

Wege aus der Krise

Noch hält die Corona-Krise die deutsche Wirtschaft in Atem, doch es gibt Strategien, um nach der Pandemie unternehmerisch wieder voll durchzustarten. Fünf Wege, wie Mittelständler der Pandemie trotzen. *Von Charlotte Schmitz*

INNOVATION UND ERFINDERGEIST

Jan Kelling, Mitgründer und Vertriebsleiter der HASYTEC Electronics GmbH, spürte bereits Ende 2019 die ersten Auswirkungen von COVID-19. Seine Kunden hatten auf einmal keinen Zugang mehr zu ihren Schiffen in chinesischen Werften. HASYTEC produziert Ultraschallgeräte, die die Ausbildung eines Biofilms verhindern, etwa an Schiffsrümpfen. Eine Behandlung der Schiffe mit hochgiftigen schwermetallhaltigen Anstrichen wird dadurch überflüssig. Als Kelling die schlechten Nachrichten aus Asien hörte, wurde ihm klar, dass die Pandemie weltweit zu Einschränkungen der Reisefreiheit führen wird. Vorausdenkend entwickelte das HASYTEC-Team eine Lösung, damit ihre Kunden die Ultraschallanlagen selbst installieren können. „Jeder Techniker kann jetzt unseren Schallgeber verkleben, mit der Kontrolleinheit verbinden und das System in Betrieb nehmen“, erklärt Kelling. Die Kunden erhalten dadurch einen Kostenvorteil. Hasytec blieb bis heute lieferfähig und baute seinen Absatz sogar aus. Außerdem konnten die Servicetechniker des Unternehmens gezielt in Deutschland eingesetzt werden, wo die Getränkeindustrie ein wichtiger Kunde ist. „Das schützt unsere Mitarbeiter, die keine Fernreisen unternehmen müssen“, sagt Kelling. HASYTEC zeigte Weitsicht und ist deshalb 2020 für seine Technologie mit dem Deutschen Innovationspreis ausgezeichnet worden.

DRINGENDE AUFGABE: DIGITALISIERUNG

Besonders in Zeiten von Corona drängen sich digitale Anwendungen durch ihre Vorteile wie Zeit- und Kosteneinsparungen förmlich auf. Um den Anschluss nicht zu verlieren, ist auch der Mittelstand auf IoT und Cloud-Lösungen angewiesen. Dennoch zögern viele, diese anzuwenden, so Dylan Eikelenboom, Sicherheitsbeauftragter des IloT-Anbieters Ixon. Gerade deutsche Unternehmer seien noch zurückhaltender, was Cloud-Lösungen und das Vertrauen in diese angeht, als beispielsweise die niederländischen Nachbarn. Die größte Sorge? IT-Sicherheit. Dabei werden die IT-Systeme, mit denen die Ixon Cloud arbeitet, regelmäßig auf Herz und Nieren geprüft und auf dem neuesten Stand gehalten. Um zu kontrollieren, ob Hackerangriffe die Systeme gefährden könnten, werden regelmäßig „Penetrationstests“ durchgeführt, die fingierte Angriffe von Außenstehenden simulieren. Solche Tests decken auch die kleinste Schwachstelle auf, wodurch Ixon eine sichere Lösung für seine Kunden gewährleistet. Die sichere Konnektivität von Maschinen gilt als Grundvoraussetzung für Industrie 4.0. Ohne Vertrauen in externe Partner, die dies ermöglichen, ist die Umsetzung einer IloT-Lösung für Mittelständler nur schwer realisierbar.

NACHHALTIG UND KLIMANEUTRAL

Während der Corona-Pandemie entdecken viele Deutsche ihren Garten wieder. Entsprechend hoch ist die Nachfrage nach Geräten wie Gehölz- oder Heckenschneidern. Das Familienunternehmen Stihl verzeichnete 2020 ein Umsatzplus von rund 17 Prozent. Eine nachhaltige Strategie und vorausschauende Planung sicherte die Produktion ab. Probleme mit den Lieferketten konnte der Mittelständler so vermeiden. Zu Beginn der Corona-Pandemie hat das Unternehmen alle in den Werken verfügbaren Teilebestände vorzeitig in die Montagewerke liefern lassen. „Hier kamen uns sowohl die Vorteile unseres eigenen Fertigungsverbundes zugute als auch unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten“, erklärt Vorstandsvorsitzender Bertram Kandziora. Ein gutes Verhältnis zu den Zulieferern gehört zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, das zudem auf Klimaneutralität setzt. Seit Januar 2021 sind die Standorte in Deutschland klimaneutral gestellt, die übrigen Produktionsstätten in Österreich, Schweiz, China, den Vereinigten Staaten, Brasilien und auf den Philippinen folgen 2022. Damit liegt Stihl im Trend. Die Europäische Union hat bereits vorgegeben, dass sich der Wiederaufbau der Wirtschaft, nachdem die Pandemie überwunden ist, am Klimaschutz orientieren wird.

GLOBAL AGIEREN

Martin Auer, Geschäftsführer der Nürnberger Beratung THE MAK'ED TEAM GmbH & Co. KG, berät Mittelständler bei der weltweiten Expansion. So hat er etwa Kunden dabei begleitet, seinem Hauptabnehmer ins Ausland zu folgen. Der Mittelständler hat überall dort Standorte eröffnet, wo auch sein wichtigster Abnehmer präsent ist. „Das muss gut bedacht sein“, warnt Auer. Sich jetzt erst auf den Weg zu machen, mitten in der Pandemie, sei vermutlich schwer. Doch die Krise biete auch Chancen, etwa bei der Übernahme angeschlagener Unternehmen. „Auch das ist ein Weg, sich zu internationalisieren“, erklärt Auer. Auch hier betont er, dass ein strategisches Vorgehen besonders wichtig ist. „Die Erweiterung der Absatz- und Lieferantennetze muss mit einer Strategie verbunden sein.“ Der Aufwand sei nicht zu unterschätzen. Schließlich bringt die internationale Aufstellung neue Pflichten mit sich, etwa was die Zusammenarbeit mit den Banken angeht oder die Pflichten zur Berichterstattung. Die Länderexpertise sei nicht immer das Entscheidende. „Wichtig ist, sich mit den nötigen Prozessen auszukennen.“ Eine Zusammenarbeit mit einem Partner vor Ort erleichtert die Erschließung neuer Märkte.

WEITERBILDUNG VORANTREIBEN

Trotz der Pandemie setzt die GMT Gummi-Metall-Technik GmbH aus dem badischen Bühl auf Weiterbildung. „Gerade in der Krise ist es wichtig, Mitarbeitern eine Perspektive zu öffnen“, sagt Personalleiterin Christina Kropfänger. Das Unternehmen fertigt Systeme zur Schall- und Schwingungsdämpfung, etwa für Schienenfahrzeuge oder Baumaschinen. „Die Vibrationen etwa eines Rüttlers werden durch unsere Produkte gedämpft“, verdeutlicht Kropfänger. Sie hat das ohnehin schon umfangreiche Fortbildungsprogramm für die Beschäftigten trotz der Krise ausgeweitet. Möglich wird dies durch digitale Angebote. „Früher haben wir ausgewählte Mitarbeiter etwa nach Frankfurt geschickt zu Trainings.“ Doch das ist teuer: Neben den Fahrtspesen fallen Übernachtungskosten im Hotel an. Anstatt nur einige wenige können nun viele GMT-Mitarbeiter die digitalen Fortbildungen nutzen, von fachlichen Themen über Technikenglisch bis hin zu Deutschkursen für Migranten. „Es hat ein paar Monate gedauert, bis die Weiterbildungsanbieter umgestellt haben, aber nun sind alle wichtigen Trainings online verfügbar, und das nutzen wir“, sagt Kropfänger. Sie wird weiterhin daraufsetzen, auch wenn die Pandemie eingedämmt sein wird. Gerade hat sie ein zweijähriges Fortbildungsprogramm zu Führungsthemen eingerichtet.

„Es gibt Lichtblicke“

Deutsche Mittelständler sind aktuell weniger stark von coronabedingten Einschränkungen betroffen als noch im Herbst 2020. Das ergab eine Studie der DZ-Bank. Firmenkundenvorstand Uwe Berghaus erklärt, wieso mittelständische Unternehmen positiv in die Zukunft blicken können.



Uwe Berghaus

FOTO PETER-JUELICH.COM

Herr Berghaus, seit einem Jahr hält die Corona-Pandemie nun die deutsche Wirtschaft in ihrem Bann. Wie sieht die aktuelle Situation im Mittelstand aus?

Im vergangenen Jahr brach die Wirtschaftsleistung in Deutschland um 4,9 Prozent ein. Diesem Wirtschaftseinbruch konnten sich auch die sonst so krisenresistenten mittelständischen Unternehmen nicht entziehen. Viele Unternehmen aller Größenklassen

mussten auf ihre Rücklagen zurückgreifen, um ausbleibende Umsätze auszugleichen. Viele Mittelständler waren und sind so massiv betroffen, dass sie auf staatliche Hilfsmaßnahmen angewiesen sind, um die Corona-Krise zu überstehen.

Es gibt aber auch Lichtblicke. Die Nachfrage nach Industriegütern zog im Vergleich zum zweiten Quartal des vergangenen Jahres international schnell und deutlich an. Außerdem sind nicht alle Branchen gleich stark betroffen. Die Bauindustrie und manche Einzelhandelssegmente können sich über mangelnde Nachfrage nicht beklagen.

Wie viele Unternehmen müssen immer noch auf Kurzarbeit zurückgreifen, um die Auswirkungen der Pandemie abzufedern?

Die Situation hat sich etwas gebessert. Zwar setzt laut unserer aktuellen Corona-Sonderbefragung im Mittelstand immer noch knapp die Hälfte der Unternehmen auf Kurzarbeit, der Anteil ist aber im Verlauf der Pandemie stetig zurückgegangen. Besonders deutlich war der Rückgang der Kurzarbeit zuletzt im Metall-, Maschinen- und Fahrzeugbau.

Es gibt aber auch Branchen, die nach wie vor stark zu kämpfen haben. Das Ernährungsgewerbe ist unserer Studie zufolge nicht nur am stärksten auf Kurzarbeit

Für Unternehmen ist es jetzt besonders wichtig, dass sie Planbarkeit bekommen.

angewiesen, der Bedarf nimmt auch stetig zu. Gegenüber dem vergangenen Herbst hat sich der Anteil der betroffenen Mittelständler von knapp 40 Prozent auf fast 58 Prozent erhöht. Auch kleinere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 5 Millionen Euro sind heute mehr auf Kurzarbeit angewiesen als im Herbst.

Gibt es viele Unternehmen, die wegen der Pandemie 2021 Stellen abbauen müssen?

Im Vergleich zum Herbst letzten Jahres sind es heute erfreulicherweise weniger Unternehmen, die einen Stellenabbau ins Auge fassen. Vor allem in der Chemiebranche ist die Notwendigkeit deutlich zurückgegangen. Trotzdem müssen unserer Befragung zufolge immer noch 14 Prozent der Mittelständler ihren Personalbestand reduzieren. Im Handel ist die Not am größten. Dort wird ein Stellenabbau für mehr als 17 Prozent der Firmen unumgänglich sein.

Wie bewerten mittelständische Unternehmen die Unterstützungen der Bundesregierung?

Auch da liefert unsere Studie Aufschluss. Den Umfang der Corona-Hilfen bewertet der Mittelstand mit einer Durchschnittsnote von 3,5. Auffällig ist, dass kleinere Unternehmen weniger zufrieden sind als die größeren. Die Mittelständler aus der Elektroindustrie, im Dienstleistungsgewerbe und in der chemischen Industrie sind diejenigen, bei denen die Bundesregierung mit ihrer „Bazooka“ noch am meisten punkten konnte.

Was sind die größten Kritikpunkte an den Maßnahmen?

Viele kritisieren, wie die Maßnahmen umgesetzt werden. Der Prozess hinter Beantragung, Gewährung und Auszahlung der staatlichen Hilfen ist bürokratisch und komplex und scheint leider nicht immer so reibungslos zu funktionieren. Außerdem dauert es oft zu lange, bis die Gelder bei den betroffenen Unternehmen ankommen. Das ist natürlich besonders fatal für die Kaffeebar um die Ecke, die derzeit überhaupt keine Einnahmen hat und auf kein komfortables Finanzpolster zurückgreifen kann.

Welche Maßnahmen würden sich die Unternehmen von der Regierung wünschen?

Für alle Unternehmen ist es jetzt besonders wichtig, dass sie Planbarkeit bekommen. Hier sollte die Bundesregierung bald eine langfristige Strategie vorlegen. Wie sicherlich der Großteil der Bevölkerung wünschen sich die mittelständischen Unternehmer auch ein besseres Impfmanagement, denn die Impfungen sind die wirkungsvollste Maßnahme, die Pandemie zu bekämpfen.

Was können mittelständische Unternehmen aus der Krise lernen?

Der deutsche Mittelstand ist mit einer soliden Kapitalbasis in die Krise gegangen. Die Eigenkapitalausstattung mittelständischer Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Sie können daher schon heute eine schwere Krise tendenziell länger aus eigener Kraft überstehen, als es etwa während der Finanzkrise 2008/09 der Fall war.

Die Pandemie hat gezeigt, dass eine gute Kapitalausstattung eine wichtige Voraussetzung ist, um auch für künftige Krisen gut vorbereitet zu sein.

Können deutsche Mittelständler deshalb positiv in die Zukunft blicken?

Die Stimmung im deutschen Mittelstand hellt sich spürbar auf. Die Unternehmer schauen deutlich positiver in die Zukunft, als das noch vor einigen Monaten der Fall war. Die Geschäftserwartungen steigen, wenngleich diese je nach Branche noch sehr unterschiedlich ausfallen. Ob das so bleibt, hängt natürlich stark vom weiteren Verlauf der Pandemie ab.

Das Interview führte Kim Berg.