



THOMAS SATTELBERGER hatte Vorstandsverantwortung bei Continental und zuletzt bei der Telekom. Twitter: @th_sattelberger

Die Mär vom tollen Mittelstand

Thomas Sattelberger sorgt sich um die alteingesessenen Hidden Champions der deutschen Industrie.

Hermann Simon, ein geschätzter Wegbegleiter, Universitätslehrer und Gründer einer internationalen Beratungsgesellschaft, hat wie kein anderer mit nur zwei Worten dem hiesigen Mittelstand ein Denkmal gesetzt: Hidden Champions. Das war vor mehr als 25 Jahren. Seitdem haben sich zur nüchternen Anerkennung für diese besonders deutsche Form des Unternehmertums ökonomische Bewunderung, politischer Stolz und nicht selten gesellschaftliche Ehrfurcht gesellt. Hidden Champions sind ein Mythos in jeder Standortdebatte. Doch Erfolg von heute führt leicht zum Siechtum von morgen. Die Hidden Champions sind bedroht: manchmal durch blinde Selbstherrlichkeit, die unmittelbar aus dem Mythos erwächst, zunehmend wegen ungelöster Nachfolgen an der Unternehmensspitze, in jedem Fall durch die Digitalisierung und die Talentlücke auf dem flachen Land.

Dabei zeigt der Mittelstand heute schon strukturelle Defizite. Die Zahl der echten Erfindungen ist in der vergangenen Dekade stetig und deutlich zurückgegangen (KfW-Innovationsbericht Mittelstand), das schlägt bei den Produktneuheiten noch stärker durch als bei den Prozessinnovationen. Es gibt dort einen klaren Abwärtstrend bei den Ausgaben, bei wissensintensiven Dienstleistungen, aber auch in der forschungsintensiven Industrie (ZEW-Innovationserhebung): „Mittelstand fällt zurück“ betitelt der DIHK seinen aktuellen Innovationsreport.

MIT DEM VOLKSWIRTSCHAFTLICHEN LEBENSZYKLUS der Mittelständler stimmt ebenfalls etwas nicht. 94 Prozent der Top 50 der Hidden Champions wurden vor 1964 gegründet (A. T. Kearney, Szenarien „Deutschland 2064“), viel zu wenige substanzielle Unternehmen wachsen nach. Kaum mehr als 8 Prozent der deutschen Gründungen sind technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtet, etwa auf Biotech oder künstliche Intelligenz. Einige versuchen sich stattdessen auf unberührten Märkten in der seriellen Produktion von US-Imitaten mit schnellem Exit. Deutschland, ein Gründerland der Tattoostudios und Biofoodläden.

„Im Lebenszyklus stimmt etwas nicht: Zu wenige substanzielle Unternehmen wachsen im Mittelstand nach.“

Gibt es so überhaupt noch ausreichend Potenzial für einen frischen Mittelstand? Skepsis ist ausdrücklich erlaubt. Nicht nur, dass junge Unternehmen fehlen, 86 Prozent der Top-50-Hidden-Champions wirtschaften in Traditionsbranchen. Dazu kommt, dass viele eine Ein-Produkt-Strategie verfolgen, viel zu viele sogar nur eine Branche mit einem Produkt bedienen. Unzählige Autozulieferer zum Beispiel arbeiten als Teil einer langen Kette über Jahrzehnte nur Aufträge der Großen in teutonischer Perfektion ab. Ein sicherer Weg in die Sackgasse, wenn Brennstoffzelle oder Elektroantrieb Nockenwellen und Abgasfilter überflüssig machen.

DIESER BEFUND IST ERNÜCHTERND und wirft scharfe Fragen auf: Leben wir in einer Diktatur der Ökonomen und Ingenieure, die nur auf Effizienz und Maschine getrimmt sind? Sind die technischen Fakultäten Koalcoholiker der Perfektion des Alten – und damit Feinde des Neuen? Und wie sieht es im Innern aus?

Die Mehrzahl deutscher Mittelständler ist streng hierarchisch organisiert. Führung nach Gutsherrenart ist dort weitverbreitet, immer noch. Viele sind notorisch widerborstig, öffnen sich der Digitalisierung nicht. Dabei sind intelligente Logistik- und Produktionssysteme ohne das Analysieren und Teilen von Datenströmen undenkbar. Die bissige Frage der BBC liegt nahe: „Can Germany's manufacturers do digital?“

Der Mittelstand muss sich mental umprogrammieren und auf unbekanntes Terrain wagen. Er muss drei zentrale Fragen für sich beantworten: Erstens: Wie es ihm gelingt, das eigene Geschäft dosiert zu kannibalisieren und sich der experimentellen Kultur der Start-ups zu nähern. Innovationsterritorien sind für mittlere und kleine Unternehmen so wichtig wie für Konzerne. Zweitens, bei allem Stolz: Wie bricht sich die Erkenntnis Bahn, dass Patriarchentum ein Feind der Kreativität ist? Und drittens: Wie kann verhindert werden, dass Familienstämme sich zerfleischen, statt einen klugen Übergang der Generationen zu gestalten?

Hidden Champions? Mal ehrlich, verstecken gilt nicht mehr! ▀