

## **Digital aufrüsten**

Statt Innovation steht für viele Mittelständler nun das Überleben im Vordergrund. Doch gerade sie sollten die Digitalisierung nicht bremsen.

*Von Jonas Jansen, Düsseldorf*

Versicherungen über das Internet zu verkaufen, das ist etwas ganz anderes, als im Esszimmer beim Kaffee die geeignete Police zu besprechen. Auch gestandene Vertriebler müssen sich umorientieren und dazulernen, weshalb die Arag Versicherung zuletzt viel Geld ausgegeben hat, um ihre Mitarbeiter zu schulen. Das ist ein ständiger Lernprozess, in dem sich sowohl Kunden als auch Anbieter in der Corona-Krise befinden und der durch das neuartige Virus beschleunigt wird. "Wir sind nicht direkt in einen volldigitalen Vertrieb geschwenkt. Doch das Angebot ist insgesamt gut angenommen worden", sagt Matthias Maslaton, der im Vorstand der Arag SE für Vertrieb, Produkte und Innovation zuständig ist. Gerade Rechtsschutz ist eben ein Krisenprodukt, die Anwälte des Unternehmens werden gegenwärtig mit Anfragen überrannt. Meist geht es um stornierte Reisen, doch auch Fragen zum Arbeitsrecht werden derzeit häufiger gestellt - da wird auch in Windeseile die Beratung digitalisiert.

Als Versicherer im Familienbesitz steht ein Konzern wie die Arag nicht automatisch im Verdacht, in der Digitalisierung besonders schnell zu sein. Davon auszugehen, dass sich traditionsreiche Unternehmen mit über Jahrhunderten gewachsenen Geschäftsmodellen automatisch langsamer bewegen, ist indes ebenfalls ein Trugschluss. In einer Befragung der Mitarbeiter haben fast vier Fünftel angegeben, dass sie mit der neuen Heimarbeit und der digitalen Kommunikation zufrieden sind. Wie gelingt es also, in Zeiten von Kontaktbeschränkungen Kunden und Mitarbeiter zu motivieren, Neues auszuprobieren? Große Effekte haben mitunter vermeintliche Kleinigkeiten. Zum Beispiel die Möglichkeit, nicht nur Monitore aus dem Büro mit nach Hause zu nehmen, sondern auch bequeme Bürostühle. Die Videokonferenzen mit Kunden funktionieren jedenfalls so gut, dass die Arag in der Digitalisierung der Beratung großes Potential sieht. Schließlich erleichtere neue Technik auch für Verbraucher den Zugang zum Recht, was wiederum ganz neue Kundengruppen erschließen kann.

Nicht alle Unternehmen sind mit mehr Nachfrage gesegnet

Das gilt nicht nur für Versicherer. In der Corona-Krise waren 70 Prozent der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Lage, einen Teil oder das gesamte Geschäftsangebot so anzupassen, dass es in kürzester Zeit auch virtuell bereitgestellt werden konnte. Das geben sie zumindest an in einer neuen, globalen Umfrage des Softwarevergleichsportals Capterra, das zu den Marktforschern von Gartner gehört. Unter den 4600 Befragten zeigt sich aber auch Nachholbedarf in manchen Ländern: Von den deutschen Mittelständlern konnte nur knapp ein Drittel seine Produkte und Dienste ohne Anpassungen direkt virtuell anbieten.

Nun sind aber längst nicht alle Unternehmen derzeit mit gesteigener Nachfrage im Digitalen gesegnet. Vielerorts herrscht Kurzarbeit, gerade im produzierenden Gewerbe brechen die Aufträge weg. Mancher Geschäftsführer stellt (sich) die Frage, ob es nicht Dringenderes gibt als die nächste Digitalisierungs-Strategie. Johannes Schmidt kennt die Mittelstandsperspektive sehr genau, er hat praktisch sein gesamtes Berufsleben darin verbracht. Bei der Richard Bergner GmbH, einem Hersteller von Elektroarmaturen im bayerischen Schwabach, arbeitete sich der Ingenieur zum Geschäftsführer empork, später leitete er den Ventilatoren-Hersteller EBM-Papst in Landshut.

Seit nun schon 14 Jahren sitzt er im Vorstand der Indus-Holding, deren Vorstandsvorsitz er vor zwei Jahren übernahm. Das Unternehmen aus Bergisch Gladbach hat sich darauf spezialisiert, sogenannte Hidden Champions zu kaufen und weiterzuentwickeln. "Mit der Corona-Krise sind auch eigentlich

gesunde Mittelständler durch den kompletten Zusammenbruch ihrer Absatzmärkte unverschuldet in Schwierigkeiten geraten. Natürlich muss es in einer solchen Situation darum gehen, die Liquidität zu erhalten, statt zu ehrgeizige Investitionsprojekte voranzutreiben", sagt Schmidt. Gleichzeitig seien viele deutsche Unternehmen auch im internationalen Vergleich schon sehr weit, findet er. "Die Digitalisierung ist für den deutschen Mittelstand kein neues Thema, auch wenn das gern behauptet wird." Man müsse allerdings unterscheiden, ob der Fokus bisher allein auf neuen, digitalen Produktentwicklungen lag - oder ob die Unternehmen auch die eigenen Prozesse und Infrastrukturen stärker vernetzt haben, erklärt der Indus-Chef. "Es gibt meist zwei Extreme: Unternehmen, bei denen das Fax der letzte Fortschritt war. Und andere, bei denen KI-Lösungen schon zum Standard gehören." Wer jetzt erst anfangen, brauche nicht nur eine Strategie, ein Konzept und finanzielle Mittel, sondern müsse auch noch IT-Fachleute finden, die dann zum Beispiel ein Campus-Netzwerk aufbauten.

Der deutsche Mittelstand umfasse, so beobachtet es Schmidt, viele Industriezweige und Branchen, die nicht nur einen sehr unterschiedlichen Digitalisierungsgrad aufwiesen, sondern auch unterschiedlich digitalisierungsfähig seien. "Wir stellen fest, dass dort, wo Potential besteht, dieses nun auch verstärkt gehoben wird." Die Corona-Krise habe in vielen Mittelständlern dafür gesorgt, dass der Testmodus übersprungen und Pläne direkt in die Tat umgesetzt wurden. "Insofern gibt es einen gewissen Katalysator-Effekt durch die Corona-Krise. Der greift aber nur dort, wo der Grundstein bereits gelegt war."

Lernen können etablierte Unternehmen in der Krise womöglich auch von Start-ups. Das findet zumindest Sebastian Borek. Er ist Mitgründer und Chef der Founders Foundation aus Bielefeld, einer Initiative der Bertelsmann-Stiftung, die sich zum Ziel gesetzt hat, in der stark mittelständisch geprägten Region noch mehr Gründer hervorzubringen. Mit der "Hinterland of Things" hat sich in Ostwestfalen inzwischen eine Start-up-Veranstaltung etabliert, die selbst von Berlin aus anerkennend beäugt wird, weil sich dort stärker als anderswo Familienunternehmer wie Sixt, Miele und Oetker mit Jungunternehmern zusammenfinden. Kurz vor Ausbruch der Corona-Krise in Deutschland hatte Borek mehrere tausend Teilnehmer in den Loksuppen in Bielefeld gelockt. "Die Agilität aus Gründerzeiten feiert bei vielen etablierten Unternehmen gerade ein Comeback", schwärmt er. So wechselten sie quasi über Nacht von Unternehmens- zu Endkunden, um die Nachfrage nach Produkten wie Masken oder Desinfektionsmitteln zu stützen. "Die Energie der Krise durchbricht alte Blockaden und macht plötzlich viele Dinge möglich."

Familienunternehmen sind gar nicht rückständig

Start-up und Mittelstand kämen sich näher, weil in solchen Zeiten auch Begriffe wie die Cash-Burn-Rate für etablierte Unternehmen viel relevanter werden. Das kann, so Boreks Hoffnung, auch die Zusammenarbeit zwischen Jungunternehmen und etablierten Mittelständlern beflügeln. Man muss ja nicht alles selbst erfinden, auch Partnerschaften sind in Zeiten von klammen Kassen eine Option. "Insbesondere im Mittelstand dürfen die Digitalisierungsvorhaben nicht gestoppt werden", mahnt er: "Sie müssen jetzt erst recht vorangetrieben werden." Das werde der entscheidende Vorteil sein, wenn die Wirtschaft sich wieder erhole.

Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gelten Familienunternehmen, die einen besonders großen Teil des Mittelstands ausmachen. Nadine Kammerlander hat den Lehrstuhl für Familienunternehmen an der privaten Universität WHU in Vallendar inne. "Ich stelle meinen Studenten immer die Frage, was Familienunternehmen besonders gut können - Innovation wird da so gut wie nie genannt", sagt sie. Stabilität werde häufig genannt oder dass sie gut zu Mitarbeitern seien und Traditionen bewahrten. Forschungsdrang attestieren die Studenten hingegen nur selten. Dabei hat eine Meta-Studie der Forscherin ergeben, dass Familienunternehmen häufig innovativer sind. Zwar geben Konzerne insgesamt mehr aus, aber im Schnitt kommen mehr Patente von den familiengeführten Unternehmen.

"Ziemlich unbemerkt von der Öffentlichkeit, den Professoren und der Wissenschaft hat sich ein Phänomen herausgebildet", sagt Kammerlander. Gleichwohl gelten sie häufig nicht als besonders fortschrittlich. Wenn die Studenten überlegen, wo sie später hinwollen, gibt es häufig die gleichen Antworten: Alle wollen etwas bewegen, dorthin, wo es persönliche Beziehungen gibt. Wo sie etwas erreichen und verändern können. "Das charakterisiert eigentlich den Mittelstand, auf dem Schirm haben sie dann aber eher Banken und Beratungen", klagt Kammerlander.

Ist echte Kreativität nur in der persönlichen Diskussion möglich?

Eine Chance für die Digitalisierung von familiengeführten Mittelständlern auch in der Corona-Krise liegt im Nachwuchs. Viele Nachfolger gründen nämlich erst einmal ihr eigenes Unternehmen, das ganz nah am ursprünglichen Geschäft angedockt, aber häufig innovativer sei. Die Ausgründungen, die häufig unter anderem Namen eine Art Spielwiese sind, haben noch einen anderen Vorteil. "Nicht zu unterschätzen ist das Thema Risiko", sagt Mike Zöller. Er ist Partner der auf kritische Unternehmenssituationen spezialisierten Unternehmensberatung Andersch und selbst ein WHU-Absolvent. Sein Unternehmen unterstützt Kammerlanders Forschung. "Viele mittelständische Unternehmen tragen den Namen der Unternehmer, weshalb es häufig die Sorge gibt, dass Risiken am Namen hängenbleiben."

Das psychologische Element sei manchmal noch bedeutender als wirtschaftliche Gründe dafür, dass sich der Nachwuchs erst einmal außerhalb des eigenen Unternehmens bewährt. Solche Faktoren sind in Krisenzeiten doppelt wichtig - so kann Innovation manchmal auch außerhalb des eigentlichen Unternehmens entstehen und später doch dort Früchte tragen. Auch an der WHU hat sich herumgesprochen, dass Unternehmertum interessant ist. Als Kammerlander mit ihrem Lehrstuhl für Familienunternehmen angefangen hat, war das ein kleiner Wahlkurs, gut ein Sechstel der 240 Studenten machte mit. Inzwischen ist es mehr als die Hälfte, und es gibt eine Warteliste. "Es gibt langsam einen Wandel: Die Studenten erkennen, dass der Mittelstand etwas kann", sagt sie.

Noch kann niemand zuverlässig voraussagen, welche Auswirkungen die Corona-Krise auf digitale Geschäftsmodelle von Mittelständlern haben wird. Aus Sicht des Vorstandschefs von Indus ist die Digitalisierung zwingend, damit die Unternehmen zukunftsfähig sein können. "Trotz allem ist sie kein Allheilmittel und wird in vielen Branchen den persönlichen Kontakt und die Arbeit des Menschen nur effektiv ergänzen, aber nicht ersetzen können", sagt Schmidt. So seien Video-Telefonate effektiv und vermieden unnötige und zeitaufwendige Reisen. "Wirkliche Kreativität gelingt aber nach wie vor am besten in persönlichen Diskussionsrunden. Deswegen beginnen wir nun auch wieder, unsere Beteiligungen zu besuchen."

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv