

Digitalisierung im Mittelstand

Klatten startet Gründerzentrum

Die BMW-Großaktionärin will zusammen mit Familienunternehmern die Digitalisierung voranbringen. Ihr ehrgeiziges Ziel: ein Zehntel des möglichen Marktes.

Hans-Jürgen Jakobs München

Wenn Delegationen aus China in der Vergangenheit nach Deutschland kamen, interessierte sie häufig eine Frage: Wie baut man Familienunternehmen? In der Republik der „Hidden Champions“ erhofften sich die Emis-säre aus Fernost Hinweise, wie aus den eigenen Start-ups Langzeitfirmen werden.

Aus Start-ups die Familienunternehmen von morgen machen – das ist auch das Ziel einer Institution, die in diesen Tagen in München startet. Sie will Mittelständler auf ganz neue Weise eng mit Gründern sowie Wissenschaftlern verbandeln. Das Gründerzentrum „FamilienunternehmerTUM“ ist eine Initiative aus Europas größter Start-up-Fabrik, UnternehmerTUM in Garching bei München. Der Plan ist ambitioniert: Das Gründerzentrum soll helfen, den Mittelstand schneller und effektiver zu digitalisieren. Über Roadshows, persönliche Kontakte, vor allem aber über handfeste Produkte und Geschäftsideen soll die neue Einheit reüssieren.

„Familienunternehmen finden bei uns nicht nur Start-ups, sondern auch Raum zum Experimentieren: Wie etwa lässt sich Künstliche Intelligenz nutzen?“, sagt Susanne Klatten, Geldgeberin und Aufsichtsratschefin bei UnternehmerTUM: „In einem gemeinsamen Projekt finden sie Antworten. Und Gründende finden im Gegenzug Partner, Mentoren und Investoren mit langem Atem“, führt die BMW-Großaktionärin gegenüber dem Handelsblatt weiter aus.

„Wir haben genug Kongresse, auf denen über Innovation geredet wird“, assistiert CEO und Mitgründer Helmut Schönenberger: „Besser ist es, konkret zu zeigen, was Technologie und Digitalisierung wirklich leisten können.“ Von einer neuen Unternehmenskultur und einem Aufbruchgeist hänge die künftige Wettbewerbsfähigkeit des Landes ab.

Intern hat sich das Bild von einer „digitalen Walz“ gefestigt, einer kollektiven Wanderung hin zur Meisterschaft. Als Gründer und Chef von 50 Mitarbeitenden bei FamilienunternehmerTUM agiert Christian Mohr, Sohn einer Allgäuer Unternehmerfamilie und einst KPMG-Berater. Er hat vor zwei Jahren die Idee einer neuen Mittelstands-förderung aus der Mitte der Wirtschaft heraus eingebracht.

Ziel sei es, die aktuelle und die „Next Generation“ der Eigentümer anzusprechen, die mehr und mehr gesellschaftliche Ziele für ein besseres Leben hat, so Mohr. Noch aber gebe es gegen Digitalisierung in manchen Häusern starke Widerstände: „Da bohrt man nicht dicke Bretter, sondern Betondecken.“ Patriarchalischer Führungsstil verträgt sich manchmal schlecht mit dem Offensiv- und Kooperationsgeist des Internets.

Noch erwirtschaften Familienunternehmen 52 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Noch setzen die 500 größten von ihnen stolze 1,1 Billionen Euro um. Doch bei Senior-Unternehmern um die 60, insbesondere aber bei ihren Kindern wächst die Befürchtung, die goldenen Zeiten könnten zu Ende gehen, wenn die digitale Transformation verpasst wird. Der wachsende Innovations- und Wettbewerbsdruck führe im Mittelstand „zu einem

steigenden Bedarf an externen Impulsen“, heißt es in einem internen Grundsatzpapier von FamilienunternehmerTUM. Man beschränke sich oft auf schrittweise Weiterentwicklungen etablierter Prozesse und Produkte, jedoch führten Globalisierung, Digitalisierung und eine neue Wissensgesellschaft zum „radikalen sozioökonomischen Paradigmenwechsel“. Vor allem: Geschäftsmodelle änderten sich grundlegend, „teilweise sogar disruptiv“, heißt es in dem Papier.

50 Mittelständler arbeiten bereits eng mit der gemeinnützigen UnternehmerTUM GmbH zusammen, etwa Miele, Festo, Wacker Chemie oder Knorr-Bremse. Die Zahl der assoziierten Familienunternehmen soll bis 2025 auf 500 steigen. Das wäre dann ein Zehntel der potenziell möglichen Partner in der Bundesrepublik. Die sollten, so die internen Vorgaben, jeweils mehr als 150 Personen beschäftigen sowie zwischen 50 Millionen und 1,2 Milliarden Euro umsetzen.

Man agiere hier selbst „wie ein zielorientiertes Start-up mit allen damit verbundenen Herausforderungen“, merkt Schönenberger an. Kleiner Unterschied: Cash und Gründungsfinanzierung sind gesichert. Gemessen werden unter anderem die entstandene Wertschöpfung und der gesellschaftliche Beitrag. Erwartet wird im Gegenzug von den Mitmach-Mittelständlern, dass sie Impulse, Arbeitsleistung (einen Tag pro Woche mindestens) sowie ein gewisses Budget einbringen.

Kein „Innovationstheater-schauspiel“

Der „Worst Case“ sei, wenn jemand drei Jahre dabei sei, das Ganze aber nur als „Innovationstheater-schauspiel“ betrachte und am Ende überhaupt nichts dabei herauskomme, skizziert Antreiber Mohr. Er betrachtet seine neue Kreation als eine Art „Zukunftsclub“, dem Familienunternehmen beitreten, auch als „Innovationskatalysator“: „Die Initiative ist ein Appell an alle Familienunternehmer, die Kräfte zu bündeln.“

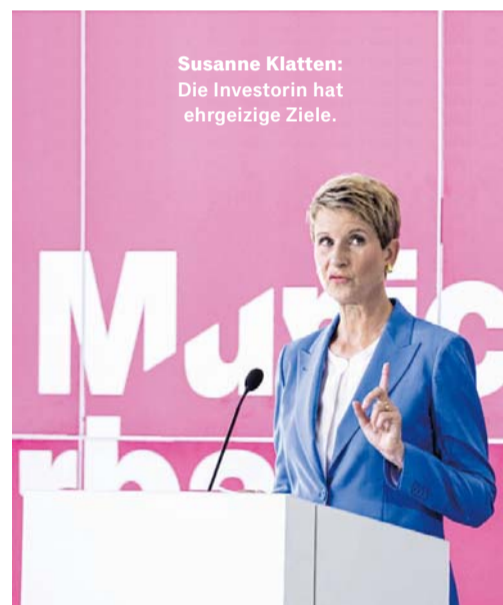
Im Einzelnen gehe es um Wissenstransfer, einen kuratierten Zugang zu Talenten, Start-ups und Technologie, Kontakte zu etablierten Unternehmen sowie um eine strategische Begleitung innovativer Projekte, umreißt Leopold von Schlenk-Barnsdorf, Programmmanager bei FamilienunternehmerTUM. Man sei auch „Sparingspartner in Sachen Innovation für den Mittelstand“, heißt es zur Frage, ob man quasi wie herkömmliche Consultants auftrete. Seine Familie besitzt in Mittelfranken eine Firma für Spezialchemie, er selbst hat über die Innovation von Geschäftsmodellen in Familienfirmen promoviert.

Immer wieder hat es Versuche gegeben, die digitalen Anfänge deutscher Mittelständler entscheidend zu steigern – über das richtige Ökosystem. So schloss sich Max Viessmann, Co-CEO



„Familienunternehmen finden bei uns nicht nur Start-ups, sondern auch Raum zum Experimentieren.“

Susanne Klatten
UnternehmerTUM



Susanne Klatten:
Die Investorin hat
ehrzeizige Ziele.



Munich Urban Colab: In München soll damit ein international einzigartiger Ort für Smart-City-Solutions entstehen.

Wichtige Familienunternehmen

Volkswirtschaftlicher Anteil von Familienunternehmen in Prozent

An allen aktiven Unternehmen

90%

An der Gesamtbeschäftigung

58%

Am Gesamtumsatz

52%

HANDELSBLATT

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

des gleichnamigen Klima- und Lüftungsspezialisten, mit anderen Familienunternehmen wie Fiege oder Knauf kurz – und lancierte 2020 in der Hauptstadt „Maschinenraum Berlin“.

In einer früheren Schuhfabrik im Stadtteil Prenzlauer Berg teilen sich mittlerweile fast 30 Unternehmen in einer „offenen Plattform“ Infrastruktur, Ressourcen und Erfahrungen. Etliche haben ihre Digitalabteilungen hier etabliert. In Bielefeld wiederum hat die Bertelsmann Stiftung vor fünf Jahren die Start-up-Schmiede Founders Foundation ins Leben gerufen. Auch hier flirtet Old Economy und New Economy.

Die Münchener Innovations-Arbeitsgemeinschaft wartet im Vergleich mit viel eigener Kompetenz, ihrer Expertise und Glaubwürdigkeit auf. Positiv zahlen sich die engen Kontakte von UnternehmerTUM, das 2002 startete, zur Technischen Universität München (TUM) aus. Der neue Ableger FamilienunternehmerTUM kooperiert eng mit dem Global Center for Family Enterprise der TUM auf dem Bildungscampus Heilbronn, der vom Lidl-Eigner Dietrich Schwarz finanziert wird. Als Partner tritt die Stiftung Familienunternehmen auf, die ebenfalls in München residiert. Dem in dieser Woche gemeinsam veranstalteten „Tech-Forum“ sollen weitere Veranstaltungen folgen. Auch ist ein Beirat als lebendiger Thinktank fest eingeplant.

Auf die neue Aufgabe hat sich das Team in Gesprächen mit 140 Mittelständlern vorbereitet, etwa mit Maria Gleichmann-Pieroth, Aufsichtsrätin in der familieneigenen Weinhandelsfirma Pieroth. Digitaler Wandel beginne mit der Junior-generation, findet sie. Viele Mittelständler fragten sich wegen der Digitalisierung derzeit, ob sie sich

an Start-ups beteiligen oder Berater engagieren sollten. Da sei es wichtig, wie bei FamilienunternehmerTUM eine „Vorauswahl“ zu haben und im „geschützten Raum“ diskutieren zu können: „Da fühle ich mich gut aufgehoben“, so Gleichmann-Pieroth. Es nutze sehr viel, wenn Unternehmer wie Susanne Klatten ihre Erfahrungen einbringen. Das Wichtige sei jetzt, dass die deutsche Industrie mit solchen Initiativen die nächste Digitalisierungswelle meistere.

Datenqualität verbessert

Unter anderem kontaktierte das Team um Christian Mohr das Netzwerk „Alphazirkel“, das Münchener Start-ups mit möglichst vielen der assoziierten 5000 Familienunternehmen vermittelt. Selbst hat UnternehmerTUM, das einen eigenen Venture-Capital-Fonds hat, 2020 immerhin 159 Projekte zur Firmengründung vorangetrieben.

Einige Referenzprojekte aus der Praxis gibt es auch. So verbesserte das Digital Business Lab (DBL) von UnternehmerTUM die Datenqualität des voll automatisierten Warenlagers beim Autozulieferer Hörmann. „Wenn du ein komplexes Problem hast ohne richtige Lösung, dann ist DBL das Richtige“, sagt Junggesellschafterin Anna Hörmann.

Es sei „wirklich super“, dass in München ein Hub für Familienunternehmen entsteht, sagt Alexander Wottrich, in dritter Generation Chef der Truma Group: Dank der Kooperation entwickelte Trumas Technologie-Hub ein neues Produkt rund um Elektromobilität und förderte agiles Arbeiten. Drittes Vorzeigebispiel: Man machte im Sommer 2021 mit einem modernen Marketingkonzept die Pflanzendrinks der Marke „Plantopia“ supermarktfähig, einer Ausgründung der Theo-Müller-Firmengruppe.

Für solche Projekte nutzt man entweder das neue, für 35 Millionen Euro gebaute „Munich Urban Colab“ im Münchener Stadtteil Schwabing oder das Headquarter von UnternehmerTUM in Garching. „Role Models“ wie „Plantopia“ sollen künftig plakativ von den süddeutschen Innovationsexperten künden. Und davon, dass es den Start-ups immer weniger um den „Exit“ geht, ums Kasse-Machen, sondern vielmehr um die Basis für ein neues Familienunternehmen, das noch in Jahrzehnten existiert. Gerade diese Idee gefällt UnternehmerTUM-Aufsichtsratschefin Klatten, an deren Seite sich künftig die Familie von Andreas und Thomas Strüngmann engagiert.

Sie hoffe, „dass wir helfen können, ein neues Bewusstsein zu schaffen für solche Unternehmerfamilien, die Innovationsfreude entwickeln und dabei aber lieber langfristig denken“, erklärt Klatten: „Und unsere Gründenden, erfüllt von Aufbruchgeist, dürfen etwas über den Wert des langfristigen Denkens erfahren. Diese Kombination – Innovation und Nachhaltigkeit – ist die Zukunft.“