

Spezial Mittelstand



Gemeinsam größer denken

In einem Berliner Hinterhof versuchen sich Familienunternehmen aus der Provinz an Digitalprojekten – und erproben neue Kooperationen VON HILMAR POGANATZ

Illustration: Julia Schwarz für DIE ZEIT

Über dem »Member Entrance« hängt noch das Schild von früher: »Goldpunkt Schuhfabrik PST 2 – 1054 Berlin«. Seit der Wiedervereinigung werden hier keine Schuhe mehr hergestellt, stattdessen arbeiten 20 deutsche Mittelständler gemeinsam an ihrer ganz eigenen Wende: der digitalen Transformation. Der hessische Heiz- und Klimasystemhersteller Viessmann hat hier im Sommer letzten Jahres den »Maschinenraum« eröffnet, zu seinen Mitspielern zählen der westfälische Logistiker Fiege, der unterfränkische Trockenbau-Experte Knauf und der lippische Elektrotechnik- und Automationspezialist Phoenix Contact.

Ein »Co-Creation Space« soll der Maschinenraum sein, ein Ort, an dem ausgelagerte Forschungseinheiten der Firmen voneinander lernen wollen. Wenn es nach Viessmann geht, sollen hier die Welten von Mittelständlern und digitalen Start-ups aufeinandertreffen.

Der Maschinenraum findet sich in einem Hinterhof am Teutoburger Platz in Berlin, wo die Stadtteile Prenzlauer Berg und Mitte miteinander verschmelzen. Ein Halbrund aus Stufen führt hinab ins Souterrain des sanierten Backsteingebäudes. Wo früher einmal der Heizungskeller war, glänzen jetzt eine Theke aus hellem Terrazzo, eine loungeige Kaffeebar und ein Kunstwerk aus Kupfer. Ein oktogonaler Lichthof erhellt die Räume, die eine Gesamtfläche von 23 Tennisplätzen einnehmen. Die Botschaft ist eindeutig: Seht her, was der deutsche Mittelstand leisten, wie attraktiv und hip er sein kann!

Und das in Zeiten der Corona-Pandemie. Berechnungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) zeigen, dass der Mittelstand

gen«, sagt Tobias Rappers. Viessmann selbst weist pandemiebedingt an der Eder, während sein Geschäftsführer an der Spree die Philosophie des Maschinenraums erklärt. Als Berater bei Roland Berger führte der 34-Jährige früher Konzernvertreter durch die Berliner Start-up-Szene. So lernte er auch den jungen Viessmann kennen.

Zunächst einmal gehe es um Sichtbarkeit und Attraktivität, sagt Rappers. Der Maschinenraum sei für die Familienunternehmen aus der Provinz ein Brückenkopf in Berlin. Er helfe auch im Kampf um digitale Talente. Das hat seinen Preis: Die Firmen lassen sich ihre Mitgliedschaft im Schnitt 20.000 Euro jährlich kosten.

Ende März hätte es die offizielle Einweihungsfeier geben sollen, mit Kanzleramtschef Helge Braun (CDU) und 400 Familienunternehmern. Das machte Corona zunichte, Netzwerk-Events im Hause konnten seitdem kaum stattfinden. Die frisch möblierten Lofts wirken ziemlich leer, obwohl 95 Prozent der Flächen vermietet sein sollen – Homeoffice statt Hauptstadtrepräsentanz.

Den Mitgliedern geht es darum, Erfahrungen zu teilen. »Es gibt durchaus Überschneidungen, wo man sich mit vermeintlichen Konkurrenten austauscht«, sagt Rappers – nicht über neue Geschäftsmodelle, aber etwa über Softwarelösungen. In den Bereichen Innovationsmanagement, Personalbeschaffung und Interne Kommunikation gebe es bereits regelmäßig tagende Zirkel.

Insbesondere sollen die Mitglieder sich bei der Umsetzung digitaler Projekte unterstützen, sich Programmierer, Designer oder Datenwissenschaftler teilen, sich gegenseitig die besten Agenturen empfehlen oder gemeinsam neue Ideen validieren. »Auf diese Art Gemeinschaft haben viele Familienunternehmen erwartet«, sagt Rappers.

Kein Thema verdeutlicht das besser als das Internet der Dinge. Gegenstände miteinander zu vernetzen und über sie Daten zu sammeln ist vor allem für den produzierenden Mittelstand interessant. Denn im Internet der Dinge spielt zum ersten Mal seit der digitalen Revolution nicht nur Software, sondern auch Hardware eine Rolle: also die »Dinge«, die Maschinen und Anlagen, die das Internet zu einem großen Ganzen verknüpfen. Bei der Software dominieren die USA. »Deutschland hat jedoch den Vorteil, noch stark industrialisiert zu sein«, sagt Verbandsvertreter Dörr. Die Amerikaner müssten »Industrie jetzt erst noch mal neu lernen«.

Von Viessmann bis Vestner sitzen im Maschinenraum verschiedene Unternehmen, für die das relevant ist. Eines davon ist die Smart Business GmbH des Automationspezialisten Phoenix Contact. In Bad Pyrmont betreibt das Unternehmen nach eigenen Worten »eines der am stärksten automatisierten Gebäude Europas«; Klimatisierung, Beleuchtung und Schutz vor Sonneneinstrahlung sind automatisch gelenkt. Nun sollen die Aufzüge folgen. Dazu braucht Phoenix Contact Daten – und Zugang zu einem AufzugsHersteller. Hier bietet sich Vestner Aufzüge aus München an. Dessen Ausgründung Digital Spine sitzt auch im Maschinenraum.

Dort arbeitet auch Matthias Friese – als Angestellter. Als früherer Seriengründer hätte er sich das nie träumen lassen. Jetzt leitet er Xpress Ventures, die Start-up-Schmiede der Logistikfirma Fiege: »Der Mittelstand ist unser Silicon Valley«, sagt Friese, »wir wissen es nur noch nicht.«

Jens Fiege, sein 45-jähriger Chef, sagt über den Maschinenraum: »Er hilft, die Köpfe unserer Mitarbeiter für völlig neue Denkansätze zu öffnen.« Anfangs habe man überlegt, in Berlin ein eigenes Büro aufzubauen, die offene Plattform in der alten Fabrik sei aber viel besser. »Wenn unsere Projektmanager nach einer Woche aus Berlin zurückkommen, sind sie verändert«, erzählt Fiege, er beobachte an ihnen »in Anbetracht der aktuellen großen Veränderungen eine Mischung aus Demut und Euphorie.«

Den Mehrwert eines solchen Netzwerks sieht auch Jörn Hendrich Block. Anders als staatlich geförderte Initiativen, die sich an alle Mittelständler richten, sei der Maschinenraum eher ein privater, exklusiver Club, sagt der Leiter der Forschungsstelle Mittelstand an der Universität Trier. So etwas ergebe durchaus Sinn, wenn man neue Industriestandards durchsetzen wolle, zum Beispiel im Internet der Dinge: »Da verfolgt Viess-

mann ein ureigenes Interesse.« Schließlich gehe es in der digitalen Welt immer darum, schnell Marktmacht aufzubauen: »The winner takes it all!«

Die Digitalisierung erfordere neue Kooperationen über Branchengrenzen hinweg, sagt Block. Aber würde Fiege einen ähnlich aufgestellten Logistiker im Maschinenraum dulden? Seine Vermutung: »Wohl eher nicht.« Der Mittelständler widerspricht. »Wir

müssen da größer denken und begreifen, dass unsere Branche als Ganzes bedroht wird«, sagt Jens Fiege. Amazon sei ein viel gefährlicherer Konkurrent als ein anderer Logistiker. Die 20 Mittelständler um Viessmann hätten sich daher frühzeitig die Frage gestellt, ob sie gegen die Welle der Digitalisierung antworten oder sich lieber ein Surfbrett bauen wollten. »Wir haben uns dann für das Surfbrett entschieden.«

ANZEIGE



Für Kunden da sein heißt auch dort sein.

Morgen kann kommen.

Wir machen den Weg frei.

Wir nutzen unser innovativstes Tool schon seit über 170 Jahren: echte Nähe. Denn nichts geht über persönlichen Kontakt vor Ort, besonders, wenn es um Sie und Ihr Unternehmen geht. Okay, wir bieten natürlich auch Online- und Mobile Banking, Apps sowie mobiles Bezahlen mit unseren Digitalen Karten. Wir sind ja nicht von gestern. Gemeinsam schauen wir nach vorn und sagen: Morgen kann kommen. Wir machen den Weg frei.

Volksbanken Raiffeisenbanken

LESEN SIE IN UNSERER AKTUELLEN AUSGABE:

Wir machen Sie reich! Die Versprechen der Gurus

AB FREITAG IM HANDEL

Wirtschafts Woche

nach vielen guten Jahren eine Rekord-Eigenkapitalquote von durchschnittlich knapp 39 Prozent aufweist. Dazu passt, was Julian Dörr vom Familienunternehmer-Verband beobachtet hat: »2020 haben unsere Mitglieder nicht weniger, sondern mehr in die Digitalisierung investiert als ursprünglich geplant.« In diesem Kontext sei auch der schon vor der Krise gestartete Maschinenraum »eine mutige Wette auf die Zukunft«.

Hauptbieter ist Max Viessmann, der seit 2017 den Heizungsbauer aus Allendorf an der Eder leitet. 2015 war er dort eingestiegen und wurde dann erst mal Digitalchef. Der heute 31-Jährige setzte schnell auf neue, digitale Geschäftsmodelle. In Berlin gründete er die Entwicklungseinheit Wätt X, die inzwischen fünf digitale Start-ups hervorgebracht hat.

»Nachdem Max Viessmann diesen Weg mit seinem Team jahrelang allein gegangen ist, will er digitale Innovationen jetzt gemeinschaftlich voranbrin-