

AUCH UNTERNEHMEN MÜSSEN IN WÜRDE STERBEN KÖNNEN

DAS INTERVIEW MIT THOMAS SATTELBERGER



Thomas Sattelberger ist Sprecher für Innovation, Bildung und Forschung der FDP-Bundestagsfraktion und war Vorstand bei Continental und Deutscher Telekom. Im Zuge seiner letzten Kolumne für das Manager Magazin haben wir uns mit ihm über den Wirtschafts-Standort Deutschland, Herausforderungen und Chancen unterhalten.

Thomas Sattelberger, Sprecher für Innovation, Bildung und Forschung der FDP-Bundestagsfraktion

Sie beschreiben, dass mit der Automobil-Branche das letzte große Standbein der deutschen Wirtschaft wackelt. Wie kam es Ihrer Meinung nach dazu?

Es handelt sich um disruptiven Wandel – also um eine Entwicklung, bei der eine Industrie eine andere verdrängt. Das passiert nicht auf Knopfdruck, sondern als Summe aus vielen Aktionen, Aktivitäten und Entscheidungen. Das Thema hat eine lange Vorgeschichte.

Ich erinnere mich noch an 2005, als Sebastian Thrun den Wettbewerb für autonome Vehikel in der Wüste Nevadas gewann. Im selben Jahr habe ich als Continental-Vorstandsmitglied unser eigenes Autonomes-Fahren-Projekt beichtigt. Das war auf dem Parkplatz der TU Darmstadt, mit der wir dabei kooperierten. Es gibt diese Projekte schon sehr lange.

Bei Volkswagen haben sie einst gespottet, weil Tesla-Autos bei Tests in Flammen aufgingen. Wir haben das Thema verpasst, während Elon Musk das Thema vorangetrieben hat. So läuft es im Grunde immer.

Zuerst wird's verspottet, dann verdrängst du. Und dann holt es einen ein.

Als Top-3-Herausforderungen im Mittelstand gelten: Innovation & Unternehmenswachstum, Digitalisierung und der Fachkräftemangel. Haben Sie hier Ergänzungen?

Wir sprechen zu selten über den manchmal mangelhaften Transformationswillen im Mittelstand. Auch Generationenwechsel sind oft schwierig und enden nicht selten in Familiendramen. Es gibt heute mindestens ein Dutzend große Mittelständler, die schwere Konflikte durchlaufen oder hinter sich haben.

Culture eats innovation for breakfast.

Patriarchalische Kultur blockiert Fortschritt.

Das ist ein großes Thema. Klingt erst mal klein, hat aber ebenso drastische Auswirkungen wie die anderen Themen. Schlechte Unternehmenskultur und Führungskonflikte behindern Transformation.

Und das bringt uns zur Kernthematik, zur vielzitierten These, das Alte, Erfolgreiche werfe ja schließlich Margen ab. Nur: diese Margen werden kleiner. Und man erzielt sie immer häufiger über Rationalisierung und Effizienzsteigerung – und nicht mehr über Innovation. Jede Innovation kommt irgendwann in die Effizienzphase.

Was ist mein Standbein und was ist mein Spielbein? Das ist volks- wie betriebswirtschaftlich wichtig. Wenn man Margen im alten Geschäft

verdient, warum sollte man diese Gelder als Investitionen einsetzen? In Felder, bei denen man gar nicht weiß, was dabei herauskommt? Man würde doch das alte Geschäft kannibalisieren. Bevor man das macht, muss man den eigenen Pain Point überwinden.

2020 sind die Investitionen in F&E bei Software und Datenbanken gestiegen. Hat die gegenwärtige Krise Unternehmer wacherüttelt und in Richtung Digitalisierung bewegt?

Corona führt zu einer Low-Touch Economy, quasi ein Zwilling des Social Distancing. Die Wirtschaft legt darauf wert, dass der Mensch kein Risiko für die Produktion darstellt. Corona beschleunigt deshalb die Automatisierung und auf der anderen Seite die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle. Und das nicht nur im Retail- und Gaststättengewerbe, sondern natürlich auch bei den digitalen Services rund um die Hardware und erst recht bei Geschäftsmodellen auf digitalen Plattformen.

Ein Beispiel ist die Finanzbranche – bis hin zum beschleunigten digitalen Bezahlen. Der Umschwung zur bargeldlosen Zahlweise fällt einer alternden Gesellschaft wie Deutschland schwer. Man lässt alte Gewohnheiten eben ungern los. Doch Corona hat verdeutlicht, dass Hygiene ein wichtiger Faktor ist. Das erklärt den enormen Anstieg digitaler Zahlungssysteme.

Wir werden insgesamt zu einer deutlich achtsameren und körperlich distanzierteren Kultur kommen. Die Wirtschaft entwickelt sich ähnlich und reagiert ähnlich. Wird es künftig E-Sport oder Bundesliga? In jedem Feld ist die Pandemie ein Beschleuniger von Entwicklung. Das ist der Grundgedanke meiner Kolumne: Wir können jetzt wie das Kaninchen vor Angst erstarrt auf die Schlange schauen und sagen: Wir holen Google, Alibaba, Apple und Co. nie mehr ein. Andere sagen hingegen „Wir wollen wieder an die Weltspitze.“

Ich plädiere für einen mittleren Weg. Wir haben in vielen Jahren der Plattform-Ökonomie so viel Terrain verloren. Das ist kaum einholbar. Zum zweiten können wir schwer mit der Menge an Wagniskapital und Experten in den USA und Asien konkurrieren.

Deutschland hat zwei große Kompetenzen. Erstens Aufbau und Bewahrung mittelständischer Strukturen und Kulturen. Zweitens familiengeführte Hidden Champions.

Sehen Sie Startups als Konkurrenz oder Chance für den Mittelstand?

Wie üblich: beides. Auf der einen Seite helfen

viele Startups dem Mittelstand dabei, smarte Prozesse, Produkte und Services zu entwickeln. Quasi eine Verlängerung der digitalen Werkbank. Auf der anderen Seite entwickeln sie eigene Produkte und Dienstleistungen und verdrängen etablierte Unternehmen.

Es ist Kooperation und Competition, Coopetition.

Wie bewerten Sie die Förderungen und Hilfspakete der Bundesregierung für Startups, Herr Sattelberger?

Die waren in Teilen nicht maßgeschneidert und haben stellenweise den Falschen geholfen. Das ist aber in der Krise nicht das Wichtige. Man muss zu 70% die Richtigen erreichen und keinen Perfektionismus an den Tag legen. Bisher sind die guten Startups passabel über die Runden gekommen. Es gibt aber auch Zombie-Startups und Zombie-Mittelständler.

Und gegenüber großen Konzernen? Zum Beispiel für die Förderung der Lufthansa oder Galeria Karstadt Kaufhof?

Bei ThyssenKrupp habe ich große Probleme. Wenn Große in die Knie gehen, hat das sehr oft harte soziale Konsequenzen. Die Schlüsselfrage lautet: welches große Unternehmen ist zukunftsfähig?

Ich glaube, dass im Augenblick sehr wahlkampf-taktisch gerettet wird. Unternehmen, die auch ohne Corona wirtschaftlich nicht überlebensfähig waren, die gehen dann halt dem Ende entgegen. Wie es schon immer ist: Altes geht, Neues entsteht.

Auch Unternehmen haben das Recht, dass man sie in Würde sterben lässt. Das soziale Netz, das momentan noch stärker strapaziert wird, wird Vieles auffangen – bei allem Leid für die Betroffenen.

Wir stellen bei SalsUp immer mehr fest: Startups brauchen v.a. Unterstützung bei Vertrieb und Netzwerk statt „Finanzspritzen“ – wie sehen Sie das, Herr Sattelberger?

Das sieht man auch bei Biontech. Sie sichern sich Pfizer für den Vertrieb, klar. Da kommen wir wieder zum neuen Geschäftsmodell: Startups haben die Interessenlage, so schnell wie möglich internationale Märkte zu erobern und Skalierung zu schaffen – und das gelingt über Vertrieb und Netzwerk.

Herr Sattelberger, haben Sie einen Tipp, den Sie Gründern heute mitgeben würden?

Ich bin kein Mensch für schnelle Tipps. Aber hart arbeiten schadet nie.

