

MITTELSTAND

STÄRKE ZEIGEN!

Deutschlands Wohlstand basiert ganz entscheidend auf der mittelständischen Wirtschaftsstruktur.

Rund 70 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen. Viele internationale Marktführer sind familiengeführte „Hidden Champions“ mit Sitz abseits der Ballungszentren. Jetzt aber steht das Rückgrat der deutschen Wirtschaft vor großen Herausforderungen. Wird der Mittelstand auch künftig seine starke Position bewahren können?

Lesen Sie weiter auf Seite 12.



Der berühmte Ökonom Joseph Schumpeter hätte an der heutigen Zeit vermutlich seine Freude gehabt. Wohl selten war sein unternehmerischer Imperativ so angebracht wie heute: „Denke immer das Neue ins Offene!“

Denn die Gegenwart ist geprägt von tiefgreifenden Herausforderungen. In erster Linie ist hier der digitale Wandel zu nennen, aber auch der Fachkräftemangel. Unternehmen sollten die Herausforderungen als Chance begreifen, die es positiv zu gestalten gilt. Eine Denkweise, wie sie seit jeher besonders den deutschen Mittelstand auszeichnet. Mittelständische Unternehmen besitzen nach wie vor eine überragende Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft, auch im internationalen Vergleich. „Die Anzahl der deutschen Hidden Champions ist beeindruckend“, erläutert Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln. „Mit etwa 1.300 stellt Deutschland knapp die Hälfte aller Unternehmen weltweit, die unter diese Definition fallen.“

Die „Hidden Champions“ stehen als eine Art Flaggschiff stellvertretend und in besonderem Maße für den Erfolg des deutschen Mittelstands. Dieser Erfolg basiert auf einer Reihe von Faktoren, die branchen- und unternehmensübergreifend gültig sind (vgl. Infografik auf S. 16/17). Zu den wichtigsten gehören das Verfolgen langfristiger Strategien sowie die finanzielle und unternehmerische Fähigkeit, diese

HIDDEN CHAMPIONS



Mit dem Begriff „Hidden Champions“ hat der Unternehmensberater Hermann Simon einst Unternehmen bezeichnet, die in ihren jeweiligen Spezialgebieten weltweit Marktführer waren oder zumindest zu den führenden Anbietern gehörten und dabei in der Öffentlichkeit kaum bekannt waren.

Strategien auch dann umzusetzen, wenn die konjunkturelle Entwicklung mal nicht wie gewünscht verläuft. Zudem zeichnet sich der Mittelstand durch seine Werteorientierung aus. Martin Kind, als Gründer und Inhaber der Kind-Gruppe einer der bekanntesten Familienunternehmen in Deutschland, formuliert es so: „Die besondere Kultur des Mittelstands ist ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für das Unternehmen, die Mitarbeiter und den Standort Deutschland.“

Die „Diagnose Mittelstand“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) aus dem Winter 2018/19 zeigt, dass sich die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Mittelstands nach wie vor sehr robust darstellt. Der Umsatz ist laut dem „S-Mittelstands-Fitnessindex 2018“ – einem zentralen Bestandteil der „Diagnose Mittelstand“ – im Jahr 2017 um 6,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen, die Umsatzrendite lag bei sechs Prozent. Für 2019 liegen die Prognosen bei 5,3 (Umsatzwachstum) beziehungsweise 5,8 Prozent (Umsatzrendite). Die Werte sind also ausgesprochen stabil. Ähnliches gilt auch für die Investitionen ins Anlagevermögen. Das sogenannte Anlagenwachstum – also das Wachstum der Sachanlagen

gegenüber dem Vorjahr – lag 2017 bei 4,1 Prozent, für 2019 liegt die Prognose bei 3,5 Prozent.

Digitaler Wandel als historische Herausforderung

Der Mittelstand bringt also sowohl kulturell als auch finanziell beste Voraussetzungen mit, um die aktuellen Herausforderungen – allen voran den digitalen Wandel – erfolgreich anzugehen. Aber nutzt der Sektor diese Voraussetzungen auch? IW-Direktor Prof. Dr. Hüther hat zumindest im Hinblick auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) Zweifel: „In der Vergangenheit hat sich der deutsche Mittelstand als sehr wandlungsfähig erwiesen. Zurzeit weisen aber viele kleine und mittlere Unternehmen hierzulande Defizite beim digitalen Wandel auf.“

In der Tat hängen die Perspektiven des Mittelstands wesentlich davon ab, ob und wie der Übergang ins digitale Zeitalter gelingt – vor allem in Bezug auf die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Die sehr gute Marktposition vieler Mittelständler war schon in der Vergangenheit ohne Technologieführerschaft nicht denkbar. Um diese zu bewahren, bedarf es auch in der Zukunft einer ausgeprägten digitalen Dimension. „Der Mittelstand muss forschungsstark bleiben“, fordert Prof. Dr. Hüther. „Gerade diese Unternehmen müssen in der Entwicklung von Zukunftstechnologien nicht nur europaweit, sondern weltweit eine führende Rolle einnehmen.“ Die Bedeutung der „reinen Produktion“ für die Wertschöpfungskette werde dabei laut Prof. Dr. Hüther weiter zurückgehen: Das gefertigte Produkt müsse stattdessen mit Dienstleistungsangeboten verbunden werden. Dabei hilft in Familienunternehmen wie der Kind-Gruppe die „familiäre Unternehmenskultur“, wie Martin Kind unterstreicht. Diese erlaube es, „näher am Kunden zu sein und die



„DIE BESONDERE KULTUR DES MITTELSTANDS IST EIN AUSGEPRÄGTES VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN FÜR DAS UNTERNEHMEN, DIE MITARBEITER UND DEN STANDORT DEUTSCHLAND.“

MARTIN KIND

Trends frühzeitig zu erkennen. Das setzen wir konsequent und schnell in Projekte um.“

Laut „Digitalisierungsindex Mittelstand 2018“ der Deutschen Telekom hat fast jedes zweite Unternehmen mittlerweile die Digitalisierung in seine Geschäftsstrategie integriert. Hagen Rickmann, Geschäftsführer von Telekom Deutschland, wird zum Digitalindex wie folgt zitiert: „Immer mehr Mittelständler wollen mit digitaler Transformation neue Geschäftsmodelle umsetzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.“* Einschätzungen, die durch eine repräsentative Analyse von KfW Research aus dem April 2019

MARTIN KIND baute mit der KIND-Gruppe das führende deutsche Familienunternehmen der Hörakustik und Augenoptik auf. Bundesweit bekannt ist Kind vor allem durch sein Engagement bei Hannover 96.

unterstützt werden. Gemäß dem „KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2018“ hat fast jedes dritte mittelständische Unternehmen zwischen 2015 und 2017 Digitalisierungsprojekte erfolgreich abgeschlossen – eine klare Steigerung gegenüber der Vorjahresbefragung. Insgesamt gaben die Mittelständler mit abgeschlossenen Digitalisierungsvorhaben laut der Studie im Jahr 2017 knapp 15 Mrd. Euro für Digitalprojekte aus. Im Vergleich zum Auslandsumsatz von 577 Mrd. Euro, den der deutsche Mittelstand 2017 insgesamt erwirtschaftete, wirkt diese Zahl allerdings noch ausbaufähig.

So oder so haben gerade die mittelständischen Unternehmen keine Wahl, sich dem digitalen Wandel zu stellen, denn „Digitalisierung ist alternativlos“, betont

Prof. Dr. Hüther. Der Investitionsbedarf des Mittelstands dürfte also zunehmen, zumal laut dem Digitalisierungsindex der Telekom „immer mehr Betriebe“ mit der Transformation einen „wirtschaftlichen Nutzen“ erzielen. Sie „machen also mehr Umsatz, erreichen neue Kunden und entwickeln leichter digitale Geschäftsideen.“

Nachfolgelösungen als Chance für digitalen Wandel

Gerade die Nachfolgeneration in Familienunternehmen wird sich durch solche Ergebnisse bestätigt sehen. Denn bei vielen steht in den kommenden Jahren ein Stabwechsel an der Unternehmensspitze an. Die KfW spricht von 227.000 Unternehmen, die bis Ende 2020 ihr Unternehmen in die Hände eines Nachfolgers legen wollen. Und die nachfolgende Unternehmergeneration ist häufig digitalaffin und bringt neue Visionen mit. Oft genug verbinden sich die Themen Digitalisierung und Generationenwechsel und schaffen Spielräume für neue Initiativen. In einer von der Stiftung Familienunternehmen im Jahr 2017 herausgegebenen Umfrage erklärten 58 Prozent der befragten Jungunternehmer, sie seien davon überzeugt, dass ein voll digitalisiertes Unternehmen in der jeweiligen Branche einen Wettbewerbsvorteil bedeute. Zugleich stimmten nur etwas mehr als ein Drittel (35 Prozent) der Befragten der Aussage zu, dass der Digitalisierung des Unternehmens bereits genug Aufmerksamkeit gewidmet wird. Da es sich bei den Befragten um die Entscheider von morgen handelt, ist in den kommenden Jahren hier durchaus mit wichtigen Impulsen zu rechnen.

Angesichts der Größe der Aufgabe und der langfristigen Dimension von Entscheidungen, die Geschäftsmodelle ins digitale Zeitalter zu transformieren, bedarf es einer hohen strategischen Kompetenz und der Fähigkeit, solche →

* Quelle: <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/digitalisierungsindex-mittelstand-2018-es-geht-voran-55744>



„DIE ANZAHL DER DEUTSCHEN HIDDEN CHAMPIONS IST BEEINDRUCKEND. MIT ETWA 1.300 STELLT DEUTSCHLAND KNAPP DIE HÄLFTE ALLER UNTERNEHMEN WELTWEIT, DIE UNTER DIESE DEFINITION FALLEN.“

PROF. DR. MICHAEL HÜTHER

grundlegenden Weichenstellungen unaufgeregt und ohne Aktionismus vorzunehmen. Gerade Familienunternehmen – und das sind Mittelständler in den meisten Fällen – bringen diese Eigenschaft häufig mit. Dabei hilft die oftmals über mehrere Jahrzehnte und Generationen gewachsene Branchenerfahrung. Hörgeräte-Unternehmer Martin Kind bringt es auf den Punkt: „Die Herausforderung bei der Digitalisierung besteht darin, sich gegen die großen, international agierenden Internetgiganten zu behaupten. Dagegen setzen wir Spezialisierung und nachhaltige Lösungen. Hier sind wir bestens aufgestellt, und das beobachten wir auch bei anderen Mittelständlern.“

Fachkräftemangel offensiv angehen

Um die Chancen des digitalen Wandels nutzen zu können, benötigt der Mittelstand allerdings aus-

PROF. DR. MICHAEL HÜTHER

ist Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft.

MINT

Berufe, die auf mathematischen, informatischen, naturwissenschaftlichen oder technischen Qualifikationen basieren.

reichend Fachkräfte. Gerade in ländlichen Regionen, in denen nicht zuletzt viele der sogenannten „Hidden Champions“ angesiedelt sind, ist die erfolgreiche Rekrutierung neuer Mitarbeiter alles andere als ein Selbstläufer. Viele dieser Unternehmen bezogen und beziehen ihre Stärke aus dem exzellenten Können ihrer Mitarbeiter. Und gerade hier besteht in den kommenden Jahren Handlungsbedarf, um dieses Spitzenniveau zu halten. Denn der Fachkräftemangel ist laut IW-Chef Prof. Dr. Hüther vor allem in den MINT-Fächern erkennbar.

Damit gewinnt die für den Mittelstand typische Innovationsfähigkeit auch für Rekrutierungsstrategien erheblich an Bedeutung. Um digital-affine Mitarbeiter für sich zu gewinnen, bedarf es kreativer, unkonventioneller Lösungen, nicht zuletzt bei der Standortwahl. So berichtet Philipp Schmiederer, Initiator und Manager des neu von der Deka aufgelegten Fonds „UnternehmerStrategie Europa“ (siehe Seiten 15/18) von einem Automobilzulieferer, dessen Hauptsitz fernab der großen Metropolen liegt und der deshalb sein Forschungs- und Entwicklungszentren in Berlin angesiedelt hat, weil er nur dort das gesuchte Personal findet. Martin Kind verfolgt einen anderen Ansatz: „Mitarbeiter in der Hörgeräteakustik und der Augenoptik sind auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar. Unsere Strategie zielt daher auf ein umfassendes Konzept der Berufs-

ausbildung und der Fortbildung.“

Ein Patentrezept gegen Fachkräftemangel gibt es nicht, jedes Unternehmen muss die für sich beste Lösung finden. Eine große Aufgabe, fehlen doch alleine in den MINT-Fächern nach Einschätzung von Prof. Dr. Hüther rund 300.000 Fachkräfte. Er empfiehlt vielfältige Lösungsansätze für das „ernst zu nehmende Problem“, beispielsweise das Überwinden von „Geschlechterklischees in der Berufswahl“. Begründung: „In Berufen, die überwiegend entweder bei Frauen oder bei Männern beliebt sind, gibt es besonders oft einen Fachkräftemangel. Auch das Fördern der Zuwanderung von gut qualifizierten Arbeitskräften bietet eine sinnvolle Möglichkeit, gegen den Mangel vorzugehen.“

Der Mittelstand hat die Chancen und Potenziale des digitalen Wandels längst erkannt. Die Technologie und der schnelle Anpassungsbedarf im Zuge der Digitalisierung mögen neu sein im Vergleich zu früheren Veränderungen. Das Erfolgsrezept für den Mittelstand, mit diesem Wandel umzugehen, bleibt aber stabil: sorgfältig die Chancen identifizieren, strategisch die richtigen Schwerpunkte setzen und gezielt die Chancen nutzen. Wenn es zudem gelingt, für den Fachkräftemangel kreative Lösungen zu entwickeln, werden die mittelständischen Unternehmen auch in Zukunft das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bleiben. ☺