

**Mittel-  
stand  
=  
mittelwichtig?**

**ATKearney**  
**361°**

**3–7**

Mission Statement,  
Editorial und  
A.T. Kearney  
Mittelstandsdefinition

**8–9**

Mythos & Wahrheit

**10–11**

A.T. Kearney  
Mittelstands-  
Potenzialanalyse

**12–13**

Fünf Thesen,  
fünf Wendepunkte

**14–17**

Hungrig. Satt. Platt.  
Was kommt nach  
dem Erfolg?  
Portrait:  
Hans-Otto Kromberg,  
Kromberg & Schubert

**18–21**

Mitarbeiter?  
Mit-Unternehmer!  
Interview:  
H. Werner Utz,  
Uzin Utz AG

**22–27**

Mittelstand: Zwischen  
Tradition und Fortschritt.  
Ein Gespräch mit  
Karsten Henco,  
HS LifeSciences, und  
Heinz Dürr, Dürr AG

**28–31**

Tschüss,  
„German Angst“!  
Portrait:  
Florian Leibert,  
Mesosphere

**32–35**

Vom Verwalten zum  
Gestalten!  
Interview:  
Thomas Fischer und  
Josef Parzhuber,  
Mann+Hummel

**36–39**

Falsch verbunden.  
Essay:  
Neue Kooperations-  
formen? Von Christina  
Günther, WHU

**40–41**

Impressum  
Vorschau

## **Die A.T. Kearney Initiative „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ ist unser Beitrag für**

- die Offenheit gegenüber  
Neuem,**
- eine langfristige und  
nachhaltige Zukunftsplanung und**
- den Mut zu Wandel und  
Veränderung.**

**Die Zukunft unserer Kinder beginnt  
jetzt. Wir gestalten sie mit. Durch unser  
Handeln und die Entscheidungen,  
die wir heute treffen.**



A.T. Kearney Partner Dr. Otto Schulz (l.), Dr. Martin Sonnenschein (m.) und Dr. Götz Klink (r.)

**Liebe Leserin, lieber Leser,  
Erfindergeist, Disziplin, Qualität und Zuverlässigkeit – dieser krisenfesten Basis verdankt der deutsche Mittelstand seine Wirtschaftskraft. Kein anderes Land hat so viele, oftmals über mehrere Generationen hinweg von Familien kontrollierte Weltmarktführer hervorgebracht wie Deutschland. Ein Phänomen, um das unser Land andernorts bewundert, teilweise sogar beneidet wird.**

**Keine Frage: Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Aber er steht gerade – in Zeiten wachsenden globalen Wettbewerbs und zunehmender Digitalisierung – vor großen Herausforderungen. Ist der Mittelstand tatsächlich auf Zukunftskurs? Oder liegen Potenziale ungenutzt brach? Und von wem reden wir eigentlich, wenn wir vom Mittelstand sprechen?**

**Unsere Initiative „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ untersucht gemeinsam mit maßgeblichen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft den deutschen Mittelstand – neben weiteren Themen. Den Ergebnissen unserer Mittelstandsanalyse widmen wir mit dieser Ausgabe ein ganzes Heft.**

**In dieser 361°-Publikation „Mittelstand = mittelwichtig?“ schlagen wir eine Neudefinition des Mittelstands vor, entlarven einen Mythos und decken Potenziale für die Zukunft auf. Erfahren Sie, wer und was für den zukünftigen Erfolg des Mittelstands eine entscheidende Rolle spielen wird und weshalb wir ein Ende der deutschen Vollkasko-Mentalität fordern. Wir diskutieren außerdem mit einem Technologie-Entrepreneur und einem Familienunternehmer über Tradition und Veränderung. Und wir lassen für Sie vier Visionäre zu Wort kommen, von denen wir denken: Die wissen, was notwendig ist, damit die Welt auch 2064 noch an Deutschland denkt, wenn vom Mittelstand die Rede ist.**

**Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen**

Dr. Götz Klink,  
Dr. Martin Sonnenschein und  
Dr. Otto Schulz  
**im Namen der Partner von A.T. Kearney**

# Haltung oder Zahlen – Wer ist der deutsche Mittelstand?

Der deutsche Mittelstand gilt als Antrieb der deutschen Wirtschaftsentwicklung, die Macher dahinter als mutige, innovative (Familien-)Unternehmer, als Schaffer, Tüftler, Visionäre. Deutscher Erfindergeist, deutsche Zuverlässigkeit und Disziplin zeichnen sie aus – vor allem aber: Perfektion. Mythos Mittelstand – so weit, so superlativ.

Andererseits ist kein anderer Begriff so diffus: Mittelstand ist nicht gleich KMU. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau definiert den Mittelstand als Gruppe von Firmen mit weniger als 500 Millionen Euro Jahresumsatz – das sind 99,5 Prozent der Unternehmen in Deutschland. Laut EU sind typische Mittelständler Betriebe mit bis zu 250 Mitarbeitern und nicht mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz, und für die Frankfurter Allgemeine Zeitung ist der Mittelstand keine Betriebsgröße, sondern „Haltung“.

Nur eines scheint trotz verschiedener Definitionen klar: Wenn vom Mittelstand die Rede ist, dann von der Wirtschaftskraft Deutschlands.

# Die starke Mitte

## Die A.T. Kearney Mittelstandsdefinition

Wir definieren den Mittelstand als familienkontrollierte Unternehmen mit Umsätzen im *mid-market segment*, das heißt mit einem jährlichen Umsatzvolumen zwischen 50 Millionen und 5 Milliarden Euro.

Laut der Stiftung Familienunternehmen handelt es sich bei ungefähr 41 Prozent der Unternehmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz um familienkontrollierte Unternehmen, also um solche, die von einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert werden.\*

Aus einer familiären Einbettung folgen oftmals auch bestimmte Werte und eine besondere Art des Wirtschaftens: So liegt der Entscheidungsfokus familienkontrollierter Unternehmen – bedingt durch eine traditionsbewusste Unternehmensphilosophie – auf Nachhaltigkeit und regionaler Verbundenheit mit lokal ansässigen Zulieferern und Wertschöpfungsketten. Dies zeigt sich häufig auch durch ein soziales Engagement von Familienunternehmen in ihrer jeweiligen Region.

Mit diesen Kriterien definieren wir den deutschen Mittelstand als „starke Mitte“ und Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

\* **Quelle und detaillierte Informationen:** Stiftung Familienunternehmen

# Mythos:

## Der Mittelstand

## hat seinen

## Zenit

## erreicht.



# Wahrheit:

## Im Mittelstand

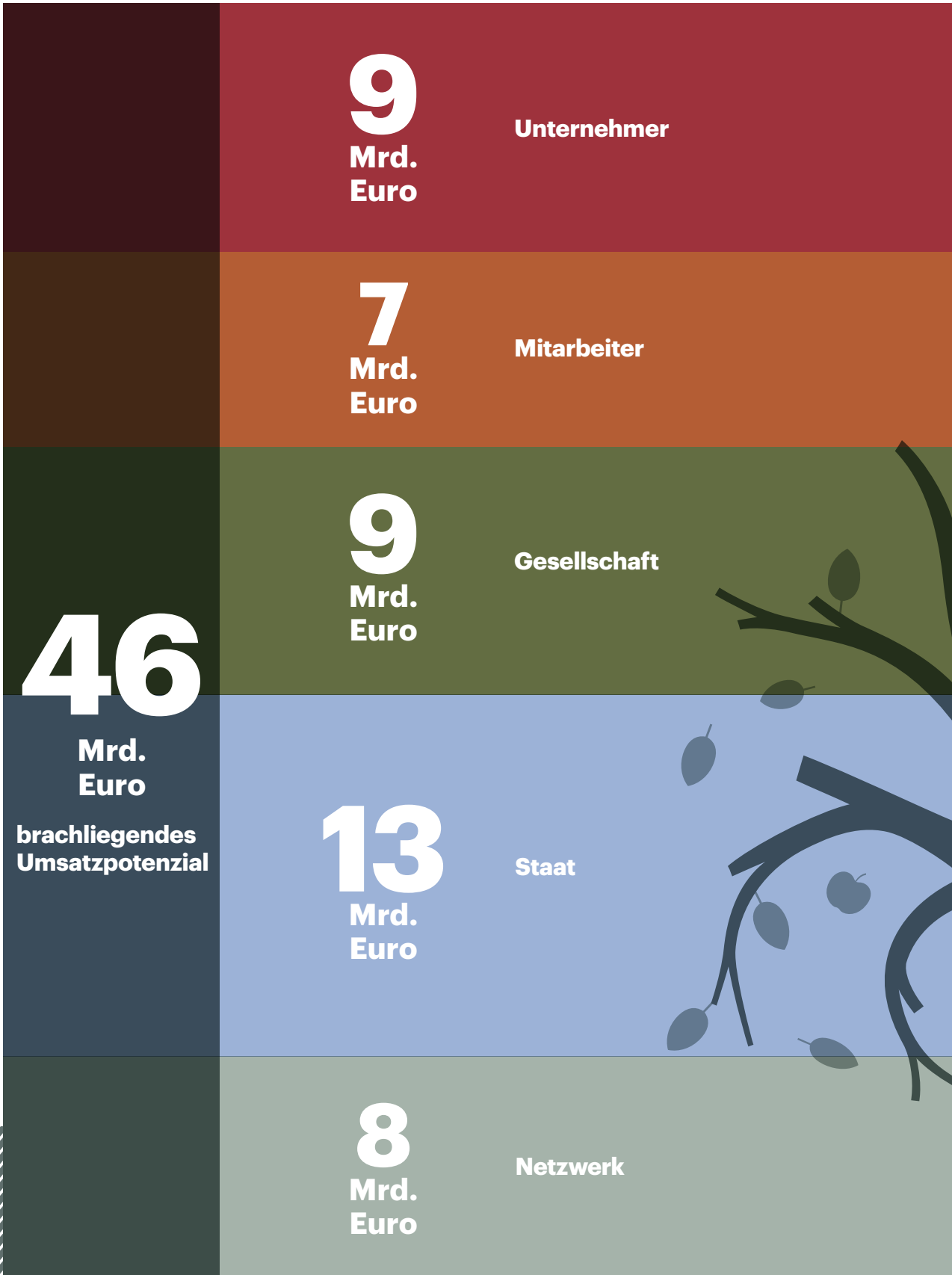
liegt ein jährliches

## Umsatzpotenzial

von

# 46 Mrd. Euro

## brach!



## Die A.T. Kearney Mittelstands- Potenzialanalyse

In Zusammenarbeit mit TNS Emnid hat A.T. Kearney 2015 eine Befragung zum Thema „Zukunftspotenzial des deutschen Mittelstands“ durchgeführt. Dafür wurden über hundert Entscheider aus mittelständischen Unternehmen (nach A.T. Kearney Definition „die starke Mitte“) zu Wachstumsprognosen für die nächsten fünf Jahre konsultiert.

Ziel der Befragung war es, die zukünftig erwarteten Entwicklungen einzuschätzen. Außerdem sollten die wichtigsten Faktoren für diesen weiteren Verlauf identifiziert werden.

Die Befragung hat gezeigt, dass der Mittelstand optimistisch in die Zukunft blickt und mit einem guten Wachstum für die nächsten fünf Jahre rechnet. Bei optimalem Verhalten aller Akteure (Unternehmer, Mitarbeiter, Gesellschaft und Staat) sowie bei gleichzeitiger Ausnutzung verbesserter Netzwerkmöglichkeiten sieht der Mittelstand jedoch zusätzliches Wachstumspotenzial.

Auf dieser Basis sowie dem geschätzten Umsatz\* des deutschen Mittelstands wurde das nach Umsatzklassen gewichtete brachliegende Potenzial errechnet.

Das so errechnete jährliche Umsatzpotenzial liegt bei 46 Milliarden Euro. Durch Abfrage der Bedeutung und Ermittlung des Verbesserungspotenzials der einzelnen Akteure konnten deren Einflüsse bestimmt werden. Dem Handeln des Staats wird das größte Potenzial zugerechnet. Das verbleibende Potenzial verteilt sich relativ gleichmäßig auf die anderen Akteure.

\*Geschätzte Umsätze des deutschen Mittelstands nach A.T. Kearney Definition, basierend auf Daten des Statistischen Bundesamtes 2012 für die Wirtschaftszweige B bis N (ohne K) und S/95 (Strukturelle Unternehmensstatistik (SBS, SUS)/Auslandskontrollierte Unternehmen (Inward-FATS)) sowie der Publikation „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen, 2014.

Kostenloser Nachdruck von Text und Grafik bei Angabe der Quelle gestattet.



# Wende

## **1 Unternehmer: Hungrig. Satt. Platt. Was kommt nach dem Erfolg?**

Sich immer wieder hinterfragen, Veränderung wagen, Chancen erkennen, in Bewegung bleiben – so lauten die Tugenden deutscher Unternehmer. Warum aber ist der Mittelstand hierzulande in Zukunftsbranchen kaum vertreten? Und warum mangelt es in unserem Land an Neugründungen?

---

## **2 Mitarbeiter: Mitarbeiter? Mit-Unternehmer!**

Für viele Mitarbeiter gilt: Sicherheit geht vor Chance! Dabei trägt die Einsatz- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht nur zu deren eigenem Aufstieg, sondern auch zum Unternehmenserfolg entscheidend bei.

# punkte

## **3 Gesellschaft: Tschüss, „German Angst“!**

Angstgetrieben, sicherheitsorientiert und technologiefeindlich. Wollen wir Deutschen so sein? Nein, natürlich nicht. Wagen wir mehr Zukunft!

---

## **4 Staat: Vom Verwalten zum Gestalten!**

Unternehmer werden ist in Deutschland kompliziert, Unternehmer bleiben aufwändig und teuer. Warum? Weil der deutsche Staat Unternehmertum durch seine stark regulierende Bürokratie oft mehr behindert als unterstützt. Statt Rahmenbedingungen schafft er Einzelfallregelungen.

---

## **5 Netzwerk: Falsch verbunden.**

Seit Aristoteles wissen wir: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In einer globalen Welt mit attraktiven Netzwerkmöglichkeiten wird es Zeit, über den Tellerrand zu blicken.

**Hungrig.**

**Satt.**

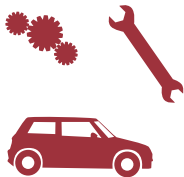
**Platt.**

**Was kommt nach dem**

**Erfolg?**

**Wachstum ist ein Prozess schöpferischer Zerstörung**, schrieb Joseph Schumpeter, der visionäre Nationalökonom, der den Unternehmer in den Mittelpunkt seiner Wirtschaftstheorie rückte. Damit Unternehmen im Wandel der Zeit erfolgreich fortbestehen können, bedarf es einer ständigen Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an die Entwicklung der Märkte. Dies erfordert die stete Bereitschaft, sich neu zu erfinden und sich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit auszuruhen. Unternehmer sein bedeutet, Mut zu haben zum Risiko, in Bewegung zu bleiben, Chancen zu erkennen, es bedeutet vor allem aber: auf den eigenen Instinkt zu vertrauen und Neues zu wagen.

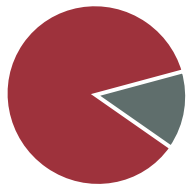
## 1 Zukunftsbranchen? Fehlanzeige!



**86%** der deutschen Top 50 Hidden Champions sind in Traditionsbranchen vertreten (z. B. Automobil, Maschinenbau).



Nur **14%** sind hingegen in Zukunftsbranchen vertreten (z. B. Alternative Energien, Medizintechnik, 3D-Druck).



**Quellen:** Studie „Markenranking: Deutschlands Hidden Champions“; A.T. Kearney Analyse

## 2 Ein-Produkt-Strategie = Einbahnstraße?



**43%** der Mittelständler verfolgen eine Ein-Produkt-Strategie.



**19%** bedienen sogar nur eine Branche mit einem Produkt.

**Quelle:** A.T. Kearney Analyse von 113 deutschen Mittelständlern, basierend auf Unternehmenswebsites

## 3 Traumjob: „Nicht-Unternehmer“!



**32%** der Studenten streben eine Anstellung im öffentlichen Dienst an.



**72%** der jungen Deutschen möchten kein Unternehmen gründen.

**Quellen:** Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft „EY Studentenstudie 2014“; Europäische Union, Europabarometer, 2014

## 4 Investition: Vergangenheit.



**54%** der Ökonomen halten mehr Investitionen in Wachstum für notwendig.



Dies denken nur **25%** der Mittelständler.

**Quelle:** Commerzbank AG „Vorsicht versus Vision: Investitionsstrategien im Mittelstand“, 2014

**1** Aktiv sein, nicht reaktiv: Stets technologische Neuerungen, Marktentwicklungen, vor allem aber die Kundeninteressen im Blick zu haben und seine Produkte anzupassen – das zeichnet erfolgreiche Unternehmer aus. Wer dazu Flexibilität im Denken sowie Risiko- und Wandlungsbereitschaft an den Tag legt und sich vernetzt, erkennt Chancen und ergreift sie. Und hat so die Instrumente, auch langfristig an der Spitze zu bestehen. In der Ruhe liegt keine Kraft: Nachhaltiges Unternehmenswachstum setzt nicht nur intelligentes Wirtschaften voraus, sondern auch Pioniergeist und damit Trendgespür und Wagnisbereitschaft.



**Hans-Otto Kromberg**

Die A.T. Kearney Partner Dr. Götz Klink und Dr. Martin Eisenhut sprachen mit Hans-Otto Kromberg, geschäftsführender Gesellschafter bei Kromberg & Schubert

Kromberg & Schubert legt den Turbo ein: Die Zahl der Mitarbeiter innerhalb weniger Jahre verdreifacht, sechs neue Standorte eröffnet, Wettbewerber übernommen und Joint Ventures eingegangen. Expansion auf der Überholspur – mit Bordnetzen für Autos. Dabei agiert das Traditionsunternehmen stets Seite an Seite mit seinen weltweiten Kunden. Der geschäftsführende Gesellschafter, Gründerenkel Hans-Otto Kromberg, findet das ganz normal. Wir sprachen mit ihm über Expansion und Pioniergeist.



Hans-Otto Kromberg schaut verwundert: „Was soll daran außergewöhnlich sein? So handhaben wir es doch seit Jahren, ach was: seit Jahrzehnten. Hat sich bewährt, ist doch normal.“

Was der 72-jährige Kaufmann für völlig normal hält, bereitet anderen Unternehmern schlaflose Nächte: Wie wachse ich schnell, ohne den Überblick zu verlieren? Mit einer schlanken Verwaltung? Und einer Belegschaft, die sich reinhängt? Kurz gefragt: Welche Risiken darf ich wagen, wenn ich die Chancen des Wachstums nutzen will?

Kromberg & Schubert stellt Bordnetze für Autos her – vereinfacht gesagt: alles rund um den Kabelbaum. Noch im Jahr 2002 beschäftigte das 1902 gegründete Unternehmen 7000 Mitarbeiter, heute sind es mehr als 30000. In dieser Zeit sind neue Werke eröffnet oder übernommen worden, die Präsenz in Asien und Amerika wurde massiv ausgebaut. Kromberg & Schubert hat den Turbo angeworfen.

Und es kaum gemerkt. Deshalb schaut Hans-Otto Kromberg so verwundert. Ist doch selbstverständlich, die Ausgaben reduzieren zu wollen. Ist doch logisch, die Verwaltung nicht aufzublähen. „Wir bauen keinen Wasserkopf auf“, sagt er. Also hat er das Unternehmen in viele selbstständig agierende Profit Center unterteilt. Das hält die Bürokratie im Zaum und generiert flache Hierarchien mit flotten Entscheidungswegen.

Dieses Erfolgsrezept ist Kromberg & Schubert nicht in den Schoß gefallen, sie haben es sich erarbeitet. Wie expandieren wir klug? Diese Aufgabe hat Gründerenkel Hans-Otto Kromberg direkt angepackt, als er 1973 ins Unternehmen kam. „Mein erstes Projekt waren neue Standorte: Im Jahr meines Eintritts habe ich die Gründung eines Standorts in Irland angestoßen und parallel dazu einen in Schottland.“ Gewissermaßen seine Gesellenprüfung in Sachen Globalisierung.

Das Meisterstück stand sieben Jahre später und tausende Kilometer weiter weg an. Ein deutscher Autobauer hatte angeklopft und gefragt, ob „Kroschu“ (wie das Unternehmen in der Branche genannt wird) ein Werk in Südafrika aufbauen wolle. Hans-Otto Kromberg informierte sich gründlich – und legte dann los. „Wir sind hohe Risiken eingegangen“, gibt der Unternehmer zu. Er schildert, welche das waren: „Habe ich einen Absatzmarkt dort? Wie sieht

## Pionier zu sein bedeutet, vorwegzugehen, wenn andere noch zögern.

es aus mit Arbeitskräften, gibt es genügend, kriege ich die richtigen? Wie sieht es aus mit dem Management, mit der Arbeitsmoral, mit der Produktivität?“ All das seien Unwägbarkeiten gewesen, die kein Kunde übernimmt. „Das unternehmerische Wagnis, die Arbeit so zu organisieren, dass das Ganze wirtschaftlich wird“, sagt er, „das ist Teil des Pioniergeists.“

Pionier zu sein, das bedeutet, vorwegzugehen, wenn andere noch zögern. Diese Lektion hat Hans-Otto Kromberg aus Südafrika mitgenommen. „Es ist wichtig, als Lieferant dort zu sein, wo der Kunde ist.“ Deshalb ist Kromberg & Schubert anschließend nach Lateinamerika und nach Asien gegangen.

Einen weiteren Baustein dafür, dass der Erfolg weiter anhält, bildet die Forschungskultur des Unternehmens: Fachübergreifende Teams tüfteln an den Produkten für die Trends von morgen. Markterfolg könne, so das Credo, nur durch Innovationen gelingen.

Deshalb weiß Kromberg & Schubert längst, was die Kunden sich wünschen werden – oder wünschen sollten. Und deshalb ist dem Unternehmer vor der Zukunft nicht bange. „Wir wachsen in die Peripherie unseres Basisprodukts, des Kabelbaums“, sagt Hans-Otto Kromberg. Und dann entschlüpft ihm doch noch ein Satz: „Dafür müssen wir uns jetzt das Know-how besorgen.“

Das Unternehmen wird sich also wieder auf neues Terrain vorwagen. Ganz ohne Angst und ohne Zögern. ○

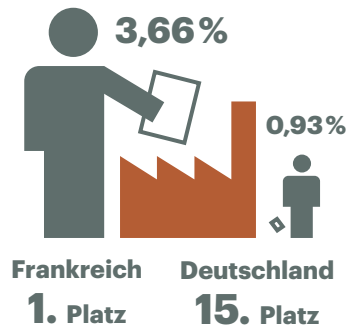
**Mitarbeiter?**

**Mit-**

**Unternehmer!**

**Mitdenken, mitbewegen, mitarbeiten = mitunternehmen:** In mittelständischen Unternehmen ist ein solches selbstbestimmtes, keinen Prozessanweisungen unterworfenen Arbeiten mit flachen Hierarchien nicht nur möglich, sondern auch wünschenswert. Mit ihrer Einsatz- und Veränderungsbereitschaft, ihren Fähigkeiten und Ideen tragen die Mitarbeiter entscheidend zum Unternehmenserfolg des Mittelstands bei. Unternehmen, deren Arbeitnehmer sich ständig weiterbilden und eine hohe Einsatz- und Veränderungsbereitschaft zeigen, sind im Vorteil gegenüber Unternehmen, in denen noch der Geist von Stechuhr und Dienst nach Vorschrift herrscht. Denn: Die mangelnde Identifikation mit dem Job ist ein Grund, warum viele Arbeitnehmer bereits innerlich gekündigt haben. In einer Arbeitswelt, die sich durch Internationalisierung und neue Technologien rasant verändert, ist ein neues Rollenverständnis zeitgemäß.

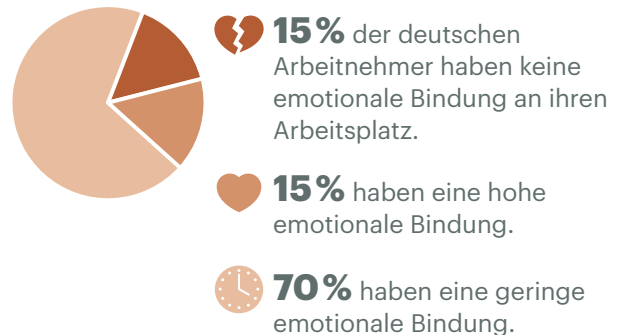
## 1 Mit-Unternehmer statt Mitarbeiter?



Im europäischen Vergleich halten deutsche Mitarbeiter nur einen sehr geringen Anteil des Unternehmenskapitals.

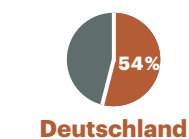
Quelle: European Federation of Employee Share Ownership „Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries“, 2012

## 2 Dienst nach Vorschrift.

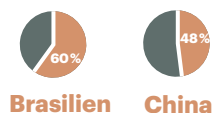


Quelle: Gallup GmbH, Engagement Index Deutschland, 2014

## 3 Vollkasko-Denken!



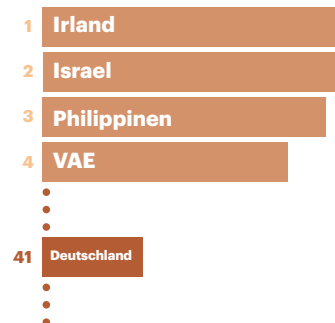
Für über die Hälfte der jungen Deutschen ist Sicherheit der Top-Treiber bei der Arbeitgeberwahl.



In anderen Ländern sind Aufstiegschancen am wichtigsten.

Quelle: Staufen AG „War for Talents 2014“

## 4 Bitte nichts Neues!



Deutschland belegt nur Platz 41 von 60 in der Kategorie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter bei Konfrontation mit neuen Herausforderungen.

Quelle: Copyright © 2014 IMD, „IMD World Competitiveness Yearbook 2014“

**2** Um Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen, ist ihre Ausstattung mit Unternehmensanteilen ein guter Weg. Aber es ist keineswegs der einzig mögliche. Gestaltungsmöglichkeiten und Wertschätzung sind weitere, mindestens ebenso wichtige Optionen mit vielfältigen Ausprägungen: etwa Arbeitnehmern entsprechende Spielräume für selbstverantwortliches Handeln zu lassen, sie intensiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Damit dies zum Vorteil des Unternehmens geschieht, sind Personalauswahl und -führung entscheidend. Hier insbesondere eine offene, proaktive Kommunikation. Sie stärkt ein vertrauensvolles Arbeitsklima, das ausreichend Freiräume bietet, um neue Ideen zu diskutieren und gemeinsam zu unternehmen.



**H. Werner Utz**

A.T. Kearney im Gespräch mit Dr. H. Werner Utz, Vorstandsvorsitzender der Uzini Utz AG

Eng verbunden: Wenn Böden mit Kunststoff, Holz oder Fliesen belegt werden, kommt Uzini Utz ins Spiel. Das Ulmer Traditionsunternehmen bietet die jeweils passenden Klebstoffe sowie spezielle Maschinen dafür an. Unter der Führung von H. Werner Utz, Enkel des Unternehmensgründers, erweitert Uzini Utz ständig sein Know-how in der Bauchemie. Das funktioniert jedoch nur, wenn alle – Management wie Mitarbeiter – mitziehen. Utz weiß das genau, schließlich hat er Arbeitspsychologie studiert – „nur im Nebenfach“, betont der Betriebswirt. Dennoch spielt das Thema Personalführung und -entwicklung eine Hauptrolle beim Bodenspezialisten.

**Herr Dr. Utz, viele Unternehmen verwandeln ihre Mitarbeiter in Mit-Unternehmer, indem sie sie am Unternehmen beteiligen. War das auch für Sie ein Weg?**

**H. Werner Utz:** Zum Börsengang 1997 hatten wir überlegt, ob wir den Mitarbeitern Vorzugsaktien anbieten. Wir haben uns dagegen entschieden, damit bei fallenden Kursen nicht auch die Motivation sinkt. Wir beteiligen die Mitarbeiter anders: Sie verhalten sich täglich wie Mit-Unternehmer, weil sie in Entscheidungen eingebunden werden. Wir geben jedem einerseits Freiraum und informieren ihn andererseits umfassend. Man kann gar nicht zu viel kommunizieren. Es gibt immer Mitarbeiter, die glauben, sie seien unzureichend informiert.

**Wie beheben Sie dieses gefühlte Defizit?**

**Utz:** Schnelle Information aus erster Hand ist wichtig. Ein Mitarbeiter übernimmt nur dann Verantwortung als Mit-Unternehmer, wenn er in die Prozesse eingebunden ist. Wir vermitteln den Mitarbeitern, dass sie das wichtigste Kapital für das Unternehmen sind.

**Wertschätzung allein bringt allerdings noch keine Mit-Unternehmer hervor.**

**Utz:** Richtig. Aber Wertschätzung ist der Grund, warum wir Entscheidungen immer auf die Bereichsebene herunterbrechen. Und Mitarbeiter suchen und an uns binden, die mit Freiraum umgehen können. Wer erwartet, morgens vom Vorgesetzten ein Paket zum Abarbeiten zu bekommen, den können wir nicht brauchen.

**Sie brauchen allerdings Manager, die Mitarbeitern diesen Freiraum gewähren.**

**Utz:** Personalentscheidungen sind die wichtigsten Entscheidungen, die begleite ich oft persönlich. Meistens hatte ich eine relativ glückliche Hand. Ob jemand fachlich top ist, aber im Umgang mit Menschen nicht den richtigen Ton findet, versuche ich im Vorfeld in Gesprächen herauszufiltern. Wir hatten vor Jahren so einen Fall, da wurde ein hervorragender Entwickler zum Abteilungsleiter befördert...

**... und der war gar nicht glücklich damit?**

**Utz:** Genau, weil er nicht mehr entwickeln durfte. Diesen Mitarbeiter haben wir zurückintegriert. Ein Glück für uns, das hätte auch schiefgehen können – dann hätten wir einen hervorragenden Mann verloren.

**Auf Ihrer Website gibt es einen Test: „Wie viel Uzin Utz sind Sie?“ Ist das Ihr Selbstverständnis – die Leute müssen zu uns passen?**

**Utz:** Ja, das ist wichtig. Unsere Unternehmenskultur ist für viele ungewohnt.

**Ein Mitarbeiter übernimmt nur dann Verantwortung als Mit-Unternehmer, wenn er in die Prozesse eingebunden ist.**

**Wie wichtig ist die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln?**

**Utz:** Für den Erfolg jedes Unternehmens ist es wichtig, nicht stehen zu bleiben, sondern ständig nach neuen Aspekten zu suchen. Wir sind ein sehr innovatives Unternehmen, nicht nur was Produkte, sondern auch was Veränderungen in der Organisation angeht. Im Online-Vertrieb haben wir beispielsweise einen eigenen Shop aufgebaut – nicht nur für uns, sondern mit unseren Handelspartnern und mit der Belagindustrie. Damit der Endverbraucher alles auf einen Schlag findet, etwa wenn er renoviert. Damit so etwas gelingt, haben wir Arbeitskreise und Brainstorming-Gruppen, in denen man über neue Ideen diskutiert. Insgesamt müssen wir ein Klima schaffen, in dem Mitarbeiter von sich aus bereit sind, etwas vorzuschlagen und sich offen auszutauschen. Dies ist ein Prozess, der nicht von heute auf morgen entsteht. Wenn jüngere Mitarbeiter eine neue Funktion übernehmen und noch nicht richtig in der Materie stecken, ist es wichtig, ihnen zu sagen, was sie gut gemacht haben und wo es hapert. Das ist eine Hilfestellung: Ohne Patzer kann man sich nicht weiterentwickeln.

**Kritik zu äußern ist trotzdem manchmal wichtig. Ist das das Besondere an Uzin Utz?**

**Utz:** Wir denken und handeln langfristig, legen möglichst viel Kontinuität an den Tag und signalisieren allen Mitarbeitern Verlässlichkeit. Wirklich wichtig ist die ausgeprägte Wertekultur. Wir vermitteln Vorgesetzten und Führungskräften, dass sie eine Vorbildfunktion haben gegenüber Mitarbeitern. Das versuchen wir auch im Vorstand. Wir müssen selbst Vorbild sein.

**So wie Karl Valentin gesagt haben soll: „Erziehung ist zwecklos, die Kinder machen den Erwachsenen ohnehin alles nach.“**

**Utz:** Genau. Erzählen nützt nichts. Man muss es selbst leben. ○

# Mittelstand: Zwischen Tradition und Fortschritt

Gesund, bodenständig, exportstark: Spätestens seit der Finanzkrise besinnt sich die deutsche Wirtschaft auf ihr bestes Asset: den Mittelstand. Doch der Wachstumsmotor droht ins Stottern zu kommen. Der demografische Wandel gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands – mit Folgen für das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Der Investitions- und Innovationsdruck ist hoch. Tradition trifft Neuzeit: Heinz Dürr vom Maschinenbauer Dürr und Karsten Henco, Mitbegründer der Biotech-Firmen Qiagen und Evotec, im Streitgespräch. Wie erfindet sich der Mittelstand im Zeitalter der Digitalisierung neu? Einigkeit besteht in einem Punkt: Der Mittelstand ist die einzige Hoffnung für eine anhaltende Innovationskraft der Wirtschaft.



Heinz Dürr (l.) und Dr. Karsten Henco (r.) beim Gespräch mit A.T. Kearney Partner Dietrich Neumann in Berlin

**Der Mittelstand hat Deutschland geprägt. Ist sein Erfolgsrezept so überzeugend, dass er bis ins Jahr 2064 einfach weitermachen kann wie bisher?**

**Heinz Dürr:** Mit „Mittelstand“ meinen Sie eigentlich Familienunternehmen. Die geben Deutschland diese Stärke. Damit meine ich nicht den Gärtner- oder Metzgermeister, den haben unsere Nachbarn auch. Aber denen fehlen die großen Familienunternehmen mit Milliardenumsätzen. Das ist deren Problem und unser Vorteil.

**Karsten Henco:** Wenn die Definition so eng ist, müsste ich mich jetzt eigentlich verabschieden.

**Dürr:** Wieso?

**Henco:** Mit Familienunternehmen habe ich nie etwas zu tun gehabt. Als Mitgründer von zwei erfolgreichen Unternehmen, nämlich Qiagen und Evotec, würde ich mich allerdings ganz selbstverständlich zum Mittelstand zählen.

**Wo sehen Sie den Unterschied zu Herrn Dürr und wo die Gemeinsamkeit als Mittelständler?**

**Henco:** Wenn Sie als Familienunternehmer Qiagen gegründet hätten, Herr Dürr, wären Sie natürlich immer noch da. Unser Ziel war aber nie, bis zum Lebensende bei Qiagen zu bleiben. Wir hatten uns als Ziel gesetzt, ein gesundes Unternehmen auf die Beine zu stellen. Das ist uns gelungen, und damit ist für mich Qiagen schon wieder Vergangenheit.

**Ist das der Trend – weg vom familiengeführten Mittelständler und hin zu Start-ups, die über Risikokapital finanziert werden?**

**Dürr:** Das glaube ich nicht, zumal die Neuen, also die Start-ups, teilweise ja auch Familienunternehmen sind.

**Henco:** Tatsächlich? In meinem Bereich – Pharma, Life Sciences – ist mir kein einziges bekannt. Die Gründer gründen nicht als Familie. Sie schließen sich bewusst als Konsortium aus unterschiedlichen Kernexpertisen zusammen. Wissenschaftler plus Betriebswirt/Kaufmann plus ehemaliger Professor – das ist eine typische Gründerkonstellation, so war das bei uns auch. Und das Geld kommt in der Regel nicht aus der eigenen Schatulle. Bis heute gebe ich Gründern – ich bin Juror im High-Tech Gründerfonds – die Empfehlung, am Anfang finanziell nie mit ins Risiko zu gehen. Mir war es damals wichtig, zu sagen: Ich möchte das Geld verantwortungsvoll investieren, aber nie mit zittiger Hand. Nie mit der Gefahr, dass ich das Wohler-

gehen meiner Familie riskiere. Das ist, glaube ich, ein gewaltiger Unterschied zu Familienunternehmen.

**Das ist tatsächlich ein großer Unterschied. Woher rührt der?**

**Dürr:** Ganz einfach, weil neun von zehn Start-ups scheitern.

**Henco:** Persönlich kann ich das glücklicherweise nicht bestätigen.

**Dürr:** Wenn ich es richtig verstanden habe, ist im Silicon Valley ganz wichtig, dass man auch scheitert.

**Henco:** Dass man scheitern darf.

**Dürr:** Manche sagen sogar, man muss mindestens einmal gescheitert sein, damit man weiß, wie das geht – und daraus lernt. Ich kenne Unternehmer, für die ist es furchtbar, wenn sie scheitern. Die verlieren nämlich ihre Häuser.

**Henco:** Man muss nicht scheitern, aber man muss scheitern dürfen. Das scheint mir wichtig. Auch Qiagen hatte zweimal Bodenberührung, da könnten Sie auch sagen: War gescheitert.

**Dürr:** Wenn es die Firma heute noch gibt, ist sie ja nicht gescheitert.

**Henco:** Es gibt sie nur deshalb noch, weil zweimal Eigenkapital nachgeschossen wurde.

**Dürr:** Sie sind in eine Krise gekommen, das gibt es für ein Familienunternehmen wie Dürr auch.

**Brauchen wir auch in Deutschland mehr Akzeptanz fürs Scheitern?**

**Henco:** Früher galt in Deutschland das Diktum: Wer gescheitert ist, bekommt keine zweite Chance. Die Amerikaner sagen: Wer sichtbar die richtigen Lehren zieht aus seinem Scheitern, der hat dem Nochnie-Gescheiterten etwas voraus. Dem kann ich etwas abgewinnen. Und ja, wir brauchen eine höhere Risikobereitschaft, uns auf Themen einzulassen, die wir möglicherweise beim Startschuss nicht perfekt ingenieurhaft bis zum Ende durchdeklinieren können.

**Lässt sich dieses Ende beim Start überhaupt schon absehen?**

**Henco:** Eben oft nicht. Deshalb kann ich über Deutschland im Jahr 2064 so wenig sagen – wir wissen nicht im Geringsten, wie es hier dann aussieht. Mein eigener Zeithorizont für unsere Disziplin reicht nicht weiter als zwei Jahre – die Welt ist einfach zu schnell für längere Planungen geworden. Der Zeitraum, in dem man mit seinem fertiggestellten Projekt die Chance auf ein lukratives Geschäft hat, ist



Heinz Dürr, Familienunternehmer und Großaktionär der Dürr AG

auf ungefähr ein Jahr zusammengeschrunpft. Wenn Sie sich ein Ziel vornehmen und es um zwei Jahre verfehlen, dann sind Sie in der Regel nicht mehr im Geschäft.

**Sind das die Regeln der neuen Branchen? Oder gelten die auch für die Old Economy, für den Auto- und den Maschinenbau?**

**Dürr:** Die Zeithorizonte mögen sich ändern, aber entscheidend bleibt, wie ich mit Risiko umgehe. Das hat nichts mit der Branche zu tun. Dürr hat Anfang der 1960er auf eine neue Technik bei Lackieranlagen gesetzt. Dann gab es ein Volkswagen-Projekt in Brasilien, da ist der Vorstand von VW auf mich zugekommen: Dürr, hat er gesagt, bau mir in Brasilien eine Lackieranlage für meinen VW, du kriegst jegliche Unterstützung. Also bin ich nach Brasilien gefahren und habe dort eine Firma gegründet. Das war absolutes Risiko. Aber ich habe mir gesagt: Das packen wir. Ich habe damals nicht auf zwei Jahre gerechnet, sondern schon Pläne gemacht, wie die Firma Dürr in zehn oder zwanzig Jahren aussehen muss. Und das frage ich mich heute immer noch. Brauchen wir dann überhaupt noch solche Maschinen, wie wir sie heute bauen?

**Und: Brauchen wir?**

**Dürr:** Wenn ich mit den Dürr-Leuten über Industrie 4.0 spreche, sagen die mir: Natürlich, wir machen unsere Maschinen seit Jahren intelligenter. Wenn in einer Lackierstraße der Roboter Nummer acht ausfällt, weil er nicht mehr sauber spritzt, meldet er seinem Nachbarn neun: Übernimm du für mich.

**Wenn durch die Digitalisierung die Software immer wichtiger wird: Sind der deutsche Mittelstand und**

**gerade auch seine Familienunternehmen gut aufgestellt, um mit dieser Geschwindigkeit mitzuhalten?**

**Dürr:** Da gibt es solche und solche. Wenn da ein alter Brocken sitzt und alles abwehrt – dann geht der eben unter. Aber die jungen Leute, die von den Unis kommen, die können mit den Maschinen ebenso gut umgehen wie mit Zahlen. Geschwindigkeit ist überhaupt nicht unser Problem.

**Henco:** Meine Antwort ist ebenso deutlich: Der Mittelstand ist die einzige Hoffnung. Ich sehe ja, in welcher Geschwindigkeit Entscheidungen verlangt werden – sowohl in wissenschaftlich-technischen als auch in geschäftlichen Fragen. Die geeigneten Prozesse dafür erlebe ich immer wieder im Mittelstand. Die ganz Großen hingegen...

**Dürr:** Sie haben völlig recht. In einer kleineren Einheit komme ich schneller zu einer Entscheidung und zu einer Änderung. Warum ist der Dürr so erfolgreich? Weil er dezentral organisiert. Und entscheidet. Da brauche ich nicht über neue Geschäftsmodelle zu reden.

**Henco:** Na gut, dann übernehme ich das. Im Pharmabereich ändern sich tatsächlich die Welten rapide, und zwar weil unsere Bezahlssysteme an Grenzen gestoßen sind. Früher stand das Medikament im Zentrum, heute der Mensch. Früher suchte Pharmakonzern X für Krankheit Y die effiziente Pille, möglichst wirksam für alle Patienten. Damit hat X sein Geld verdient. Heute geht es darum, den einzelnen Patienten zu verstehen und zu managen. Es gibt ein Vorzeigemodell, das öffentlich diskutiert wird: Fresenius. Das Unternehmen hat früher Produkte an Diabetespatienten verkauft, die zur Dialyse mussten. Jetzt ist ihr Anspruch, Diabetespatienten von Tag eins an zu betreuen. Vom ersten oralen Antidiabetikum über Insulin und Dialyse bis eventuell zu einer Nierentransplantation. Das ist ein ganz neues Geschäftsmodell. Das ist attraktiv, weil alle Beteiligten davon profitieren.

## Der Mittelstand ist die einzige Hoffnung.



**Dürr:** Dieses System – also die Betreuung vom Anfang der Krankheit bis zum Ende – kann nur mit IT funktionieren.

**Henco:** Sie sprechen mir aus dem Herzen.

**Das ist im Maschinenbau ja nicht wirklich anders, oder? Das Interessante ist ja der Datenfluss, die Informationen über den Zustand der Maschine und der Produktion überhaupt. Es geht um die Fragen: Wie produzieren wir optimal, wie warten wir optimal?**

**Dürr:** Richtig. Industrie 4.0 ist auch *proactive maintenance*: Wir wissen, dass der Motor in acht Tagen schlapp macht. Die Digitalisierung wird dazu führen, dass wir eine bessere Ausnutzung unserer Ressourcen haben, und zwar der geistigen wie der materiellen. Wenn Sie auf die Cebit gehen, ist die vorbeugende Instandhaltung ein Riesenthema. Als ich Vorstandsvorsitzender bei der Deutschen Bundesbahn war, habe ich gesagt: Leute, das Wichtigste bei uns ist vorbeugende Instandhaltung. Wir tauschen die Weiche nicht erst aus, wenn sie kaputt ist, sondern schon vier Wochen vorher.

**Das alles kostet Geld, und damit sind wir wieder beim Thema Finanzierung: Familien investieren stark in das eigene Unternehmen, der „neue Mittelstand“ mit seinen Gründerteams eher nicht. Er findet auch andere Geldgeber als die Banken, etwa über Venture Capital oder gar Crowdfunding. Wird sich das im Mittelstand durchsetzen als Finanzierungsart?**

**Dürr:** Im neuen Mittelstand ja, beim Familienunternehmen nicht. Der kann entweder an die Börse gehen – das ist ein normaler Vorgang – oder zur Bank.



Dr. Karsten Henco, Technologie-Entrepreneur,  
Managing Partner bei HS LifeSciences

## Die Digitalisierung wird dazu führen, dass wir eine bessere Ausnutzung unserer Ressourcen haben, und zwar der geistigen wie materiellen.

Und warum geht er zur Bank? Weil er seinen Filialleiter kennt und sagt: Das ist ein anständiger Mensch. Aber er hat ein schlechtes Gewissen, einen Kredit aufzunehmen, und das kann ich gut verstehen. Eine Alternative sind Anleihen, eine gute Sache. Leider sind den Leuten in den letzten Jahren verschiedene Anleihen von Mittelständlern angeboten worden, von denen die Banken hätten wissen können, dass die Unternehmen die wohl nicht würden bedienen können... Und deshalb ist dieser Markt jetzt tot. Und bleibt das auch für die nächsten Jahre.

**Sie sprechen klassische Finanzierungswege an. Wie bewerten Sie den Trend der Collaboration – dass man sich in Netzwerken unterstützt und vielleicht auch noch gegenfinanziert?**

**Henco:** Dass da neue Optionen kommen, ist klar. Die Banken geben Start-ups in vielen Branchen keine Kredite, egal wie billig das Geld ist. Die müssen anders an Kapital kommen. Venture Capital wäre eine Möglichkeit, aber diese Quelle sprudelt nicht mehr. Frühe Allianzen werden für Start-ups zunehmend wichtig. Woran wir arbeiten müssen: das Börsensegment für kleinere Unternehmungen wiederzubeleben. Das halte ich für eine *Conditio sine qua non* für unseren Standort. Das wird nicht über Nacht funktionieren, sondern frühestens in zehn Jahren. Sonst wird hier gegründet, aber das Unternehmenswachstum findet in den USA oder China statt.

**Und was machen wir in der Zwischenzeit?**

**Henco:** Wir haben in Deutschland überhaupt kein Problem, Unternehmungen zu gründen, da sind auch politisch sehr viele Dinge richtig gemacht worden. Das Problem sind die anschließenden Finanzierungsrunden, in denen fünf, zehn oder auch zwanzig Millionen Euro nachgeschossen werden müssen. Die Kapitalgeber sind dafür im Moment nicht da. Da habe ich einen scheinbar naiven Vorschlag: Wir müssen es

## Wir müssen es schaffen, ein Prozent des anlagebereiten privaten Kapitals in Deutschland für Eigenkapitalinvestitionen zu mobilisieren.

schaffen, circa ein Prozent des anlagebereiten privaten Kapitals in Deutschland für Eigenkapitalinvestitionen zu mobilisieren. Ob das jetzt eine Autobahnbrücke ist oder Biotechnologie, ist zunächst egal. Mir fällt ein einziges Instrument ein, wie wir dieses Potenzial mobilisiert kriegen: Wir erklären solche Investments nach einer bestimmten Haltefrist für steuerfrei.

**Dürr:** Mit steuerfreien Gewinnen beim Verkauf?

**Henco:** Genau. Früher galt mal die Maxime: Wenn ich weniger als zehn Prozent eines Unternehmens besitze und die Anteile verkaufe, bleiben die steuerfrei. Das war klug, denn: Auf Start-ups zu setzen, das ist und bleibt ein riskantes Geschäft. Auf der einen Seite würde diese Regelung das Zockertum eindämmen, auf der anderen das Steueraufkommen dramatisch erhöhen. Denn wo geht typischerweise das Eigenkapital hin? Direkt in die Mehrwertsteuer beziehungsweise in Kosten für Personal, das dann auch wieder Steuern zahlt. Wenn Herr Schäuble und das Finanzministerium im Steuerbereich die Vollkostenrechnung praktizieren würden, kämen sie zu dem Schluss, dass das eine glänzende alte Idee ist.

**Dürr:** Ich verstehe, was Sie meinen. Dasselbe Problem haben wir ja bei der Energiewende. Die braucht Energieeffizienz, doch die Geräte rechnen sich nur in vier oder fünf Jahren. Da sage ich dem Finanzminister: Machen Sie eine degressive Abschreibung von anfangs 50 Prozent, dann verlieren Sie überhaupt nichts, Sie kriegen das Geld nur ein bisschen später – und die 19 Prozent Mehrwertsteuer vom Equipment, die kriegen Sie sofort. Und was sagt der Finanzminister: So rechnen wir nicht.

**Henco:** Genau das ärgert mich gewaltig. Der Staat rechnet nur die Steuerausfälle. Wenn ein Start-up von Investoren mit Eigenkapital versorgt wird, fließt die-

ses Geld – Equity – entweder genau in die Mehrwertsteuer oder über personalassoziierte Steuern sofort wieder zurück zum Finanzminister. Aber wenn sein Ministerium diese Art zu rechnen – die Vollkostenrechnung – nicht lernt, dann werden wir unsere Probleme grundsätzlich nicht in den Griff bekommen.

**Liegt das am zeitlichen Horizont, also daran, dass in Haushaltsjahren gerechnet und gedacht wird?**

**Henco:** Natürlich, klar.

**Dürr:** Die denken: Hauptsache, die schwarze Null steht, dann ist alles okay. Aber das wird sich alles ändern.

**Henco:** Wir brauchen Mechanismen, um anlageberechtigtes, privates Kapital in Equity umzuwandeln für Unternehmen, die nicht zur Bank gehen können und fragen: Können wir jetzt einmal eine Unternehmensanleihe oder ein Darlehen haben?

**Sinkt auch deshalb die Zahl der Neugründungen in Deutschland?**

**Henco:** Nicht nur die Zahl der Start-ups sinkt. Dramatischer ist, dass es ein brutales Sterben selbst bei den qualitativ überzeugenden Unternehmen geben wird, wenn in einer Folgefinanzierung kein Eigenkapital aktiviert werden kann.

**Und Deutschland büßt an wirtschaftlicher Stärke ein. Was müssen wir noch tun, um das zu verhindern?**

**Dürr:** Wenn wir 2064 einen ähnlichen Wohlstand haben wollen wie heute, dann müssen wir uns weniger um Neugründungen kümmern als um Erhalt und Ausbau der bestehenden Firmen, die in der Realwirtschaft die Produkte herstellen. Das ist doch unsere Stärke! Die Frage lautet doch: Gibt es 2064 noch Automobile? Wie sehen die aus? Wo werden die gebaut? Wo werden die Maschinen gebaut, um die Autos zu bauen?

**Sind das Fragen, vor denen die Deutschen sich wegducken, weil sie lieber in ihre vollen Auftragsbücher schauen und feststellen: Läuft doch?**

**Henco:** Dahinter steht eine wesentlich umfassendere Frage: Sind wir überhaupt noch in der Lage, sinnvolle Ziele zu vermitteln? Das ist für mich wirklich das zentrale Thema.

**Dürr:** Die Chinesen, die wissen es. Die sagen: Unser Ziel ist, Nummer eins zu werden. Und was wollen wir in Deutschland werden?

**Die Frage greife ich gern auf: Wo müssen wir ansetzen, um global wettbewerbsfähig zu bleiben?**

**Henco:** Ich vertraue darauf, dass die Strukturen in



Heinz Dürr (l.) und Dr. Karsten Henco (r.) diskutieren über den Mittelstand 2064

Deutschland grundsätzlich stimmen. Wenn die Politik die richtigen Rahmenbedingungen setzt, dann funktioniert zum Beispiel auch mein scheinbar naiver Vorschlag zur Steuerbefreiung bei Eigenkapitalinvestitionen. Aber es geht auch darum, ob die Eltern solches Vertrauen in unsere bestehenden Systeme noch an ihre Kinder vermitteln? Und ob Eltern und Staat entsprechend bewusst in junge Menschen investieren? Eine der großen Investitionen, die zu tätigen sind, ist die Investition in nachwachsende Generationen.

**Dürr:** Da wird die Politik mehr eingreifen müssen – wenn die Gesellschaft es will.

#### **Der Staat soll mehr erzieherische Verantwortung übernehmen?**

**Dürr:** Viele Eltern wissen doch gar nicht, wie man Kinder erzieht. Die Folgen werden wir im Jahr 2064 erleben: Wie ist das Menschenbild dann, was für Werte gelten? Werden wir noch die Familie wertschätzen? Wahrscheinlich nicht. Familie ist out.

**Henco:** Momentan sind wir nicht auf dem richtigen Weg. Wenn man immer öfter realisiert, dass manches Kind Glück hat, wenn es den Eltern weggenommen wird, weil es in einer betreuten Wohngruppe vernünftiger betreut wird als in seiner Familie und dadurch überhaupt erst Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen bekommt, wird deutlich, welche Aufgaben auf uns als Gesellschaft zukommen. Wenn ich

sagen muss: Manche Kinder haben Glück, dass sie nicht bei ihren Eltern aufwachsen, das ist doch eine Katastrophe.

**Dürr:** Wir reden hier über unsere Mitarbeiter der Zukunft. Dort wollen wir Leute, die verantwortungsvoll mit unseren wirtschaftlichen Fragestellungen umgehen.

#### **Wo hakt es denn beim Verantwortungsbewusstsein?**

**Henco:** Für mich ist das allergrößte Thema die Korruption im Kleinen wie im Großen. In der Wirtschaft wünsche ich mir die Ethik der Wirtschaftswunderjahre zurück, dieses Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen für das Ganze, für die Zukunft und kommunizierbare Ziele. Dann würde Unternehmertum auch wesentlich positiver aufgenommen werden.

**Dürr:** Der Unternehmer muss ethisch denken, und damit verbietet sich Korruption. Gewinn ist nie Zweck des Unternehmens. Der Gewinn muss da sein, aber der Zweck des Unternehmens ist es, ordentliche Produkte zu schaffen, die die Gesellschaft braucht, Leute zu beschäftigen und denen, die mir Geld geben, eine Dividende zu zahlen. Das habe ich mal in den USA bei einer Tagung gesagt, da wurde mir geantwortet: Herr Dürr, wenn Sie Unternehmer sind, dürfen Sie nicht moralisch sein, sonst können Sie nicht erfolgreich sein. Unsinn! In Familienunternehmen gilt ein ganz einfacher Satz: So was tut man nicht. ○

# Tschüss,

**„German  
Angst“!**

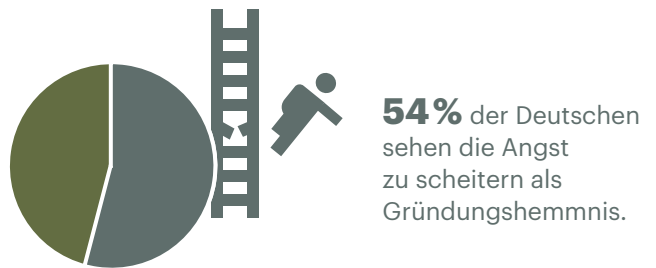
**Wovor haben wir eigentlich Angst?** In kaum einem anderen europäischen Land wird das Scheitern so sehr gefürchtet wie in Deutschland. Es scheint, als wären unsere Sorgen so groß, weil wir seit den Zeiten des Wirtschaftswunders so viel erreicht und nun so viel zu verlieren haben. Fehlgeschlagene Versuche gelten hierzulande jedenfalls oft als Fehler, für die man sich schämen muss. Scheitern wird zudem juristisch durch das Insolvenzrecht stigmatisiert. Wem dieses Stigma erst einmal anhaftet, der hat es schwer, neu anzufangen. Auch die Haltung gegenüber Innovationen und neuen Technologien ist heute in Deutschland von Skepsis geprägt. Dabei war es vor allem der Mut, der uns noch vor fünfzig Jahren auszeichnete. Angst vor dem Scheitern, Zweifel gegenüber Neuem und Fremdem – dieses gesellschaftliche Klima schafft keinen gesunden Nährboden für Unternehmertum und für die Fähigkeit, aus Ideen marktfähige Innovationen zu machen.

## 1 Kein Herz für Unternehmer.



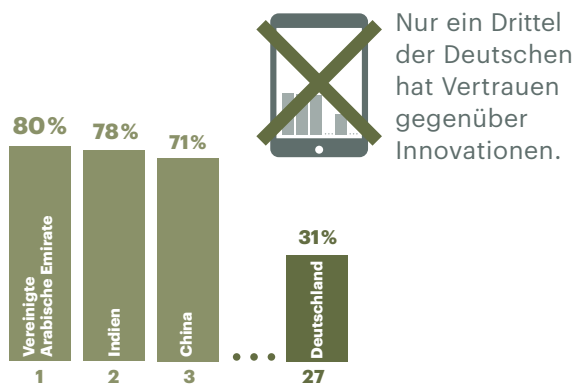
Quelle: Amway Corporation „Global Entrepreneurship Report“, 2014

## 2 Lieber auf Nummer sicher gehen.



Quelle: AXA Konzern AG „Innovationen und Unternehmensgründungen in Deutschland und in den USA“, 2015

## 3 Fortschritt? Nein danke!



Quelle: Edelman GmbH „Edelman Trust Barometer“, 2015

## 4 Innovation? Wozu denn!



Quelle: DIW „An Indicator for National Systems of Innovation: Methodology and Application to 17 Industrialized Countries“, 2011

**3** Wagnisbereitschaft, Neugier und Toleranz gegenüber Unbekanntem fördern die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Sie gelten sogar als Standortvorteil. Gesellschaften, in denen ein multikulturelles und interdisziplinäres Klima herrscht, bilden den idealen Nährboden für Innovation und Fortschritt. Das ist eines der Erfolgsgeheimnisse des Silicon Valley. Eine weitere wichtige Erkenntnis lautet: Irrwege und Fehler sind keine Schande, sondern Grundlage, um zu lernen. Wenn Offenheit gegenüber Neuem und Fremdem sowie Mut zum Scheitern die Erfolgsgeheimnisse sind, gewinnen wir Deutschen und können endlich sagen: Tschüss, „German Angst!“



A.T. Kearney sprach mit Florian Leibert, Gründer von Mesosphere

Ständig wachsende Datenmengen machen es nötig, dass Unternehmen sie auf Serverfarmen speichern. Je schneller und energiesparender die Unternehmen auf diese Daten zurückgreifen können, desto größer ist ihr Wettbewerbsvorteil. Der knapp 30-jährige deutsche Informatiker Florian Leibert hat eine Software entwickelt, die genau diese schnelle Datenabfrage ermöglicht, und 2013 im Silicon Valley ein erfolgreiches Startup gegründet: Mesosphere zählt aktuell rund 30 Angestellte, prominente Investoren haben sich beteiligt, und renommierte Internet-Unternehmen wie eBay, Twitter und Airbnb zählen zu seinen Kunden. Leiberts Programm läuft mittlerweile auf zehntausenden Servern. Insider sagen dem Unternehmen eine große Zukunft voraus.

Nein, an vordergründiger Kritik, Deutschland mache es seinen Existenzgründern besonders schwer, beteiligt sich Florian Leibert nicht. Im persönlichen Gespräch erklärt er, dass es hierzulande eine ganze Menge Vorteile gibt, die für kleine und mittlere Unternehmen von großer Wichtigkeit sind. Die Stadt Berlin zum Beispiel verfüge über ein Umfeld, das kreative Ideen fördert, ist sie doch in allen Belangen vielfältig: Sie vereine zahlreiche Kulturen in sich, Menschen mit verschiedenem Bildungshintergrund, politische Strömungen und Sprachen – der ideale Nährboden für Innovation.

Doch je länger man mit Florian Leibert spricht, umso mehr schimmert Kritik am Standort Deutschland durch und umso deutlicher werden die Unterschiede zwischen Deutschland und dem Silicon Valley: Sein vergleichbar einfacher Plan, in Hamburg eine Tochter von Mesosphere zu gründen, habe sich als eine ziemlich komplizierte Sache herausgestellt. Im Silicon Valley hingegen gebe es „so gute Rahmenbedingungen, dass man innerhalb von 24 Stunden eine Firma gründen kann – inklusive Bankkonto“.

Da verwundert es kaum, dass Leibert als Standort für sein Unternehmen Kalifornien aussuchte. In Deutschland, so ist der junge Gründer überzeugt, hätte der Unternehmensstart nicht geklappt. Im Silicon Valley dagegen existiere ein wahres „Ökosystem an schnell wachsenden Firmen“, die sich auf technische Innovationen nicht nur freuen, sondern auch bereit sind, sie sofort einzusetzen. Zudem sei da die einzigartige Bereitschaft von Investoren, große Summen in neue Geschäftsfelder zu investieren. So gehörten Internetgrößen wie Marc Andreessen, Miterfinder von Netscape, zu den Geldgebern von Mesosphere. Außerdem hätten die Menschen in Kalifornien „den Mut und die Risikobereitschaft, innerhalb kürzester Zeit ihre Stelle zu kündigen“, weil sie sich von einer neuen Idee begeistern lassen, deren Potenzial erkennen. „Und das“, staunt Leibert, „oft sogar für ein geringeres Gehalt und ein größeres Risiko.“ Es genüge den Menschen das Versprechen, später einen größeren Anteil am Erfolg zu haben.

Wo Menschen Unbekanntes probieren, da braucht es Mut. Eine Eigenschaft, nach der man in Deutschland oft vergebens sucht. Hierzulande hätten die Menschen deutlich mehr Angst vor dem Scheitern und reagierten Neuem gegenüber sehr schnell skeptisch

## **Ziel muss es sein, dass Deutschland der attraktivste Standort für motivierte und smarte Menschen aus der ganzen Welt wird.**

tisch oder negativ, hat Leibert beobachtet. Amerikanische Entrepreneurere verhielten sich dagegen oft „wie Verkäufer, bei denen immer alles ‚super‘ ist“. Auch das sei nicht immer ideal, schaffe aber eine gründerfreundlichere Atmosphäre.

Wer in Deutschland mit einer Geschäftsidee scheitert, bekomme so schnell keinen Fuß mehr auf den Boden. Im Silicon Valley gilt: *Fail fast, fail often*. Doch herrscht in den USA tatsächlich eine ganz andere Fehlerkultur? „Zweifellos“, sagt Leibert. „Wir haben in den ersten sechs Monaten bei Mesosphere sehr viel probiert“, da sei zwangsläufig einiges schiefgelaufen. Zum Beispiel musste man lernen, sich zu fokussieren. Irrwege bedeuten Erfahrung. Denn wichtiger sei es, schnell zu lernen. Die Reaktion im Silicon Valley auf einen Misserfolg sei ganz kurz gesagt: Mach denselben Fehler nicht noch einmal! *Fail – try again – fail better!*

Ein paar Empfehlungen hat Florian Leibert für Deutschland: Wichtig sei eine kluge Immigrationspolitik. Denn Menschen aus der ganzen Welt an einem Ort, das ergebe „ein unglaublich gutes Umfeld, um neue Ideen zu schaffen“. Eine solche kreative Umgebung sowie flexible Rahmenbedingungen könnten Deutschland zu einem der attraktivsten Standorte machen und motivierte und smarte Menschen aus der ganzen Welt anziehen. „Das wiederum“, betont der Unternehmensgründer, „führt zu Innovationen, wird Deutschland weiter voranbringen und ist zu Beginn des digitalen Zeitalters, in dem Ideen und deren Umsetzung maßgeblich sind, ausschlaggebend.“ ○

**Vom**  
**Verwalten**  
**zum**  
**Gestalten!**



**In Deutschland liegen Welten zwischen Beamtengeist und Unternehmertätigkeit:** Oft macht es die deutsche Bürokratie Unternehmern nicht leicht, schließlich passt unternehmerisches Denken nicht zur normorientierten Arbeitsweise der Staatsdiener. Wer dennoch gründen will, muss sich zuerst durch ein Dickicht von Antrags- und Genehmigungsverfahren quälen. Ist man erst einmal Unternehmer, reiben die bürokratischen Hürden nicht ab und binden Kräfte, die sinnvoller in Ideen und Wachstum investiert wären. Statt günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, wird bis ins Detail reguliert – ein Korsett, das beengt, nicht unterstützt. Entsprechend kritisch ist das Urteil, das deutsche Unternehmer über Politik und Verwaltung fällen.

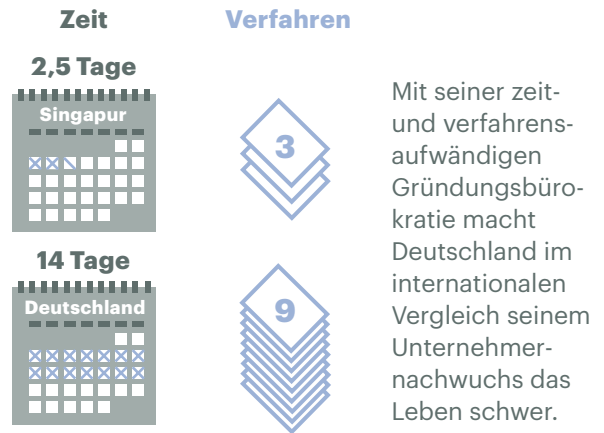
# 1 Note: Sechs!

ZEUGNIS	
1	0%
2	2%
3	7%
4	14%
5	33%
6	44%

Fast jeder zweite Gründer bewertet das deutsche Schulsystem im Hinblick auf die Förderung und Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln mit Ungenügend.

**Quelle:** Ripsas/Tröger „Deutscher Startup Monitor“, 2014, herausgegeben vom Bundesverband Deutsche Startups e. V. und KPMG in Deutschland

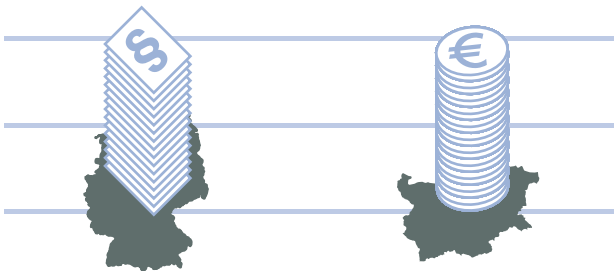
# 2 Kein Kinderspiel...



**Quelle:** Weltbank, Ease of Doing Business Index, 2015

# 3 Deutsches Absurdistan.

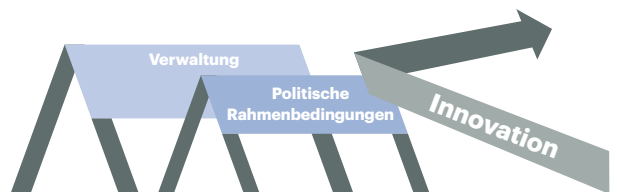
Der Staat verursacht bei Unternehmen jährliche Bürokratiekosten von über **47 Mrd. Euro**. Dies entspricht etwa dem BIP von Bulgarien.



**Quellen:** Statistisches Bundesamt, Bürokratiekostenindex, 2014; Eurostat, Online-Datenbank, 2013

# 4 Schlechte Noten für Politik und Verwaltung!

Mehr als **90%** der Unternehmen halten die Verwaltung für eine Innovationshürde, **70%** denken dies über die politischen Rahmenbedingungen.



**Quelle:** Compamedia GmbH, Umfrage zum Innovationsklima in Deutschland/Mittelstand, 2012

**4** Eine optimale Wirtschaftsförderung ist eine Investition in die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Staaten wie Singapur bieten Unternehmen beste Rahmenbedingungen sowohl für die Gründung von Unternehmen als auch für deren Wachstum und Entwicklung. Warum? Weil sich der Staat selbst als Unternehmer versteht, dessen Ziel eine starke, prosperierende Wirtschaft ist. Als solcher agiert er flexibel und effizient und synchronisiert notwendige bürokratische Abläufe mit den Bedürfnissen von Unternehmen. Die Devise „Mehr gestalten, weniger verwalten“ hat Erfolg. Der Bürokratieaufwand wird schmal gehalten und die Wirtschaft floriert.



A.T. Kearney Partner Dr. Götz Klink sprach mit Thomas Fischer, Aufsichtsratsvorsitzender, und Josef Parzhuber, Group Vice President und CEO Asia Pacific, beide Mann+Hummel GmbH

Der Autozulieferer Mann+Hummel hat sich auf Filtersysteme spezialisiert. Das 1941 in Ludwigsburg gegründete Unternehmen und seine Tochtergesellschaften sind weltweit an mehr als 60 Standorten vertreten. Gesellschafter der Mann+Hummel Gruppe, die 2014 mit 16 000 Mitarbeitern rund 2,8 Milliarden Euro Umsatz erzielte, ist u. a. Thomas Fischer, ein Nachfahre der Familie Mann. Nach verschiedenen Führungspositionen in größeren und mittelständischen Unternehmen kehrte er als Aufsichtsratsvorsitzender ins Unternehmen seiner Familie zurück. Sein Kollege Josef Parzhuber, CEO Asia Pacific von Mann+Hummel, vertritt das Unternehmen in Singapur. Wie wenig der deutsche Staat dem Mittelstand entgegenkommt, damit haben beide Manager viele Erfahrungen gemacht.

## Wir wissen, wo unsere Grenzen sind – innerhalb derer können wir uns aber frei bewegen.

### Kommen wir gleich zum Punkt: Macht es Deutschland seinen Unternehmern zu schwer?

**Thomas Fischer:** Wir haben sehr viel gute Infrastruktur und eine tolle Forschungslandschaft, aber darüber legt sich der Grauschleier der Bürokratie.

**Josef Parzhuber:** Und die Bürokratiekeule trifft mittelständische Unternehmer wie uns deutlich härter als Konzerne, weil der damit verbundene Aufwand überproportional stark durchschlägt.

**Fischer:** Wenn wir nach Dänemark blicken: Da setzt der Staat Rahmenbedingungen und spannt Netze, dass keiner abstürzt. Innerhalb des Rahmens erlaubt er hohe Flexibilität. In Deutschland hingegen wird über immer neue Gesetze mehr und mehr reguliert.

### Woher kommt diese Überregulierung?

**Parzhuber:** Vom Bestreben, jedes Detail zu regeln und so für Sicherheit zu sorgen. Doch statt Sicherheit gibt es Gängelung.

**Fischer:** „Nudging“ heißt das in Amerika: „Wir wissen besser, was für dich Unternehmer gut ist, und schaffen Einzelregeln.“ Das ist gut gemeint. Aber dann türmt sich Regel auf Regel und raubt mir jeden Freiraum.

### Was wäre eine sinnvolle Alternative?

**Fischer:** Wenn wir nach Singapur schauen: Da wird auch auf normale Arbeitszeiten und saubere Mindestlöhne geachtet, aber ohne bis ins Letzte ausgefeilte Gesetzestexte.

**Parzhuber:** Dort gibt es ein Regulativ: die gesellschaftliche Selbstverantwortung. Wenn sich jeder durch soziale Kontrolle gezwungen sieht, im vorgelebten Wertesystem mitzumachen, muss nicht jedes Detail durch Normen und Gesetze geregelt werden.

**Fischer:** Ja, zu akzeptieren, dass andere Menschen anders sind, sich aber alle in denselben vorgegebenen Rahmenbedingungen zu bewegen haben – dieses Grundverständnis ist in vielen Ländern Asiens gegeben. Da fühlen wir uns als Unternehmen einfach freier. Wir wissen, wo unsere Grenzen sind – innerhalb derer können wir uns aber frei bewegen.

### Der optimale staatliche Partner ist also ein Einrichter von Freiräumen?

**Parzhuber:** In Singapur kommen Entscheidungsträger häufig aus der Wirtschaft und verfügen damit über ein sehr hohes Maß an Fachkompetenz und Unabhängigkeit. Singapur wird eher als Unternehmen geführt als ein Staat – getrimmt auf Erfolg, auf ausgeglichene Budgets und auch auf Nachhaltigkeit.

### Vermissen Sie das in Deutschland?

**Fischer:** Ja. Wenn Sie nach Singapur kommen als ausländisches Unternehmen oder mit einer Geschäftsidee, werden Sie von staatlichen Institutionen mit anderen Personen oder Institutionen zusammengebracht, die Ihnen helfen können, sei es eine Universität, eine Bank oder ein Rechtsberater. Dann wird gefragt: „Wie können wir dir helfen, die richtigen Leute zu finden?“ Es wird sehr pragmatisch gedacht.

### Ist Singapur deshalb eine ideale Wahl für ein deutsches Unternehmen?

**Parzhuber:** Singapur ist ein Sprungbrett für Asien. Die Geschäftspartner sind international sehr erfahren, sehr weltoffen und auch sehr verlässlich. Sie sind in der westlichen Welt zuhause, haben beste Beziehungen zu den Industriestaaten Asiens – China, Korea und Japan – und sind dicht dran an Zukunftsmärkten wie Indonesien oder Thailand.

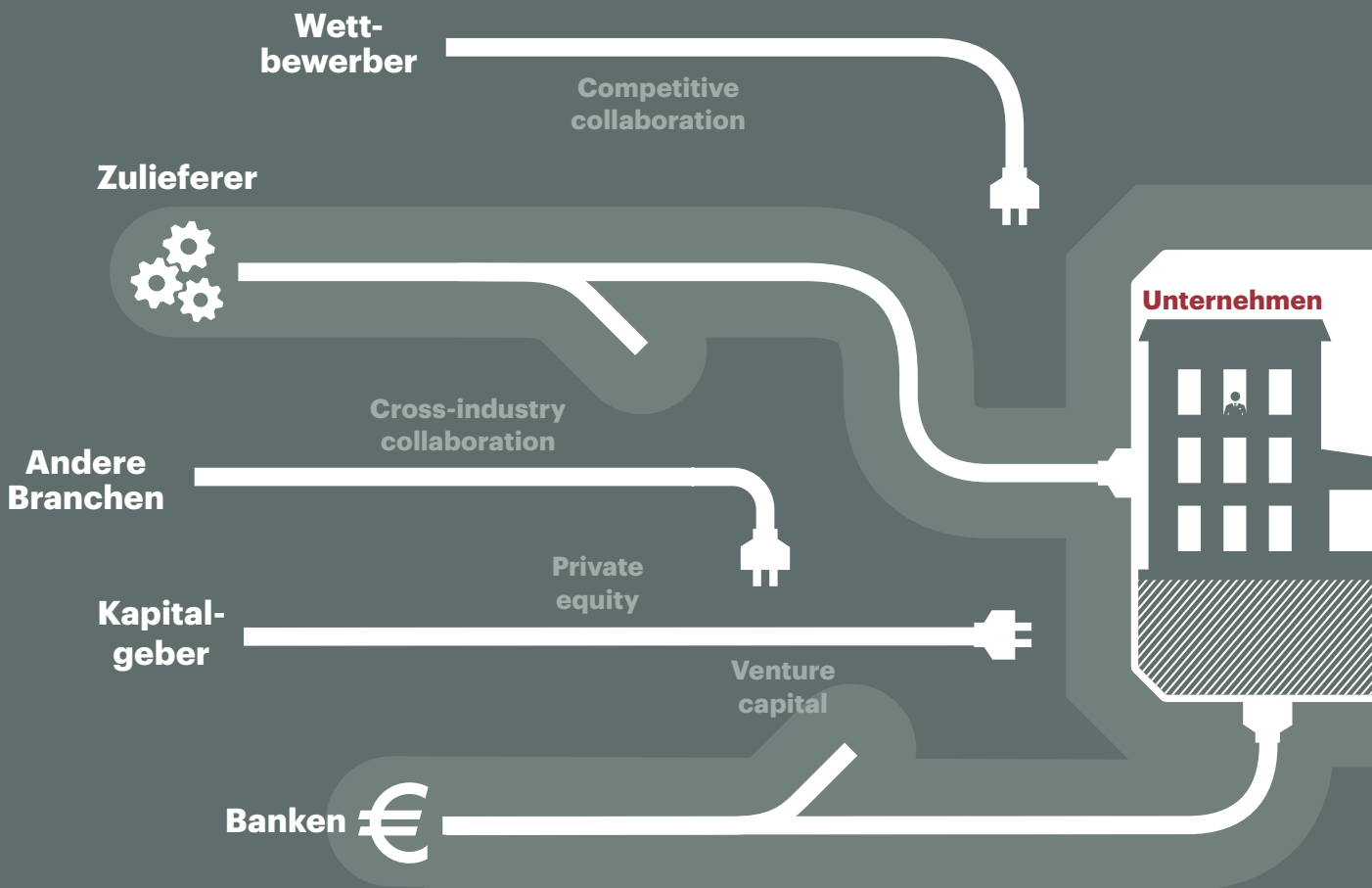
### Ketzerische Frage: Da in Singapur alles besser ist, wann verlagern Sie Ihre Zentrale dorthin?

**Fischer:** Was uns in Deutschland hält, ist der Zugang zu Technologie sowie zu guten Universitäten und kreativ denkenden Forschungseinrichtungen wie den Fraunhofer- und Max-Planck-Instituten. Und wir haben ein Netzwerk an Firmen, mit denen wir zusammenarbeiten, als Kunden, als Wettbewerber, als Lieferanten. Da fühlen wir uns sehr zuhause. Aber: Die deutsche Zentrale muss nicht die entscheidende sein, wir müssen auch Amerika und Asien gerecht werden. Deswegen können wir uns auch gut vorstellen, in Zukunft mehrere regionale Headquarter mit höherer Autonomie zu haben, die sich agil auf die Geschäftsentwicklung in ihrer Region einstellen. Natürlich kann das zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse mit der Zentrale führen.

**Parzhuber:** Der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Aktivität verschiebt sich insgesamt mehr und mehr nach Asien. Wenn wir bei dieser Entwicklung nicht mitgehen, verschließen wir uns dem Wachstum. ○

# Falsch ve

Heute agiert der Mittelstand innerhalb eines eher traditionellen Netzwerks mit regionaler Prägung. Dies umfasst neben Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie Zulieferern i. d. R. Banken und staatliche Institutionen.



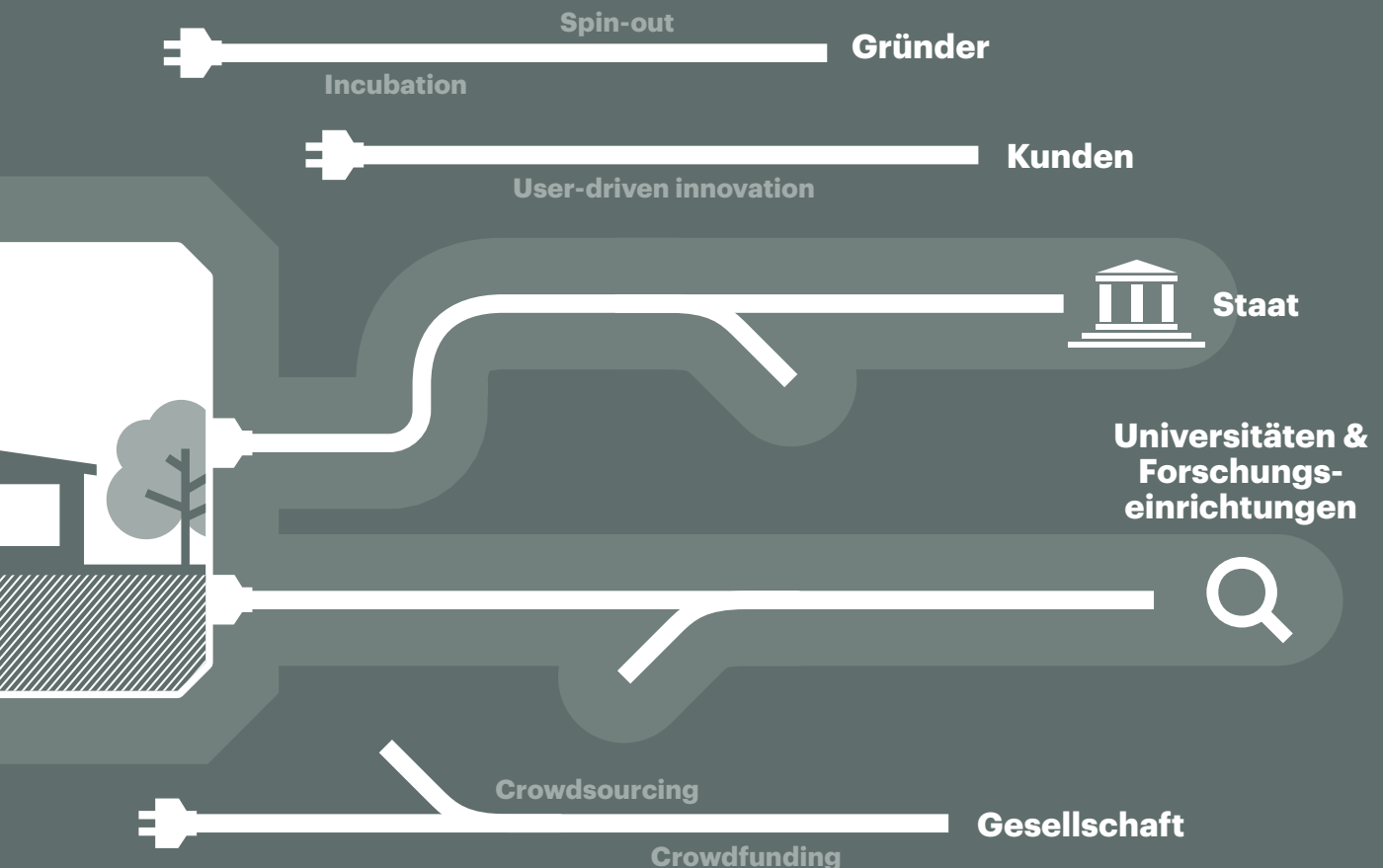
Eine Befragung unter Unternehmern und unternehmerisch interessierten Deutschen zeigt, dass diese allein in der Verbesserung der Kooperationen in klassischen Netzwerken Potenzial sehen:

**81%** sehen **Möglichkeiten, neue Ideen auf den Markt zu bringen.\***

**76%** sehen einen **verbesserten Zugang zu potenziellen Geschäftspartnern.\***

# verbunden.

Der Austausch von Wissen und Kapital wird über die bisherigen Grenzen hinweg immer relevanter. Durch das Fortschreiten der Globalisierung und der technologischen Entwicklungen sind inzwischen vielfältige, neue Kooperationspartnerschaften und -formen möglich. Eine globale, virtuelle und branchenübergreifende Vernetzung ist entscheidend für den zukünftigen Unternehmenserfolg.



**69%** sehen eine verbesserte Qualität der Initiativen, die Unternehmer unterstützen.\*

**64%** sehen einen verbesserten Zugang zu Finanzmitteln.\*

**59%** sehen einen verbesserten Zugang zu Kunden.\*

Kostenloser Nachdruck unter Verwendung der Quelle gestattet.

\*Quelle: World Economic Forum „Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe“, 2015, in Kooperation mit A.T. Kearney und IMP<sup>3</sup>rove – European Innovation Management Academy

# 5 Neue Herausforderungen – neue Kooperationspartner und -formen?

Netzwerke waren und sind ein elementarer Bestandteil im Innovationsprozess mittelständischer Unternehmen. Kooperationen dienen in erster Linie dazu, einen Zugang zu Ressourcen zu schaffen, die unternehmensintern nicht vorhanden sind. Dies können etwa technologische Kompetenzen, Produktionskapazitäten oder finanzielle Ressourcen sein. Dazu gehört aber auch der direkte Zugang, um neue Märkte erschließen zu können. Die oftmals regional geprägte und dauerhafte Vernetzung zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche und spezialisierten Forschungseinrichtungen hat lange Zeit zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen des deutschen Mittelstands beigetragen. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen in vielen Industrien stellt sich allerdings eine entscheidende Frage: Können diese Netzwerke eine ausreichende Basis dafür sein, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher mittelständischer Unternehmen auch in Zukunft zu sichern?

Ein Essay von Prof. Dr. Christina Günther

Eine zunehmende Globalisierung, stetig wachsende Produktkomplexität, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, permanente technologische Neuerungen und steigende Kundenbedürfnisse charakterisieren den derzeitigen Wandel. Mitten im Zeitalter der digitalen Transformation sind Unternehmen stärker denn je mit einem sich rasant wandelnden Wettbewerbsumfeld konfrontiert. Konkurrenten kommen dabei nicht mehr nur aus der eigenen oder angrenzenden Industrie, sondern vermehrt auch aus anderen Branchen. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen vom Gedanken langfristiger Wettbewerbsvorteile verabschieden. Klar abgegrenzte Industrien als Basis der Wettbewerbsanalyse und das Ziel, Stabilität um jeden Preis zu bewahren, sind Denkmuster von gestern.

Zu den unverzichtbaren Eigenschaften eines zukünftig erfolgreichen Unternehmens gehört stattdessen die Fähigkeit, Fehler und Scheitern akzeptieren zu können, sowie die Bereitschaft, daraus zu lernen und gegebenenfalls Umstrukturierung mutig und konsequent anzugehen. Darüber hinaus müssen Experimentierfreude und Risikobereitschaft ebenso

in die Unternehmenskultur Einzug halten wie ein systematischer Prozess, wenn es darum geht, kontinuierlich Innovationen zu generieren.

## **Open Innovation: Ein Lösungsansatz**

Die veränderten Marktbedingungen mit sich wandelnden Kundenbedürfnissen, dem rasanten technologischen Fortschritt und der Möglichkeit, Online-Anwendungen zu nutzen, haben sich bereits auf die strategische Ausrichtung vieler internationaler Konzerne ausgewirkt. Erfolgreiche Global Player haben längst damit begonnen, ihre Innovationsaktivitäten umzustrukturieren. Ein zentraler Bestandteil ist hierbei, potenzielle Ideengeber wie etwa eigene Mitarbeiter außerhalb der Forschungsabteilung, Kunden, Lieferanten, branchenfremde Experten bis hin zu Studenten und Gründern, aber auch die Crowd direkt in den Innovationsprozess zu integrieren.

So hat es beispielsweise der Spielzeughersteller Lego unter anderem durch Open Innovation und Crowdsourcing geschafft, den eigenen drohenden Ruin in der schrumpfenden Spielzeugindustrie nicht nur abzuwenden, sondern Rekordumsätze zu erzielen. In Kooperation mit Softwareentwicklern und In-

genieuren am MIT hat Lego programmierbare Roboter entwickelt, welche nicht nur großen Anklang im Kinderzimmer finden. Tausende Erwachsene hackten anfangs die Software, um neue Anwendungen und Bewegungen der Roboter zu realisieren. Inzwischen nutzt Lego genau diese Leidenschaft und Innovationskraft der Anwender, um die Produkte mithilfe der Crowd zu optimieren, und stellt zum Beispiel den Quellcode legal zur Verfügung. Auch das deutsche Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim nutzt bereits die Innovationskraft außerhalb des eigenen Unternehmens und der traditionellen Netzwerke. In Zusammenarbeit mit *Kaggle*, einer weltweiten Online-Plattform für Data Science und Big Data, hat Boehringer Ingelheim innerhalb eines Wettbewerbs mehrere hundert Experten in seinen Innovationsprozess in der Arzneimittelforschung integriert und Algorithmen entwickeln lassen. Auf ähnliche Weise nutzten auch BMW und Henkel Online-Plattformen und Wettbewerbe, um zum Beispiel Ideen für zukunftsweisende Fahrzeugfunktionen oder innovative Verpackungen von tausenden Experten, Designern, aber auch Konsumenten zusammenzutragen. Nicht nur für internationale Großkonzerne, auch für den Mittelstand birgt dieser Ansatz große Potenziale.

Während ein gezielter Wissensaustausch mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Abnehmern alles andere als Neuland für mittelständische Unternehmen ist, werden die Möglichkeiten zur Kooperation mit branchenfremden Innovationspartnern und den angesprochenen Online-Communities noch nicht in einem vergleichbaren Ausmaß genutzt. Besonders die Vernetzung mit IT-Unternehmen bietet große Chancen, noch ungenutzte Potenziale in neuen Anwendungsbereichen zu entdecken und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Auf diese Weise könnten die Herausforderungen der digitalen Transformation besser gemeistert werden und vor allem auch hieraus entstehende Chancen effizient genutzt werden. Bis dato werden weitere Möglichkeiten der Open Innovation ebenfalls nur eingeschränkt genutzt, darunter etwa gezielte Ausgründungen auch zu Experimentierzwecken, Beteiligungen an anderen Unternehmen, speziell Start-ups, und Inward und Outward IP Licensing zur Aneignung extern entwickelter Technologien beziehungsweise zur branchen- und länderübergreifenden Vermarktung eigener Technologien.



Prof. Dr. Christina Günther, IHK-Lehrstuhl für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Auch wenn die Vernetzung mit branchenübergreifenden Kooperationspartnern und die Integration von Open Innovation viele Chancen für den Mittelstand birgt, ist es offen, wie schnell diese Möglichkeiten großflächig genutzt werden. So erfordert jeder Wandel zunächst die Erkenntnis der Notwendigkeit und Dringlichkeit, diesen Wandel einzuleiten und dann auch konsequent umzusetzen. Für den deutschen Mittelstand bedeutet dies, dass das Thema Innovation unter neuen Gesichtspunkten, mit neuen Strategien und zusätzlichen Netzwerkpartnern verfolgt werden muss, um auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Umstellung auf ein Innovationssystem, in dem nicht mehr das Geheimhalten von Wissen gegenüber Wettbewerbern, sondern ganz im Gegenteil der gezielte Austausch von Wissen auch über die Branchengrenzen hinweg im Mittelpunkt steht, ist hierfür die Grundvoraussetzung. Hier heißt es, jetzt die Weichen im Unternehmen zu stellen, damit der deutsche Mittelstand nicht den Anschluss verpasst. ○

# Impressum

**Herausgeber**

A.T. Kearney GmbH  
www.atkearney.de

**E-Mail**

deutschland2064@atkearney.com

**Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt**

Dr. Martin Sonnenschein (V.i.S.d.P.)

**Projektleitung A.T. Kearney**

Dr. Götz Klink

**Verlag**

TEMPUS CORPORATE GmbH –  
Ein Unternehmen des ZEIT Verlags  
Büro Berlin:  
Askanischer Platz 3, 10963 Berlin  
Büro Hamburg:  
Pressehaus, Buceriusstraße,  
Eingang Speersort 1, 20095 Hamburg  
www.tempuscorporate.zeitverlag.de

**Projektleitung TEMPUS CORPORATE**

Silke Menzel

**Redaktionsleitung**

Selina von Holleben

**Redaktion**

Dr. Christian Ankwitsch, Rolf Antrecht,  
Thomas A. Becker, Patricia Kensy,  
Claudia Kühne, Michael Prellberg,  
Dr. Otto Schulz, Thomas Weber,  
Claudia Zumpe

**Art Direction**

StudioKrimm, Berlin

**Bildredaktion**

Beatrice Jansen

**Fotos**

S. 4: Maks Richter  
S. 30: Jesse Lash / Mesosphere  
S. 34 Josef Parzhuber: Carlina Teteris  
Alle weiteren Fotos: Josef Fischnaller

**S. 10**

Die A.T. Kearney Mittelstands-Potenzialanalyse wurde in Zusammenarbeit mit TNS Emnid (TNS Deutschland GmbH) durchgeführt.

**Druck**

G. Peschke Druckerei GmbH  
Taxetstraße 4, 85599 Parsdorf

**Herstellung**

Dirk Woschei

**Printed in Germany**



## Vorschau

Weitere A.T. Kearney 361°-Publikationen aus der Reihe „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ erscheinen zu folgenden Themen:

**Finanzwirtschaft**

**Gesellschaft**

**Wertschöpfung**

**Infrastruktur**

**Deutschland in der Welt**

## Mittelstand = mittelwichtig?

**Pionier zu sein bedeutet, vorwegzugehen, wenn andere noch zögern.**

Hans-Otto Kromberg, geschäftsführender Gesellschafter  
bei Kromberg & Schubert

**Ein Mitarbeiter übernimmt nur dann Verantwortung als Mit-Unternehmer, wenn er in die Prozesse eingebunden ist.**

Dr. H. Werner Utz, Vorstandsvorsitzender der Uzin Utz AG

**Die Digitalisierung wird dazu führen, dass wir eine bessere Ausnutzung unserer Ressourcen haben, und zwar der geistigen wie materiellen.**

Heinz Dürr, Familienunternehmer und Großaktionär der Dürr AG

**Wir müssen es schaffen, ein Prozent des anlagebereiten privaten Kapitals in Deutschland für Eigenkapitalinvestitionen zu mobilisieren.**

Dr. Karsten Henco, Technologie-Entrepreneur, Managing Partner bei HS LifeSciences

**Ziel muss es sein, dass Deutschland der attraktivste Standort für motivierte und smarte Menschen aus der ganzen Welt wird.**

Florian Leibert, Gründer von Mesosphere

**Wir wissen, wo unsere Grenzen sind – innerhalb derer können wir uns aber frei bewegen.**

Thomas Fischer, Aufsichtsratsvorsitzender bei Mann+Hummel

**Erfolgreiche Global Player haben längst damit begonnen, ihre Innovationsaktivitäten umzustrukturieren.**

Prof. Dr. Christina Günther, IHK-Lehrstuhl für kleine und mittlere Unternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar