

Text: Michael Prellberg // Collagen: Luci Götz

ZEIT

Corona hat dem deutschen Mittelstand hart zugesetzt, dem Geschäft ebenso wie dem Selbstbewusstsein. Die Unternehmer*innen haben erkannt: Wer die Zukunft gewinnen will, muss sich vom „Weiter so!“ verabschieden

Wir sind gar nicht so toll. Wenn es schnell gehen muss, sind wir oft zögerlich. Ist Mumm gefordert, gehen wir lieber auf „Nummer sicher“. Statt entschlossen zu handeln, steigen wir noch mal in die Diskussion ein. Die Pandemie hinterlässt eine schmerzhaft Botschaft: Deutschland ist weniger pragmatisch als selbstgefällig und gemächlich. Das ist schlecht.

Und das ist gut. Dank Corona haben alle erkannt: Es muss sich etwas ändern. Wir müssen etwas ändern. Die Schockstarre ist überwunden, viele Mittelständler*innen stellen jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft. Es sind Unternehmen, die digitale Prozesse nutzen, die Ausschau halten nach neuen Chancen und die wissen, dass sie ihre Zukunft nur mit engagierten Mitarbeiter*innen gestalten können.

Dafür braucht es Mut. Und Kraft, ist doch schon der „normale“ Alltag im Mittelstand alles andere als normal. Die Digitalisierung verschärft das Tempo, Märkte ändern sich rascher als jemals zuvor, gestern gefeierte Innovationen sind heute schon kalter Kaffee. Dieses Tempo müssen die deutschen Mittelständler*innen mitgehen, sonst werden sie abgehängt. Wie sollte das während der Coronapandemie klappen, als Unternehmen ums Überleben kämpften? Und die „2021 wird alles besser“-Zuversicht allmählich bröckelt? Die Antwort ist ein „Trotzdem!“. Dauerhaft überleben wird nur, wer jetzt strategische Weichen stellt.

Damit sind wir bei der Digitalisierung, diesem Wort mit eingebautem Vorwurf. Zu zögerlich agiert der Mittelstand, belegen Umfragen und Studien seit Jahren, zu gern schiebt er „das mit der Digitalisierung“ auf die lange Bank. Daran hat sich in der Coronakrise wenig geändert, fast jedes zweite Unternehmen hat sein IT-Budget sogar gekürzt. Überleben statt investieren. Bei der IHK-Digitalisierungsumfrage 2021 nannten 40 Prozent die hohen Kosten und 38 Prozent mangelnde Zeitressourcen als Grund für ihre Zurück-

FÜR

MUT



Als Geschäftsführer des Klinikums Darmstadt betreibt Clemens Maurer Personalpolitik „in einem Spannungsfeld mit viel politischem Sprengstoff“. Ein digitales Portal macht es möglich



haltung. Der häufigste Grund allerdings – von 45 Prozent der Mittelständler*innen genannt – war die Angst vor der hohen Komplexität bei der Umstellung von Systemen und Prozessen. Die Vorbehalte sind nachvollziehbar: Warum umstellen, wenn es doch läuft?

„Der ‚Ihr müsst digitalisieren!‘-Druck verstellt mitunter den Blick darauf, dass es nie darum geht, das Unternehmen komplett neu – nämlich digital – zu erfinden“, sagt Mittelstandsexpertin Christina Günther, die an der WHU – Otto Beisheim School of Management lehrt. Rechnungen und Lieferscheine als PDF statt auf Papier anzunehmen, das ist bereits ein wichtiger Schritt, um von der analogen in die digitale Welt zu wechseln. Oder Fahrtenbücher elektronisch zu führen. Oder – Standard dank Corona – Konferenzen über Video abzuhalten. Alles kein Hexenwerk. „Durch Corona haben viele Mittelständler begriffen, dass Digitalisierung sie unterstützen kann“, sagt Günther. „Vorher herrschte oftmals die Meinung vor: Geht ja auch ohne.“ Der Appetit kommt beim Essen, das gilt auch für die Digitalisierung.

Clemens Maurer hat dafür ein schönes Vorher-nachher-Beispiel parat. Als Geschäftsführer des Klinikums Darmstadt muss er um den Personalbedarf seiner 21 Kliniken wissen: Wie viele Ärzt*innen und Pflegekräfte werden gebraucht, wie sieht der Bedarf beim medizinisch-technischen Personal aus? Früher wurde dafür ein Gutachten erstellt, für das Expert*innen viele Menschen interviewten und nach mehrmonatiger Arbeit ein Konvolut von Excel-Tabellen vorlegten, gefüllt mit mehreren Zehntausend Daten. Auf Basis dieses komplexen Zahlenwerks sollte das Klinikum dann die nächsten Jahre arbeiten. „Nach vorne planen kann ich mit solch einem Gutachten nicht“, sagt Geschäftsführer Maurer. Die für seine tägliche Arbeit entscheidende Frage blieb unbeantwortet: „Wie viel Personal brauche ich wo?“

Heute weiß Maurer, wie viel Personal er wo benötigt, und das jeweils aktuell. Gemeinsam mit den Berater*innen der ETL WRG Group wurde das „Personal Controlling Portal“ entwickelt. Die Idee: Warum immer wieder bei null anfangen für das Personalbedarfsgutachten, warum es nicht einfach fortschreiben? „Was ein Foto war, also eine Momentaufnahme, wird zum Film“, sagt WRG-Geschäftsführer Carsten Schäfer. Vier Jahre

Arbeit stecken im digitalen Portal, das es Klinikumchef Maurer erlaubt, „in einem Spannungsfeld mit viel politischem Sprengstoff“ verantwortungsbewusste Personalpolitik zu betreiben.

Einige seiner Mitarbeiter*innen haben Angst, ihren Arbeitsplatz aufgrund der digitalen Personalplanung zu verlieren. „Diese Angst kann ich ihnen nehmen“, sagt Clemens Maurer. „Es gehen so viele Fachkräfte demnächst in Rente, dass digitalisierte und damit effizientere Prozesse beim Füllen der Lücke helfen.“ Das Problem besteht darin, dringend benötigte spezialisierte Pflege- und Fachkräfte ans Klinikum Darmstadt zu locken. Sein überzeugendstes Argument: gute Arbeitsbedingungen. Deshalb setzt das Klinikum auf flexible Arbeitszeiten, Coaching und Team-Besprechungen, Fort- und Weiterbildungen, dazu auf E-Bikes und Jobtickets. „Das ist durchaus attraktiv“, sagt Geschäftsführer Maurer, „wenn es denn gewusst wird.“ Das Klinikum wirbt daher offensiv. Mit Erfolg: Die Zahl der Bewerbungen steigt erkennbar.

Bei vielen Mittelständler*innen ist es genau umgekehrt. Die Bewerberstapel sind verschwunden, die Unternehmen nehmen – oft zähneknirschend –, wen sie kriegen. Den Fachkräftemangel nennen 68 Prozent der Unternehmen im ETL-Mittelstandskompass 2021 als ihr gravierendstes Problem. Mancherorts sei das Problem selbst verschuldet, sagt WHU-Professorin Christina Günther: „Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen Flexibilität, und dafür sind viele

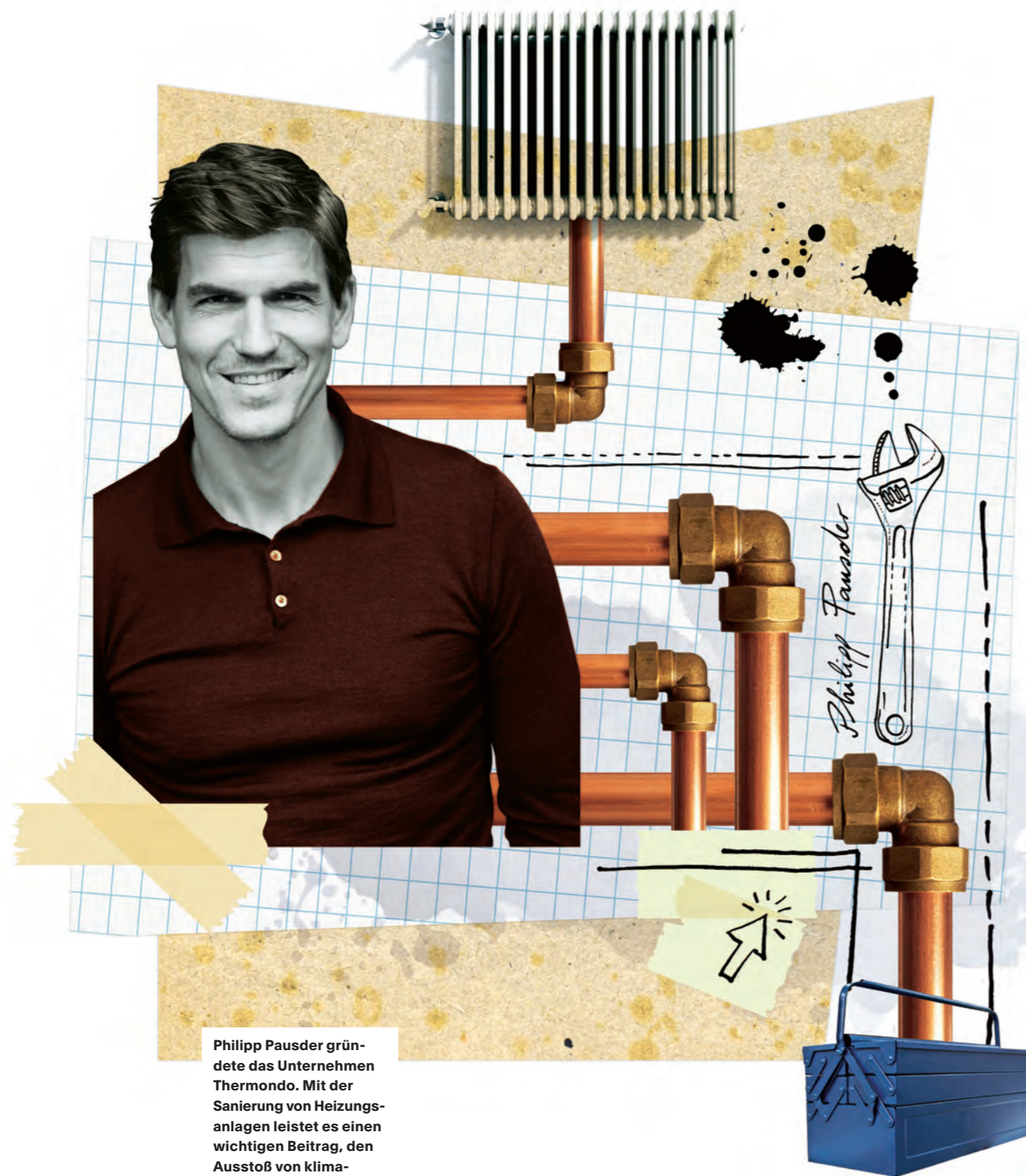


Sebastian Lehnen, Co-Chef von Timocom, unterstützt mit seinem IT-Unternehmen die Logistikbranche. Sein Ziel: Leerfahrten vermeiden

Unternehmen nur bedingt offen.“ Das habe der Widerstand gegen das Homeoffice gezeigt, und das zeige jetzt das Beharren auf Präsenzpflcht. „Dabei hat Corona bewiesen, dass die Leistung im Homeoffice keinesfalls nachlässt.“ Günther befürchtet, dass gerade die besseren Kräfte abwandern werden, sollten ihre Arbeitgeber weiterhin auf stur schalten.

Sie empfiehlt Mittelständler*innen, auf ihre Stärken zu setzen: „Eine dieser Stärken ist das Betriebsklima“, sagt Günther. Man kommt gern in die Firma – auch um sich zu treffen und sich auszutauschen. So wie bei Timocom. Mehr als 400 Menschen arbeiten in Erkrath bei dem FreightTech-Unternehmen. Das Geschäftsmodell des IT-Spezialisten für Logistik beschreibt Co-Geschäftsführer Sebastian Lehnen in genau zwei Worten: Leerfahrten vermeiden. Dafür betreibt Timocom eine Online-Plattform, auf der täglich europaweit bis zu 800000 Fracht- und Laderaumangebote eingestellt werden.

Während des Lockdowns arbeiteten die Timocom-Mitarbeiter*innen vom Homeoffice aus. Das klappte gut, aber „irgendwann hat uns das persönliche Zusammenkommen total gefehlt“, sagt Geschäftsführer Lehnen. Wie lässt sich das ändern, oder anders gefragt: Wie sorgt Timocom dafür, dass Mitarbeiter*innen lieber ins Büro kommen, als im Homeoffice zu bleiben? „Sie müssen Bock aufs Büro haben“, antwortet Lehnen. Das Büro müsse ein Hafen sein für Kreativität, Identität, Zugehörigkeit, Innovation, Zusammenarbeit und Gemeinschaft. Genau diesen Hafen schafft Timocom jetzt. Auf einer Etage werden neun Module ausgetestet, mit Kaffeeküche, gläsernen Konferenzräumen und Sitzcken auf dem Gang. Jedes Team arbeitet zwei Wochen auf dieser Etage, im kommenden



Philipp Pausder gründete das Unternehmen Thermondo. Mit der Sanierung von Heizungsanlagen leistet es einen wichtigen Beitrag, den Ausstoß von klimaschädlichem Kohlendioxid zu vermindern

Frühjahr wird ausgewertet: Was gefällt, was wird ignoriert? Was sorgt für Zusammenarbeit? „Wir wollen ja niemanden zwangsbeglücken – die Mitarbeiter sollen bekommen, was sie brauchen und wollen“, sagt Sebastian Lehnen. Was dafür sorgen könnte, dass die Büros für die Personal-, Finanz- und IT-Abteilungen künftig unterschiedlich aussehen.

Für Timocom sind die neuen Büros eine Investition in die Zukunft. „In einem verstaubten Büro sprießen keine innovativen Ideen“, sagt Lehnen. Er weiß, dass Software-Fachkräfte die Logistik meist nicht auf dem Zettel haben. Und wie stark er trommeln muss, um überhaupt wahrgenommen zu werden. „Das ändert sich, sobald Software-Entwickler merken, dass sie hier was bewegen können“, sagt Lehnen. Und wenn sie die Timocom-Büros sehen, sagt Lehnen und zwinkert, „dann wollen Bewerber bleiben und sofort anfangen“.

Es sind nicht allein die Büros. Es ist auch die Aussicht auf eine sinnstiftende Arbeit, die Talente anzieht. In Erkrath bei Timocom arbeiten sie daran, dass Leerfahrten vermieden werden, in Berlin bei Thermondo geht es um den Austausch alter Heizungen. Wie wichtig das ist, um den Klimawandel aufzuhalten, zeigen drei Zahlen. 25 Prozent des Primärenergieverbrauchs in Deutschland entfallen auf private Heizungen; ungefähr 30 Prozent des damit verbundenen CO₂-Ausstoßes können durch moderne Heizungen gesenkt werden – und sogar 100 Prozent, wenn der Wechsel auf erneuerbare Wärme etwa durch Wärmepumpen mit Grünstrom gelingt. „Das Potenzial ist gigantisch groß“, sagt Thermondo-Gründer und -Geschäftsführer Philipp Pausder. Er hat aus dem Kampf gegen den Klimawandel ein Geschäftsmodell gemacht – vielleicht ein Vorbild für andere Unternehmen, die sich nach Corona neu ausrichten wollen. Oder müssen. Es gibt mehr als 16 Millionen private Hausbesitzer*innen, allesamt potenzielle Kund*innen. Doch die Sanierungsquote in Deutschland sei viel zu gering, um die ambitionierten CO₂-Ziele zu erreichen. „Effizienter mit Energie umzugehen – das klingt vielleicht unsexy“, sagt Pausder. Thermondo müsse „Haus für Haus die Menschen erreichen“.

Dabei hilft der Staat, indem er Fördergelder für neue Heizanlagen vergibt. „Davon wissen nur wenige Hausbesitzer – und noch



In Sachen Digitalisierung hat Corona viel bewegt, sagt Mittelstandsexpertin Christina Günther von der WHU – Otto Beisheim School of Management

weniger nutzen sie“, sagt Pausder. Das ändert Thermondo, indem das Unternehmen den Formularkram übernimmt. „Die Menschen wollen einen Beitrag leisten, um den Klimawandel zu stoppen“, sagt Pausder, „man darf es ihnen nur nicht unnötig schwer machen.“

Der Wille ist da, und an Ideen mangelt es keineswegs. Alles gut also? Mittelstandsexpertin Christina Günther schüttelt den Kopf. Denn die Suche nach Fachkräften geht weiter, und wer sich nicht auf deren Wünsche und Bedürfnisse einstellt, wird leer ausgehen. Laut ETL-Mittelstandskompass ist der Fachkräftemangel die größte Herausforderung des deutschen Mittelstands. Die Digitalisierung folgt erst – nach Bürokratie und Ressourceneffizienz – auf dem vierten Rang.

„Neue Technologien machen erst dann einen Unterschied, wenn sie geschickt mit dem alten Geschäftsmodell verwoben sind“, heißt es im ETL-Mittelstandskompass. Die Nutzung digitaler Technologien sei kein Selbstläufer. WHU-Professorin Günther stimmt zu: „Digitalisierung ist nie Selbstzweck. Es geht immer darum, damit strategischen Mehrwert zu schaffen – für Kunden und für die eigenen Mitarbeiter.“

Die Frage lautet also nicht: Was ist möglich? Denn möglich ist vieles. Für die Mittelständler*innen heißt es eher: Was fange ich mit diesen Möglichkeiten an? Dazu braucht es Mut. Die Zeit dafür ist reif.