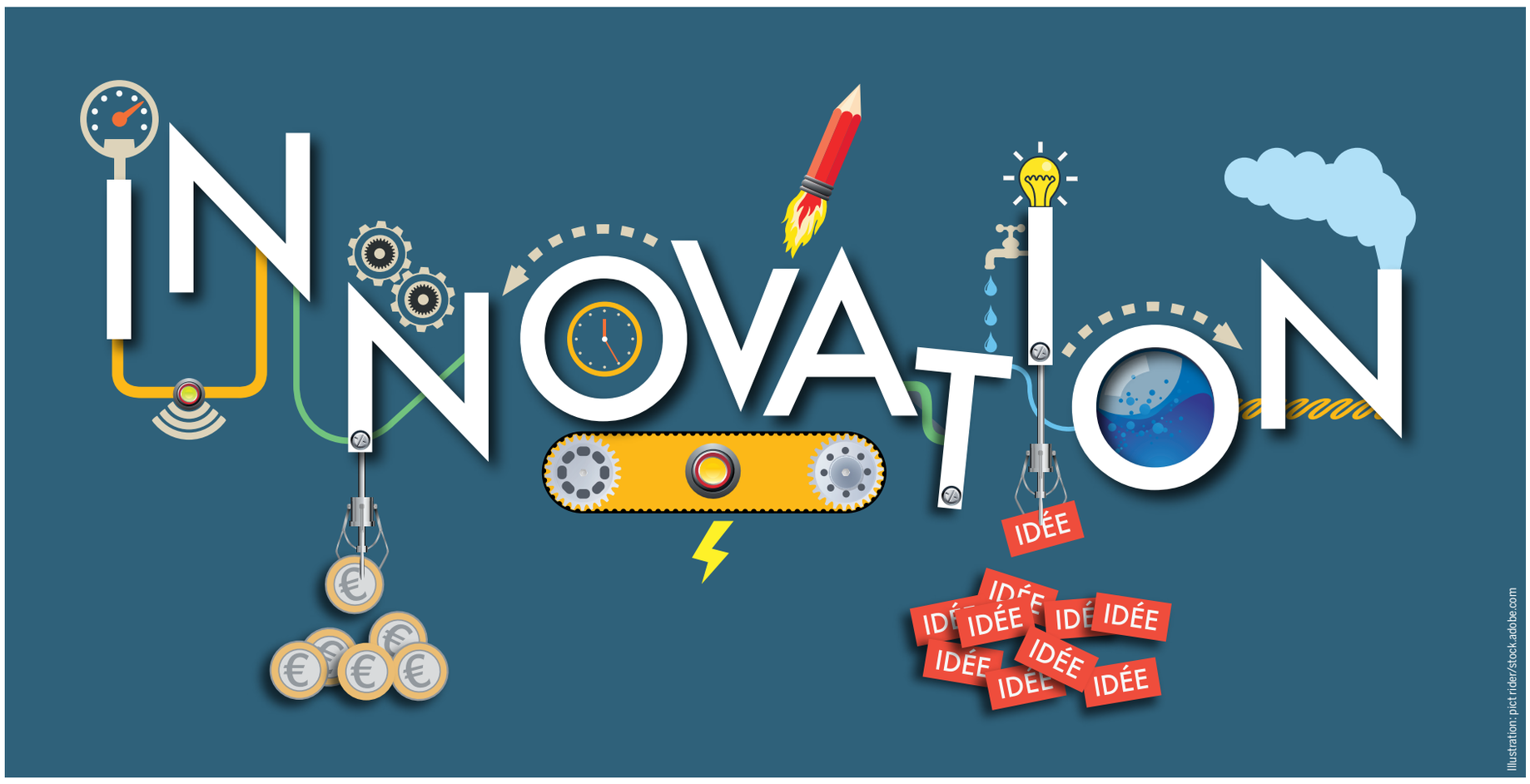

Illustration: piet rider/stock.adobe.com

Mittelstand braucht Startup-Mentalität

Zwei TUM-Professoren über die Gründungskultur in Deutschland und die Unterschiede zu den USA

Was braucht es zu einer erfolgreichen Unternehmensgründung? Jürgen Paul hat bei den Professoren Helmut Krcmar und Nicola Breugst von der Technischen Universität München (TUM) nachgefragt. Mit ihrem Heilbronner Ableger hat die TUM in der Region viel vor.

■ *Herr Professor Krcmar, Frau Professor Breugst, gibt es so etwas wie eine Erfolgsformel für Unternehmensgründungen?*

Helmut Krcmar: Es geht immer los mit einer nachfrage- und kundenorientierten Idee. Es braucht auf jeden Fall ein Team, in dem mehrere Fähigkeiten respektvoll miteinander verknüpft sind. Und es braucht eine Finanzierungsstruktur, die Wachstum ermöglicht. Und nötig ist auch ein Quäntchen Glück: Einigermaßen früh mit der Idee zu sein; ein Team zu sein, das auch die ersten Misserfolge übersteht; und Financiers zu haben, die nicht an der entscheidenden Stelle kneifen und einen dann nicht weiterlaufen lassen.

Nicola Breugst: Basierend auf jahrzehntelanger Forschung im Fach Entrepreneurship kann ich sagen: Eine einfache Formel gibt es nicht. Es spielen so viele Faktoren zusammen.

■ *Gibt's einen besonders wichtigen Faktor?*

Breugst: Ja, das Gründungsteam. Es ist ein Erfolgsfaktor, wenn man es schafft, seine Ideen immer wieder anzupassen und zu ändern. Das Team muss flexibel genug sein, um die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitglieder gut einzusetzen und gut zusammenzuspielen. Oft scheitern Startups, weil das Team nicht funktioniert. Wenn die Idee nicht funktioniert, sucht sich ein gutes Team eine andere. Wenn die Idee top ist und das Team scheitert, geht es gar nicht.

■ *Also ist das Team wichtiger als die Geschäftsidee und die Finanzierung?*

Breugst: Ein gutes Team ist nicht ersetzbar. Ein sehr gutes Team schafft es, die Idee entsprechend zu formen und an die Ressourcen zu kommen. Es reicht nicht, wenn Idee und Kapital zusammenkommen, man braucht Personen, die handeln.

Krcmar: Ideen fliegen ja viele herum. Und Finanzierung ist auch da. Aber die Fähigkeit, sich durchzubeißen als Team, ist eine wichtige Eigenschaft. Es ist selten, dass sich alle Eigenschaften, die man für eine Gründung braucht, in einer Person finden. Deshalb ist die Zusammensetzung des Teams so wichtig. Aber klar ist: Ein gutes Team mit einer miserablen Idee wird scheitern. Geld macht aus einer miserablen Idee keine bessere. Aber gute Teams merken das, steuern um und verkraften auch mal einen Misserfolg.

■ *Täuscht der Eindruck, dass die meisten Gründungen heute im digitalen Bereich stattfinden?*

Breugst: Das hängt ganz vom Ökosystem ab. Berlin ist sehr bekannt für digitale Geschäftsmodelle wie Apps. In München steht noch mehr die Technologie im Mittelpunkt, wir haben an der TUM oft technologische Produkte. Aber Digitalisierung spielt dabei natürlich eine Rolle.

■ *Können Sie ein Beispiel nennen?*

Breugst: Ja, wir haben ein Startup namens ProGlove, das einen Handschuh für die industrielle Fertigung entwickelt hat, der einen Scanner integriert hat. Das heißt, man muss nicht immer die Ware aus der Hand legen und den Scanner in die Hand nehmen – der Handschuh vereinfacht die Produktionsprozesse.

Krcmar: Viele fokussieren im Moment auf Startups, die etwas mit Digitalisierung zu tun haben. Aber viele Startups sind stark mit der physischen Welt verbunden, beispielsweise in der Medizintechnik. Oder Läden, die zählen können, wie viele Menschen vor ihren Schaufenstern stehen bleiben. Da geht es nicht um Onlinehandel, sondern darum, die Leute wieder für die Ladengeschäfte zu interessieren.

■ *Wo sehen Sie derzeit das größte Gründungspotenzial?*

Breugst: Was ich überraschend finde, ist die Dynamik in der Landwirtschaft. Wir haben ein Startup namens Acrai, das einen Trolley entwickelt hat, der über Felder fährt, Pflanzen scannt und Unkraut erkennt. Dadurch brauchen wir weniger Düngemittel, vor allem aber deutlich weniger Herbizide. Das macht die Landwirtschaft nachhaltiger. Unternehmerisches Denken heißt bei Startups, nicht nur Profit zu maximieren, sondern Lösungen entwickeln, die die Welt besser machen.

Krcmar: Das ist ein Trend, den man in den letzten zehn bis 15 Jahren beobachten konnte. Viele gründen nicht nur, um reich zu werden, sondern weil sie etwas besser machen wollen. Dieses Denken führt zu ganz anderen Startup-Ideen, weil nicht die schnelle ökonomische Verwertung im Vordergrund steht, sondern die Frage: Kann ich ein Problem lösen? Das führt zu Ideen, die praktische Probleme lösen. Zum Beispiel, wie man nahrhafte proteinreiche Getränke für ältere Menschen herstellt. Oder ob man Nahrung für Seniorenheime nicht 3D-drucken kann.

■ *Ärgert es Sie, dass es heißt, Deutschland sei in Sachen Digitalisierung abgehängt, weil die Musik im Silicon Valley spielt?*

Krcmar: Es würde mich nur ärgern, wenn es so wäre.

■ *Also ist es nicht so?*

Krcmar: Nein, dort kocht man auch nur mit Wasser. Die Apps, die in San Francisco entwickelt werden, sind genau die Apps, die einem jungen Technologen im Alter von 26 Jahren das Leben erleichtern: Die Pizza-Bestell-App, die Dating-App und eine Car-Sharing-App, um es mal überspitzt zu formulieren. Das sind aber nicht die Apps, die Probleme in anderen Bereichen des Lebens lösen. Deutschland hat eine große Stärke in der Verbindung zu den Produkten. Deutschland ist stark darin, kundenorientiert gemeinsam mit industriellen Kunden Probleme zu lösen. Und Deutschland kann auf eine ganze Nation von Tüftlern zurückgreifen.

■ *Verändert sich die Gründerkultur in Deutschland? In den USA gilt es als Ausweis von Mut und Tatkraft, wenn man drei Firmen an die Wand fährt, hierzulande ist das ein Makel im Lebenslauf.*

Breugst: Ja, aber das ist ein langsamer Prozess. Es ist so, dass in den USA Gründen cooler ist und die Angst vorm Scheitern geringer ist. Deutschland holt hier ein bisschen auf. Die Frage ist: Müssen wir auf dem gleichen Level wie die USA sein? Ich glaube, dass an der zögerlichen Einstellung in Deutschland auch etwas Positives dran ist. Denn hier sucht man sich das Problem aus, für das man brennt – und bleibt länger dabei. Es liegt sicher auch an der Kultur, dass sich deutsche Startups anderen Problemen widmen als amerikanische. Die Deutschen sind hier eher Tüftler als Verkäufer.

■ *Blicken wir auf die Region Heilbronn, die von mittelständischen Familienunternehmen geprägt ist. Branchen wie Medizintechnik oder Biotech sind zarte Pflänzchen. Ist die Region bereit, um die Digitalisierung zu meistern?*

Krcmar: Man sieht im Mittelstand schon, dass man was tun muss. Aber anders als in Großunternehmen fehlt manchmal die Bereitschaft, große Summen zu investieren und damit eventuell zu scheitern. Deshalb wird wesentlich mehr nachgedacht, was zu einer Verlangsamung führt. Außerdem geht es um die Frage, wie gestalte ich die digitale Transformation im Geschäftsmodell in einem Unternehmen, das nicht stark diversifiziert ist, sondern einen Kundenfokus hat. Wenn Sie Hidden Champion sind, ist es gar nicht so einfach, jemanden davon zu überzeugen, dass er alles ändern muss. Digitale Transformation ist nicht das gleiche wie Startup. Aber es braucht Startup-Mentalität im Mittelstand, um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten.

Breugst: Viele Mittelständler schauen neidisch auf die Startups. Und umgekehrt schauen die Startups mit neidischem Blick auf die Mittelständler. Denn jeder hat genau das, was der andere braucht. Auf der einen Seite Dynamik, einfach mal ausprobieren und mal schauen, was herauskommt. Auf der anderen Seite Tradition und etablierte Prozesse und Geschäftsmodelle. Deshalb wollen wir Mittelständler und Startups auch in Heilbronn zusammenbringen. Von Kooperationen profitieren beide, das Potenzial in Heilbronn ist riesig.

Krcmar: Wir wollen als TUM hier eine Plattform bieten, um diese Kollaboration zu fördern. Vielleicht stecken sich Mittelständler und Startups ja gegenseitig an.

„Im Silicon Valley kocht man auch nur mit Wasser."
Helmut Krcmar

„Ein gutes Team ist einfach nicht ersetzbar."
Nicola Breugst

Zu den Personen

Professor **Helmut Krcmar** (Jahrgang 1954) ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Fakultät für Informatik der Technischen Universität München (TUM). Er forscht zu Digitaler Transformation, Informations- und Wissensmanagement, Management IT-basierter Dienstleistungen, E-Government und der Computerunterstützung für die Kooperation. Im Juli 2018 wurde er zum Prodekan der TUM School of Management und Gründungsdekan des TUM Campus Heilbronn gewählt.

Nicola Breugst ist Professorin für Entrepreneurial Behavior an der Technischen Universität München. Sie forscht zum Faktor Mensch im Gründungsverlauf und analysiert Denkprozesse, Motivation und Emotionen bei Firmengründungen. *red*

Firmen Regional

MPDV in Malaysia

Zum Jahreswechsel hat **MPDV** einen Standort in Malaysia eröffnet. Damit möchten die Experten für IT-Lösungen in der Fertigung ihr Wachstum im asiatischen Raum weiter vorantreiben. „Der Markt dort ist riesig und der Bedarf nach Softwarelösungen für eine effizientere Fertigung groß. Deshalb ist es für uns unabdingbar, auch hier präsent zu sein", sagt Nathalie Kletti, Mitglied der Geschäftsleitung von MPDV. Mit Niederlassungen in Singapur und China ist das Mosbacher Familienunternehmen bereits seit 2007 in Asien vertreten.

Weltweit arbeiten mittlerweile mehr als 420 Mitarbeiter an elf Standorten in Deutschland, China, Malaysia, der Schweiz, Singapur und den USA. Im vergangenen Jahr lag der Gruppenumsatz bei 60 Millionen Euro. *red*

Platin-Zertifikat

Das Versandzentrum von **EBM-Papst** am Standort Hollenbach ist mit dem höchsten Zertifizierungsstatus Platin der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) ausgezeichnet worden. Das 2017 fertiggestellte Versandzentrum überzeugte mit seiner ökologischen und ökonomischen Qualität als auch durch eine ausgefeilte und anpassungsfähige Gebäudetechnik. Dazu zählen beispielsweise die Blockheizkraftwerke, die CO_2-neutral betrieben werden, die Photovoltaikanlagen sowie die Prozesse während der gesamten Bauphase.

Der Gebäudekomplex unterbietet die gesetzlichen Anforderungen der EnEv (Energieeinsparverordnung) um 83,86 Prozent und gehört damit zu den effizientesten Gebäuden seiner Art. Beim Audit wurden zahlreiche Kriterien, wie beispielsweise energieeffizientes Bauen, die gebäudebezogenen Betriebskosten, der Arbeitsplatzkomfort, die Anpassungsfähigkeit der technischen Systeme oder die Qualität des Ausschreibungs- und Bauprozesses beurteilt. Neben dem Hollenbacher Versandzentrum wurde bisher deutschlandweit nur ein weiteres Logistikgebäude mit der höchsten Auszeichnung Platin ausgezeichnet.

Das Versandzentrum von EBM-Papst wurde ausgezeichnet. Foto: privat

Das Versandzentrum spielte darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der kürzlichen Nominierung zum Umweltpreis des Landes Baden-Württemberg. *red*

Illig tritt Adamos bei

Die Software-Plattform Adamos für das Industrial Internet of Things (IIoT) wird von immer mehr Maschinenbauern eingesetzt. Zuletzt sind fünf weitere Unternehmen dem Verbund beigetreten. Dazu zählen Oerlikon Textile (Textilmaschinen), Weber (Verpackungsmaschinen für Lebensmittel), **Illig** (Thermoformung und Verpackungstechnik, Heilbronn) und Mahr (Fertigungsmesstechnik). Adamos ist eine herstellerneutrale Plattform speziell für den Maschinenbau und seine Kunden und wurde im Jahr 2017 von den Maschinenbauern DMG Mori, Dürr, Zeiss und ASM PT gemeinsam mit der Software AG gegründet. *red*