

Der Mittelstand macht's einfach

STUDIE. Der Erfolg mittelgroßer Unternehmen hat gute Gründe. Flexibilität, Nähe zu Markt und Beschäftigten sowie eine unaufgeregte Zuversicht sind die Grundlagen.

Von **Eva Voß** und **Rudolf Kast**

Irgendwo zwischen den Zukunftshoffnungen der Start-up-Szene und der überzeugenden Präsenz der vielen Weltmarktführer übersieht man diejenigen, die tagtäglich als Bindeglied zwischen groß und klein die Dinge am Laufen halten: Mittelgroße Unternehmen. Fast 70.000 an der Zahl sind es im Deutschland. Mittelstand im besten Sinne.

Worauf basiert der Erfolg des Mittelstands heute und in Zukunft?

Was sie erfolgreich macht, wie die Unternehmensleitung denkt, wo die Herausforderungen liegen, dem sind wir erstmals in einer gemeinsamen Studie von Ernst & Young (EY) und Das Demographie Netzwerk (ddn) nachgegangen. Mit teilweise überraschenden Ergebnissen – und der Empfehlung zu einer neuen Perspektive.

Unsere Ausgangsfrage lautete: Worauf basiert eigentlich der Erfolg der mittelgroßen Unternehmen heute und in Zukunft? Doch würden diese uns das überhaupt offenlegen wollen? Um tatsächlich vertrauliche Einblicke in diese und andere Fragen zu erhalten, haben wir in unserer Studie einen qualitativen Ansatz gewählt und eine Art „Blackbox“ geschaffen; einen geschützten Raum, in dem Informationen aufgezeichnet werden. Durch Zwischenschaltung eines externen Marktforschers haben wir Anonymität sichergestellt. In Tiefeninterviews von einer knappen Stunde mit 30 Inhaber/innen und Geschäftsführer/innen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen haben wir einerseits Zeit zum Reflektieren ermöglicht und andererseits einen Rahmen geschaffen, in dem auch kritische Aspekte offen angesprochen wurden.

Eine spannende Frage, die wir uns im Vorfeld gestellt haben: Kann es rein

aufgrund der Größenklasse Gemeinsamkeiten zwischen Pflegediensten und Bauunternehmen, Handwerksbetrieben und IT-Beratern, Hotels und industriellen Produzenten geben? Tatsächlich stellten alle Befragten von sich aus die Qualität ihrer Produkte oder Leistungen und die damit verbundene Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt. Bei genauerer Betrachtung lassen sich fünf verschiedene Muster in unserer Gruppe erkennen, aber dazu später. Denn noch eines wird klar: Nähe und Persönlichkeit entscheiden.

Nähe und Persönlichkeit entscheiden

Dass Nähe gut fürs Geschäft ist, gehört zum Standardwissen von Ökonomen. Doch jenseits der geografischen Nachbarschaft spielt Nähe bei unseren Befragten in zwei Richtungen eine Rolle: Die Nähe zu Kunden und die Nähe zu Mitarbeitern. Und hätten wir nicht noch zahlreiche weitere Einblicke bekommen, könnten wir es mit diesem Punkt beinahe schon bewenden lassen. Denn im Konzept der Nähe steckt vieles, was sich Großunternehmen in umfangreichen Programmen ständig selbst wieder beibringen müssen, weil es wohl irgendwann einmal verloren ging. Ein paar beispielhafte Zitate:

- „Gute Mittelständler haben hohe Produktaffinität, kennen ihre Mitarbeiter persönlich und pflegen intensive Kundenbeziehungen.“
- „Der Mittelstand hat eine besonders intensive Kundenbeziehung, ich kenne unsere Kunden persönlich.“
- „Bis zum letzten Mitarbeiter kennen wir jeden.“

METHODE

Das Institut Reimund Research aus Darmstadt hat für uns im Zeitraum von Januar bis März 2018 telefonische Tiefeninterviews/Explorationen mit n=30 mit Inhabern, CEOs und Geschäftsführern mittelgroßer Unternehmen aus 13 verschiedenen Branchen und verschiedenen Regionen Deutschlands geführt. Diese entsprachen der EU-Definition mittelgroßer Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten bei einem Umsatz zwischen 10 und 50 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme zwischen 10 und 43 Millionen Euro. Die durchschnittliche Dauer der Interviews lag bei circa 50 Minuten. Ausgangspunkt der Befragung waren die Erfolgsfaktoren aktuell sowie für die Zukunft. Im Laufe der Gespräche lag zudem ein Schwerpunkt auf den Themen Demografischer Wandel, Diversity und Digitalisierung.

Mit dieser Nähe einher geht die entscheidende Eigenschaft der Unternehmen: Flexibilität.

- „Ich bin flexibel und entscheide schneller als ein Konzernvorstand, dem die Bedenkenträger viele Ideen ausreden, bevor er diese erst in Erwägung zieht.“
- „Mittelstand ist mutiger, agiler, entscheidet notfalls in Minuten.“
- „Typisch Mittelstand ist, neue Ideen

umzusetzen, von denen manch anderer sich zunächst fragt, ob das was wird!“

Freiheit, Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit

Klar wird auch: Wir haben es mit starken Unternehmerpersönlichkeiten zu tun. Freiheit, Unabhängigkeit, Handlungsfähigkeit ist diesen Männern und Frauen wichtig. Sie haben eine tiefe Ver-

bundenheit mit ihrer Aufgabe, mitunter sogar eine Vision, zumindest aber eine klare Richtung und einen langen Atem. Verantwortungsgefühl und Loyalität kommen zusammen mit Offenheit und Pragmatismus und schaffen so erst die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit am jeweiligen Markt. Im Vorfeld hatten wir die Hypothese, unterschiedliche Typen an Unternehmerpersönlichkeiten

Einfach machen, statt lange diskutieren: Der Erfolg des Mittelstands beruht auf pragmatischen Hands-on-Lösungen.



FÜNF MARKTZUGÄNGE

	Produktorientiertes Marktumfeld	Menschenbezogenes Marktumfeld	Systemisches Marktumfeld	Digitales Marktumfeld	Kulturbasierter Marktzugang
Branchenprofil	Diese Unternehmen sind oft klassische Produzenten aus Industrie und Handwerk, Zulieferbetriebe für große Unternehmen, kommen aber auch aus Bereichen wie Konsumgüter oder Hoch- und Tiefbau. Sie haben einen hohen Anteil gewerblich-technischer Arbeitnehmer. Weniger als andere sind sie eingebunden in Leistungsprozesse, vielmehr wird von ihnen die Ablieferung eines einwandfreien Produkts erwartet.	In dieser Perspektive finden sich eher Dienstleistungsunternehmen. Man bedient Endverbraucher insbesondere in den Bereichen Hotellerie/ Gastronomie, Freizeit, Mode und Lifestyle, aber auch Finanzen und Gesundheit. Für diese Unternehmen ist das schnelle Aufgreifen gesellschaftlicher Trends und daraus resultierender Endkundenbedürfnisse wichtig.	Diese Unternehmen befinden sich oft selbst in Transformationsprozessen. Man bietet inzwischen mehr Lösungen als dingliche Produkte an. Ein dreistufiges B2B2C-Denken bestimmt: „Was muss ich tun, damit mein Kunde seine Kunden überzeugen kann?“ Branchenbeispiele sind Architektur, Immobilien- und Facility-Management, genauso jedoch Fachgroßhandel, Medien oder Logistik, teilweise auch produzierende Industrie.	Diese Unternehmen sind geprägt von Innovationsthemen und neuesten Entwicklungen, da diese wiederum selbst ihre Produkte und Leistungen, sprich ihr eigener Markt, sind. Dazu zählen insbesondere die „neue Industrie“ für IT-Lösungen, aber auch Unternehmensberatungen, Forschungsunternehmen oder Kommunikationsagenturen. Ein hoher Grad an Immaterialität der Leistungen herrscht vor.	Diese Gruppe stellt eine vergleichsweise kleinere und heterogene Minderheit dar, die stark angetrieben ist von Visionen und Werten der Unternehmensführung. Diese können beispielsweise in einer besonderen Familientradition genauso wie in einer religiösen oder humanistischen Grundausrichtung begründet liegen. Sie stellen insofern – abweichend von den anderen – am ehesten einen eigenen Typus dar. In unserer Stichprobe waren Unternehmen aus IT, Handwerk und Pharmazie vertreten.
Markt-anforderung	„liefern können“	„leisten können“	„integrieren können“	„verwandeln können“	„inspirieren können“
Kernthema	Zuverlässigkeit	Motivation	Transformation	Innovation	Kultur

Der Markt entscheidet: Für fast alle Studienteilnehmer waren die Marktvoraussetzungen die Grundlage ihrer Strategie, der Betriebsorganisation und der Führung. Hier liegen die Gründe für unterschiedliche Herausforderungen und Lösungsansätze.

QUELLE: KAST/VOSS

identifizieren zu können. Diese mussten wir verwerfen. Denn so prägend einerseits der Faktor Persönlichkeit für alle Befragten gleichermaßen wirkt, so unterschiedlich sind andererseits die Marktvoraussetzungen.

Der Markt entscheidet

Und genau diese Marktvoraussetzungen sind für fast alle unserer Gesprächspartner die Grundlage ihrer Strategie, der Betriebsorganisation und der Führung. Hier liegen die Gründe für unterschiedliche Herausforderungen und Lösungsansätze. Und unter anderem genau deshalb kann man „den Mittelstand“ als solchen nicht über einen Kamm scheren. Nicht jedes Unternehmen ist gleichermaßen von Digitalisierung, Fachkräftemangel oder Wertewandel

betroffen. Und pauschale Antworten für alles und alle gibt es nicht – selbst in unserer größtmäßig eng begrenzten Gruppe. Werfen wir aber einmal einen Blick auf die Unterschiede – wir haben sie als „Fünf Marktzugänge“ bezeichnet (siehe Tabelle oben).

Würde man auf den ersten Blick möglicherweise noch unterschiedliche „Reifegrade“ in Sachen Modernität zwischen den Unternehmen erkennen, so wird man im Detail in den meisten Fällen eines Besseren belehrt. Zu Recht weist beispielsweise die Unternehmensführung in manchen produzierenden Unternehmen darauf hin, dass weder der Markt noch die Produktgattung in besonderem Maße von Digitalisierung betroffen wären. Und so kann es durchaus zu der Situation

kommen, dass Anbieter aus dem digitalen Marktumfeld mit ihrem Wissen und ihren Produkten und Leistungen bei genau diesem produktorientierten Marktumfeld auf Granit beißen – und den Unternehmen vermeintliche Rückständigkeit attestieren, wo diese vielleicht selbst gerne weiter wären, ihr Markt aber noch nicht bereit ist.

Digitalisierung heißt Innovation

Und damit stecken wir mitten im prägenden Wirtschaftsthema der Zeit: Digitalisierung. Bei unseren Befragten zeigt sich, dass nicht alle praktisch relevanten Fragen unter dieser Überschrift diskutiert werden. Auch der Begriff „Industrie 4.0“ wird kaum verwendet, man spricht ganz praktisch von Automatisierung oder Innovation. Und hier ent-

scheidet wiederum ganz klar der Markt, was gemacht wird. Verlangt ein Kunde eine bestimmte Software-Einbindung, dann wird diese Investition pragmatisch und eben nicht ideologisch getätigt. Generell lässt sich Digitalisierung in drei Handlungsstränge aufteilen.

Erstens:

- Automatisierung in Administration oder Produktion
- Die Notwendigkeit zur Digitalisierung wird erkannt.
- Man achtet auf die Veränderungen am Markt, die den internen Arbeitsaufwand rechtfertigen.
- Aber: Digitalisierung muss sich rechnen.

Zweitens:

- Aufbau von Kenntnissen und Fähigkeiten für neue Systeme
- Digitalisierung ist Herausforderung für die Beschäftigten.
- Qualifikation ist Investition in die Zukunft.
- Aber: Auch Ängste bei Beschäftigten gilt es, zu überwinden.

Drittens:

- Eigene Produktentwicklung als Anbieter digitaler Lösungen oder beteiligtes Unternehmen
- Digitalisierung ist der Zukunftsmarkt schlechthin.
- Man fühlt sich mit dem eigenen Geschäftsmodell gut aufgestellt.
- Aber: Die Prophezeiungen von Disruption prallen oft an Kunden ab.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck

Für die kommenden Herausforderungen fühlten sich die Befragten selbst gut gerüstet und sehen Probleme eher bei anderen. Vereinzelt mischt sich Skepsis darunter, sofern im eigenen Markt kein wirklicher Umbruch erkennbar ist. Alarmszenarien beeindrucken die Befragten indessen nicht. Wenn überhaupt, sehen sie dezidiert negative Auswirkungen eher im gesellschaftspolitischen Kontext, beispielsweise in der Auflösung des sozialen Zusammenhalts.

Die meisten Befragten sehen in der Digitalisierung insgesamt deutliche Wachstumschancen und erkennen Potenzial für Innovation und neue Märkte. Von Silvia Hernandez, Partnerin bei EY und für den Bereich Future of Work zuständig, leihen wir uns einen aktuell gerne verwendeten Begriff: „Augmented Humanity“. Unsere Befragten würden zwar mehrheitlich skeptisch die Stirn runzeln, dem dahinter liegenden Gedanken aber zustimmen: Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Und Technik alleine macht noch keine Digitalisierung. Sie muss dazu dienen, die Menschen leistungsfähiger zu machen. Und so bedeutet Digitalisierung am Ende Humanisierung.

New Work ist oft nichts Neues

Vieles von dem, was in der Diskussion um „New Work“ auftaucht, ist für die Befragten nicht wirklich neu. Manches praktizieren sie schon lange, manches haben sie versucht und verworfen, manches würde aus Sicht der Unternehmensleitung gar nicht funktionieren. Dennoch herrscht Offenheit gegenüber neuen Ansätzen, sofern sie auf die konkrete eigene Geschäftstätigkeit eingehen und Verbesserungspotenziale plausibel machen können. Als vom Markt verordnete Grundregel könnte auch hier gelten: „Form follows function“. Aus der Unternehmensgröße selbst ergeben sich dabei einige nützliche Rahmenbedingungen: Flache Hierarchien, kurze Wege, intensive Kommunikation, dazu in Teilen projektbezogenes Arbeiten und partizipative Entscheidungen. Andererseits liegen in der Größe auch Limitierungen, insbesondere hinsichtlich Flexibilisierung von Arbeit oder der Arbeitszeiten. Man tut hier, was man kann und wo man es kann.

Bemerkenswert ist die Selbsteinschätzung der Befragten zur Art der Zusammenarbeit und damit auch zu ihren Führungsstilen. Es wird tatsächlich viel Wert auf die Meinungen und Einschätzung der Beschäftigten auf allen Ebe-

nen gelegt. Entscheidungen werden oft gemeinsam und konsensual getroffen, selbst strategische Weichenstellungen werden vorab sehr sensibel intern sondiert und verifiziert. Beispielfhaft hier drei Zitate:

- „Wir hören unseren Mitarbeitern immer sehr genau zu. Ich höre mir auch immer gerne neue Vorschläge an.“
- „Man macht keinen Plan von oben nach unten, sondern man motiviert seine Leute persönlich.“
- „Ich bin der, der was zu sagen hat, das gibt es bei uns nicht wirklich.“

In unserer Gruppe von 30 Befragten haben wir so, entsprechend der Marktsituation, fünf verschiedene Führungsstile angetroffen (siehe Tabelle auf Seite 18).

Personalengpässe und Wertewandel

Bei der Frage nach den entscheidenden Faktoren für den zukünftigen Erfolg kommt die Unternehmensführung in drei der fünf Marktfelder direkt zum Thema Personal. So wird vor allem im menschenbezogenen Marktfeld der Bedarf an „fähigen“ Beschäftigten geäußert, die neue Ideen und Leistungsinnovationen mit entwickeln können. Man muss am Puls der Zeit bleiben. Unternehmen im systemischen Marktfeld spüren besonders den Druck in Sachen Qualifikation und sehen Engpässe. Und Unternehmen mit einem kulturell geprägten Marktzugang, die ihr Geschäftsmodell zu einem guten Teil auf besondere Formen der Mitarbeiterbindung und -führung aufbauen, denken in den Dimensionen von Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation.

Bei Vertiefung des Themas Personal ist die Herausforderung in der Rekrutierung bei allen Unternehmen sichtbar. Dabei sehen sich die Befragten einer ganzen Bandbreite an einschränkenden Faktoren ausgesetzt: Zum rein quantitativen Bewerberengpass in bestimmten Berufsfeldern und bei der Zahl ausgebildeter Berufsanfänger kommen gestiegene Qualifikationsanforderungen bei gleichzeitigen spürbar werdenden

Mängeln des Bildungswesens hinzu. Der Nachwuchs ist nach Ansicht der Befragten oft nicht gut auf die Erfordernisse der Praxis vorbereitet. Zuletzt erhöhen steigende Gehaltserwartungen und generell Ansprüche an die Arbeitgeber im Zuge des Wertewandels die Herausforderung noch einmal. Unattraktiv empfundene Images einzelner Branchen, Schichtbetrieb oder der Standortwettbewerb mit Großunternehmen erschweren die Rekrutierung zusätzlich. Lediglich im digitalen Umfeld scheint die Dramatik geringer auszufallen. Man kann die Traumberufe und Arbeitsbedingungen der nachkommenden Generationen offensichtlich besser erfüllen.

Als problematisch wird allerdings die zunehmende Erwartungshaltung in monetärer Hinsicht bewertet. Zudem zieht

es den Nachwuchs eher in die großen Lifestyle-Metropolen, was die Rekrutierung abseits der Ballungszentren erschwert. Aufhorchen lässt die Kritik am Bildungssystem. Ein beispielhaftes Zitat zur Ausbildungsfähigkeit illustriert dies: „Oft bringen die Bewerber nicht die notwendige Ausbildung aus der Schule mit, die können trotz Handy kein Excel-Sheet erstellen, ganz zu schweigen von ausreichenden Englisch-Kenntnissen.“ Auch wird bei nachkommenden Generationen geringere Loyalität und Identifikation festgestellt: „Die Jungen haben einen Schalter, wenn die ins Unternehmen reingehen, wird er eingeschaltet, wenn sie rausgehen, wieder umgelegt. Ich will nicht sagen, das sei schlecht. Aber das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen ändert sich dadurch schon!“

Bemerkenswert: Was den Unternehmensverantwortlichen an den Jungen fehlt, wird – trotz gelegentlicher Enttäuschung – nicht als moralische Kritik vorgebracht, sondern als Umweltveränderung zu Kenntnis genommen.

„Run for Experience“

Ältere Arbeitskräfte erscheinen so mehr und mehr in einem positiven Licht. Überspitzt formuliert könnte man sagen, zum „War for Talent“ kommt zukünftig der „Run for Experience“ hinzu. Erfahrung wird geschätzt, immer öfter können und wollen Ältere auch selbst länger erfolgreich im Arbeitsprozess gehalten werden. Und auch wenn Vollzeit nicht mehr drin ist, ist man doch froh, wenn die Erfahrenen noch in Teilzeit oder mit Minijob dabeibleiben. Bei Äl-

FÜNF FÜHRUNGSSTILE

	Produktorientiertes Marktumfeld	Menschenbezogenes Marktumfeld	Systemisches Marktumfeld	Digitales Marktumfeld	Kulturbasierter Marktzugang
Führungsstil	konsensual	integrativ	interaktiv	konsultativ	gemischt – von konsensual über integrativ oder interaktiv bis zu konsultativ
Hierarchie	Es existieren wenige Hierarchieebenen. Oben wird starkes Teamwork praktiziert. Darunter liegende Ebenen (z.B. Industriemeister) werden flexibel einbezogen, wenn Kompetenz und Expertise sinnvoll sind.	Wenige Hierarchieebenen, Teamwork zwischen Unternehmensführung und Abteilungsleitungsebene. Oft Feedback-Schleifen zu den (Nicht-Vorgesetzten) Beschäftigten als „Kenner“ der Kunden und deren dynamischer Bedürfnisse.	Unternehmen in Transformation bewegen sich weg von starren Kompetenzverteilungen top-down zu projektorientierten Teams. Nur juristische/disziplinarische Verantwortung bleibt bei der Unternehmensleitung oder zweiter Ebene.	Juristische/disziplinarische Verantwortung bei der Unternehmensleitung oder zweiter Ebene. Ansonsten flexible Teams, die sich je nach Projekt verändern.	Branchenbedingt heterogene Ansätze. Gemeinsam starke Betonung auf der Bedeutung jeder/jedes einzelnen Beschäftigten.
Flexible Arbeitsformen	Im operativen Bereich gering ausgeprägt, da wenig mit den Produktionsanforderungen vereinbar. Stärker im administrativen Bereich.	Im operativen Bereich gering ausgeprägt, da wenig mit den Anforderungen an Service vereinbar. Stärker im administrativen Bereich.	Flexibilität bei Arbeitsort und Arbeitszeit nimmt zu. Zugleich auch Restriktionen dann, wenn Projektarbeit Präsenz vor Ort oder bei Kunden erfordert.	Sehr hohe Flexibilität insbesondere bei Arbeitszeit, aber auch bei Teilzeit oder Homeoffice-Modellen. Zudem starke Kollaboration und Verwebung in die Kundenorganisation.	Unterschiedliche Modelle, teilweise auch stark experimentelle und individuelle Ansätze bezogen auf Einzelpersonen.

Führungsstil, Organisationsstruktur, Arbeitsformen: Unter den 30 Befragten wurden entsprechend ihrer Marktsituation fünf verschiedene Führungsansätze angetroffen. Was diese jeweils auszeichnet, ist in dieser Tabelle zusammengefasst.

teren sind es mitunter die „Soft Skills“, die den Ausschlag geben, zum Beispiel die Souveränität im Umgang mit Kunden. Ein Beispiel: „Heute haben wir ganz andere Alte, Best Ager und da ist es von Vorteil auch Best Ager im Kundenkontakt zu haben.“

Die Schattenseite gibt es auch. Vor allem dort, wo es handfest um Systemumstellung, Digitalisierung oder komplett neue Technologie geht, sind Ältere oft verängstigt und resigniert. Trotz Hilfestellungen und großer Nachsicht: Nicht alle können oder wollen die Veränderungen mitgehen. Das führt im Zweifelsfall dazu, dass man sich trennt oder auf neue Einsatzbereiche verständigt.

Im digitalen Marktumfeld sind Ältere (noch) kein Thema. Die Altersstruktur der Unternehmen ist insgesamt deutlich jünger, Nachwuchssorgen gibt es weniger – man schwimmt auf der Jugendwelle. Die meisten Unternehmen sehen jedoch im Ausscheiden älterer Beschäftigter einen Verlust an Wissen und Erfahrung, worauf allerdings nur eine Minderheit tatsächlich schon mit vorbereitenden Maßnahmen reagiert. Wo Transformation stattfindet, ändert sich dies gerade. Man darf davon ausgehen, dass neben Wissenstransfer auch lebenslanges Lernen und lebenslange Beschäftigung in diesen Unternehmen verstärkt Thema werden.

Diversity – ein blinder Fleck?

Eine große Überraschung hat uns der Umgang mit dem Thema Diversity beschert. Lediglich die von einem kulturellen Marktzugang geprägten Unternehmensführungen erkannten im Begriff Diversity Vorzüge, die sich auch ökonomisch rechnen. Die große Mehrheit der Gesprächspartner jedoch kann mit dem Thema und oft auch schon mit dem Begriff nichts anfangen. Das Konzept wird als akademisch empfunden und lässt sich nicht in Deckung mit der betrieblichen Realität bringen. Man betrachtet es als Image-Thema von Konzernen und sieht für sich selbst

keinen handfesten Nutzen. Zugespielt formuliert es ein/e Gesprächspartner/in: „Wenn ich mich vor meine Mitarbeiter stellen würde und würde sagen, ab heute ist hier Diversity, die würden mich mit großen Augen und ratlos anschauen!“ Man merkt: Diversity als Begriff steht sich in diesen Unternehmen offensichtlich selbst im Weg.

Dabei ist die Praxis vielschichtiger und tatsächlich auch vielfältig. Die Herkunft spielt oftmals keine Rolle und wird nicht als Problem gesehen, weder in der betrieblichen Praxis („Wir sind international aufgestellt. 16 Nationen sind im Team.“) noch in der Rekrutierung: „Wissen Sie, wir sind doch schon froh, wenn wir überhaupt genug fähige Mitarbeiter kriegen.“ An zwei weiteren Zitaten wird deutlich, wie sich die Unternehmen orientieren:

- „Wir haben im operativen Bereich 50 Prozent Frauen. Die Altersgruppen sind gemischt, passend zu unseren Kunden.“
- „Ich muss sehen, dass die Chemie zwischen Projektleiter und dem Kunden stimmt. Darum geht es. Passt ein Mitarbeiter zum Kunden.“

Kritisch müssen wir die Frage stehen lassen: Haben die mittelgroßen Unternehmen hier einen blinden Fleck? Wissen sie beispielsweise, woran es liegt, wenn sie nicht genügend Frauen rekrutieren können? Umgekehrt wird aber auch ein Schuh draus. Als Unternehmen wie auch als Unternehmensnetzwerk, die wir sehr viel Engagement in das Thema Diversity stecken, müssen wir uns an dieser Stelle selbstkritisch fragen: Können wir gut genug erklären, was wir da machen und wozu es gut sein soll?

Doch auch wenn Diversity als Begriff nicht überzeugt: Dem Zitat „Wir müssen innovativ sein, und dazu brauchen wir in Zukunft mehr unterschiedliche Mitarbeiter!“ konnten alle Befragten zustimmen.

Ausblick

In unserer Studie haben wir eine bestimmte Größenklasse an Unternehmen

zu Wort kommen lassen. Wir haben nach Erfolgsfaktoren gefragt und insbesondere die Themen Demografie, Diversity und Digitalisierung näher beleuchtet. Vieles andere, was vielleicht auch noch unter den Nägeln brennen könnte, haben wir ausgeklammert. Wir haben nicht über Internationalisierung gesprochen, obwohl wir viele international gut aufgestellte Gesprächspartner gefunden haben. Wir haben auch nicht über Finanzierung gesprochen oder über Nachfolge. Unser Ziel war es zudem nicht, bei unseren Gesprächspartnern für bestimmte Konzepte zu werben, ihnen vermeintlich kluge Ratschläge zu erteilen oder im Nachgang eine kritische Analyse anzuhängen.

Diese Studie ist mit voller Absicht voreingenommen in einer Hinsicht: Wir haben nach Erfolgsfaktoren gefragt. 30 respektable Persönlichkeiten haben uns dankenswerterweise Zeit eingeräumt und ihre Erfahrungen und Einschätzungen mit uns geteilt. Wir nehmen diese ernst. Wenn unsere Befragten repräsentativ für diese Größenklasse sind, dann muss man sich keine Sorgen um die Unternehmen machen. Sie kennen die Herausforderungen, sie kennen ihre Stärken und sie verfügen über ein gesundes Selbstbewusstsein und viel Zuversicht.

Am Ende wirken diese Unternehmen auf uns als die Prototypen jener Flexibilität, von der derzeit so viel die Rede ist. Und es stellt sich unmittelbar die Frage: Müssten nicht große Unternehmen und Konzerne mehr von ihnen lernen? ■



DR. EVA VOSS ist als Managerin Diversity & Inclusiveness verantwortlich für die Region Deutschland, Schweiz und Österreich bei EY.



RUDOLF KAST ist selbstständiger Berater und Vorstandsvorsitzender des Demografie-Netzwerks ddn.