

Nischenstrategie Mittelstand

Wie sich mittelständische Unternehmen in der Krise verhalten und wie sie sich für den globalen Wettbewerb rüsten sollen, darüber sprach das IHK-Magazin mit dem Hochschullehrer und Unternehmensberater Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann.

IHK-Magazin: Herr Wildemann, 2002 gab es in Deutschland einen Pleitenrekord, der dieses Jahr noch übertroffen werden wird. Ist die Politik dafür verantwortlich?

Wildemann: Zweifellos haben wir in der Bundesrepublik schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Aber es gibt auch eine Reihe von Managementfehlern bei den Unternehmen, die sich im Mittelstand aufgrund der dünnen Eigenkapitaldecke besonders rasch und tiefgreifend auswirken. Und wir haben das Problem, dass die Banken weniger Kredite an mittelständische Unternehmen vergeben.

IHK-Magazin: Die Banken mussten in der Vergangenheit viel Lehrgeld zahlen.

Wildemann: Natürlich wurden auch die Banken in der Zeit nach dem Börsenboom von der Insolvenzwelle überrollt. Aber es deutet auch auf unzureichende Risikomanagementsysteme bei den Banken hin. Das soll sich eben durch Basel II ändern. Insofern ist einzusehen, dass die Banken nach den Ausfällen Kredite zu teureren Konditionen vergeben, aber nicht, dass das verfügbare Kreditvolumen derart sinkt.

IHK-Magazin: Der Mittelstand in Deutschland hat wenig Eigenkapital und muss zugleich relativ hohe Lohn- und Lohnzusatzkosten verkraften. Wie können sich die Unternehmen im Zuge des zunehmenden internationalen Wettbewerbs behaupten?

Wildemann: Entscheidend ist die Strategie Mehrwert zu erzeugen, was die deutschen mittelständischen Unternehmen in der Vergangenheit immer hervorragend beherrscht haben. Sie haben an die Kunden immer wieder Innovationen weitergegeben. Jetzt haben die deutschen Unternehmen das Problem, dass weltweit Betriebe ähnliche Innovationen unter günstigeren Standortbedingungen auf den Markt bringen.

IHK-Magazin: Gibt es eine Lösung?

Wildemann: Die Lösung ist vorwiegend beim Kunden zu suchen. Die Unternehmen müssen ihre Produkte noch stärker mit innovativen Dienstleistungen zu kundenspezifischen Angeboten verknüpfen. Lösungen bieten sich auch durch die Revitalisierung alter Tugenden: eine hohe Flexibilität und eine schnelle Reaktion auf Kundenwünsche. Die Unternehmen sollten in der Wertschöpfung kein Mittel der Effizienzsteigerung außer acht lassen, das bedeutet auch, Produktionsumfänge eventuell an Niedriglohnstandorten fertigen zu lassen. Und bei wachsender Konkurrenz müssen die Unternehmen ihre Produkte intensiver und systematischer vermarkten.

IHK-Magazin: Hat der Mittelstand bei der Vermarktung Defizite?

Wildemann: Viele Produkte der mittelständischen Unternehmen sind erklärungsbedürftig. Die Vermarktung ist per se aufwendiger als bei Massenprodukten. Ferner erfordert dies auch ein hohes Know-how beim Vertrieb. Und das ist häufig auf den Eigentümer-Unternehmer und auf wenige Schlüsselpersonen konzentriert. Darin liegt ein Problem.

IHK-Magazin: Wäre Wissensmanagement eine Lösung?

Wildemann: Wissen ist Macht. Die Spitze des Unternehmens muss bereit sein, das Wissen zu teilen, den Know-How-Transfer zu organisieren und zu systematisieren. Das lässt sich vielleicht bei der jüngeren Unternehmergegeneration leichter umsetzen als bei der älteren.

IHK-Magazin: Qualität und Kundennähe sind für den deutschen Mittelstand eine Überlebensfrage. Zunehmend klagen die Unternehmer aber darüber, ihre Fach- und Führungskräfte würden an den Universitäten am Markt vorbei ausgebildet werden.

Wildemann: Die Halbwertszeit des Wissens nimmt ständig ab. Wenn wir heute eng praxisorientiert ausbilden, ist das Wissen morgen obsolet. Bei einer methodenorientierten, lernorientierten Ausbildung, wie sie an vielen exzellenten Universitäten geboten wird, werden die Studenten auf das lebenslange Lernen vorbereitet. Wir erarbeiten Wissen, um das Bewußtsein zu verändern und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen.

IHK-Magazin: Sollte der Personalaustausch zwischen Wirtschaft und Wissenschaft enger sein? – Vorbild USA.

Wildemann: Es wäre sicher wünschenswert, dass Führungspositionen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft stärker ausgetauscht würden. In den USA kommt noch eine dritte Komponente dazu, dass hier Manager und Hochschullehrer auch zeitweise in politischen Institutionen tätig sind. Das ist in Deutschland überhaupt nicht üblich. Aber wir versuchen hier durch wissenschaftliche Ergebnisse und durch Beratung konkrete Lösungsmöglichkeiten für die unternehmerische Praxis zu schaffen.

IHK-Magazin: Sorgen Sie auch für die Umsetzung der Konzepte in den Unternehmen?

Wildemann: In die Wirtschaft bin ich in drei Funktionen eingebunden. An meinem Lehrstuhl entwickeln wir beispielsweise mit Unterstützung der Bayerischen Forschungstiftung zusammen mit Unternehmen praxisorientierte Konzepte. In der Funktion einer Beratung, erarbeiten wir spezifische Lösungen für Unternehmen und setzen diese um. Darüberhinaus bilden wir Mitarbeiter aus den Unternehmen aus, um eine Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Und letztendlich bin ich in Aufsichts- und Beiräten tätig.

IHK-Magazin: Könnte der Know-how-Transfer zwischen Hochschulen und mittelständischen Unternehmern verbessert werden?

Wildemann: In der Forschungs Kooperation mit Großunternehmen geht es meist um die Lösung spezieller Probleme. Im Mittelstand kommt man mit dieser Beratung nicht weiter, da muss man den Betrieb als Ganzes sehen. Dazu bedarf es einer Portion Lebenserfahrung und Menschenkenntnis, um die Probleme herauszudestillieren. Und es kommt noch eines hinzu: Es gibt gewisse Berührungangste. Aber wenn es zur Zusammenarbeit kommt, dann ist die Umsetzungsgeschwindigkeit viel höher als in Großunternehmen.

IHK-Magazin: Müssen kleine und mittlere Unternehmen in Zukunft stärker kooperieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Wildemann: Das Managen von Kooperationen, die ja auf eine win-win-Situation zielen, ist schwierig. Das zeigt sich bei Großunternehmen wie im Mittelstand. Wenn es kritisch wird, verlässt sich ein Eigentümer-Unternehmer immer lieber auf seine eigenen Stärken und riskiert so die win-win-Situation.

IHK-Magazin: Derzeit konzentrieren sich die Unternehmen fast ausschließlich auf die Kosten. Ein Fehler?

Wildemann: Es gibt drei grundsätzliche Bedingungen für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit, die immer wieder überprüft werden sollten. Ein Unternehmen muss anders sein wie der Mitwettbewerber. Der Kunde muss dieses Anderssein wahrnehmen und honorieren. Und der Konkurrent darf einen nicht zu schnell imitieren können. Beim letzten Faktor hat der Mittelständler einen großen Vorteil, denn sein Verhalten, seine Firmenphilosophie ist meist sehr individualistisch und daher schwer imitierbar. Auch bei den anderen beiden Kriterien sind mittelständische Betriebe traditionell stark, weil sie sich häufig auf Nischen konzentrieren und hier einen fest umrissenen Kundenkreis haben. In solchen Nischen haben sie auch nicht so stark die Konkurrenz der Großen zu fürchten. Daraus wird deutlich, dass eine einseitige Kostenreduzierung zu kurz greift. Hinzukommen muß eine Vorwärtsstrategie über eine Innovations- und Serviceorientierung.

IHK-Magazin: Für die Großunternehmen wurden in den vergangenen Monaten sogenannte Corporate-Governance-Regeln aufgestellt. Würden Sie das für den Mittelstand auch empfehlen?

Wildemann: Unbedingt. Nehmen Sie nur den Aufsichtsrat oder Beirat. Es ist nicht ausreichend, wenn ein Verwandter oder Freund, der Steuerberater und ein Banker im Beirat sind. Dieses Gremium sollte auch im Mittelstand mit Machtbefugnissen nach dem Aktiengesetz ausgestattet sein. Dann würde der Aufsichtsrat dem Mittelständler auch einen gewissen Schutz bieten und den Eigentümer in seinen Entscheidungen unterstützen.

Das Interview führte Bernhard Adam

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>