



WIRTSCHAFTSGEPRÄCH

Unternehmenskultur und Zukunftsentscheidungen

Quer denken, innovativ handeln

Die Anforderungen an Mittelständler sind heute größer denn je. Sie müssen ein attraktiver Arbeitgeber im Kampf um die hellsten Köpfe sein, in Zeiten der Digitalisierung ihre Geschäftsmodelle zum Teil neu ausrichten und das Beste aus der Welt der Start-ups und der Familienunternehmen vereinen. Wie das funktionieren kann, diskutieren Andreas Engelhardt, geschäftsführender Gesellschafter von Schüco, Sebastian Borek, Geschäftsführer der Founders Foundation, Prof. Dr. Christina Hoon von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld, Roland Hofstetter, Geschäftsführer von Diamant Software, und Thorsten Meier, Geschäftsführer von BOGE.

Dieser Artikel ist auch im "Das kommt aus Bielefeld"-Magazin 05/2018 erschienen.
Interview: Marc-Stefan Andres, Fotos: Susanne Freitag



Auf Einladung von Brigitte Meier (2. Re), WEGE mbH, trafen sich zum Wirtschaftsgespräch im inspirierenden Ambiente der Founders Foundation, v.l.: Andreas Engelhardt, Thorsten Meier, Prof. Dr. Christina Hoon, Roland Hofstetter, Brigitte Meier und Sebastian Borek.

Herr Engelhardt, jeder spricht über den Fachkräftemangel. Ist in Bielefeld die Welt noch in Ordnung?

Andreas Engelhardt: Generell schon, aber wenn es um Management-Positionen geht, ist es auch für uns bei Schüco nicht einfach. Wir müssen viel dafür tun, dass die Leute gerne zu uns kommen. Mitarbeitende und auch deren Verwandte beobachten sehr genau, was im Unternehmen passiert und wie aufrichtig es ist. Sie schauen darauf, ob eine Unternehmensphilosophie nur ‚gedruckt‘ oder eine vorgelebte, authentische Praxis ist.

Was für Leute suchen Sie denn?

Andreas Engelhardt: Die richtigen Typen, die zu uns passen. Ich selbst habe die mittlere Reife, habe nie studiert und wenn ich keinen Chef gehabt hätte, der erkannt hätte, dass ich Lust auf Verantwortung habe, hätte ich nie meinen Weg gemacht. Auch diese Menschen zu finden, ist unsere Aufgabe. Wenn ich bei 450 Bewerbungen nur danach ginge, wer Abitur und einen Durchschnitt von 2,0 hat, dann fielen mir die Hauptschüler

durchs Raster, die vielleicht später den zweiten Bildungsweg gegangen wären, studiert hätten und einfach ideal für das Unternehmen wären.

Womit punkten Sie bei BOGE, Herr Meier?

Thorsten Meier: Wir sind als Unternehmen international tätig, das ist schon ein Reiz an sich. Zudem ist es wichtig, dass wir Universitäten und Forschungseinrichtungen bieten können und dass Weiterbildungsangebote bestehen. Außerdem gibt es in der Region eine große Breite an Arbeitgebern. Potentielle Bewerber kommen gerne irgendwohin, wenn es eine Auswahl gibt.

Herr Hofstetter, Sie bieten Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ja einiges. Neben spannenden Jobs zum Beispiel ein neues Firmengebäude mit einer kleinen Parkanlage, Ruhe- und Kreativzonen sowie einem Fitnessraum.

Roland Hofstetter: Wir schaffen eine moderne Arbeitswelt. Wir versuchen so, unsere Unternehmensphilosophie nicht einfach nur zu beschreiben, sondern sie tatsächlich auch zum Leben zu erwecken. Wenn es etwa um Hierarchien geht, heißt das, dass die Führungskräfte und auch ich als Geschäftsführer mit den Angestellten auf einer Fläche sitzen. So kann ein ganz enger Austausch stattfinden und zu schnellen Lösungen führen. Außerdem wollen wir früh potenzielle Mitarbeiter rekrutieren. Wir haben eine ganz tolle Hochschullandschaft, in der wir Kontakte zu Studenten und von uns geförderten Stipendiaten gewinnen. Außerdem richten wir uns explizit an weibliche Fachkräfte, weil hier noch das größte Potential besteht.



„Für manche ist es die Höchststrafe, sich vorstellen zu müssen, ein Leben lang in einem Unternehmen zu bleiben.“

Prof. Dr. Christina Hoon

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld

Gehen wir einmal weg von der Unternehmensebene hin zur Forschung. Frau Hoon, was müssen gerade Mittelständler potenziellen Mitarbeitenden bieten?

Christina Hoon: In einem aktuellen Forschungsprojekt haben wir uns mit Employer-Branding und den Erwartungen von Beschäftigten oder potenziellen Beschäftigten an Unternehmen befasst. Es gibt im Grunde zwei Typen von Arbeitnehmern, die entweder „caring“ oder „fluid organizations“ bevorzugen. Gerade die Familienunternehmen in dieser Region sind klassischerweise „caring“. Sie machen die Arbeitsplätze attraktiv, indem sie sagen: Du kannst bei uns bleiben, dich hier individuell entwickeln und deinen ganzen Karriereweg bei uns im Unternehmen machen.

Das ist doch gut, oder?

Christina Hoon: Ja und nein. Das passt zu einem bestimmten Typ von Arbeitnehmern, der zweite Typ hat aber eben eher fluide Erwartungen an

seinen Arbeitgeber. Er sucht keinen ‚Job‘, sondern ein Projekt, in dem er mit den besten Leuten zusammenarbeiten und gefordert sein möchte. Für ihn ist es die Höchststrafe, sich vorstellen zu müssen, ein Leben lang in einem Unternehmen zu bleiben. Viele Unternehmer sind stolz auf ihre geringen Fluktuationsraten – aber das ist nicht die ganze Wahrheit. Ich bin der Meinung, dass frischer Wind in ein Unternehmen kommen muss. Und diese Erwartung haben auch die Arbeitnehmer.



„Wir richten zum Teil Arbeitsplätze ein, bei denen ich heute noch gar nicht weiß, wer morgen dort sitzen wird.“

Andreas Engelhardt

Geschäftsführender Gesellschafter von Schüco

Welche Auswirkungen hat das auf die Personalarbeit?

Christina Hoon: Die Unternehmen müssen unterschiedliche Subkulturen entwickeln. Auf der einen Seite brauchen sie Leute, die ins Unternehmen kommen, 20 Jahre bleiben, es mit groß machen und mitdenken. Aber die Firmen müssen auch die fluiden Leute anziehen, die vielleicht nur drei Jahre bleiben wollen, sehr gut arbeiten, ins nächste Unternehmen wechseln und vielleicht später wieder zurückkommen.

Andreas Engelhardt: Dieser Spagat ist aus Unternehmersicht enorm, weil man natürlich eine komplette Unternehmenskultur verändern muss. Sie müssen einerseits die ‚Bewahrer‘ wertschätzen, aber auch für die ‚Veränderer‘ attraktiv sein. Wir reagieren darauf, indem wir zum Beispiel den Beschäftigten ermöglichen, in Projekten auch von Berlin, Frankfurt, Düssel-

dorf oder Hamburg aus zu arbeiten. Wir richten zum Teil Arbeitsplätze ein, bei denen ich heute noch gar nicht weiß, wer morgen dort sitzen wird.

Es braucht also zwei Subkulturen in einem Unternehmen. Herr Borek, wie sehen Sie diesen Spagat als Start-up-Beförderer?

Sebastian Borek: Wir befinden uns mitten in der Digitalisierung, die keine technische, sondern eine kulturelle Entwicklung ist. Sie stellt alles infrage und verändert die Welt mit einer enormen Geschwindigkeit. Die Zeit ruft nach Unternehmertalenten oder unternehmerisch geprägten Managern. Jeder muss fluider und flexibler handeln und dafür brauchen wir eine entsprechende Kultur. Diese in einer bestehenden zu entwickeln, ist schwierig.



„Wir befinden uns mitten in der Digitalisierung, die keine technische, sondern eine kulturelle Entwicklung ist.“

Sebastian Borek

Geschäftsführer der Founders Foundation

Deswegen bieten Sie ja Hilfe von außen.

Sebastian Borek: Wir sind mit der Founders Foundation dafür angetreten, in Bielefeld ein Ecosystem für unternehmerisch geprägte Talente auf-

zubauen. Unsere Programme und die Infrastruktur sollen helfen, dass diese auch mal frei experimentieren können. Dazu kommt natürlich, dass es auch bei den vielen Mittelständlern hier in der Region solche Menschen gibt, die wiederum Austausch suchen. Mit ihnen können wir einen Anknüpfungspunkt außerhalb der Firmen schaffen. Denn wir sind hier kein „Silicon Irgendwas“, sondern der „Rocket Mittelstand“.

Die Verknüpfung von gewachsenen Strukturen und einer Start-up-Mentalität ist sicherlich nicht einfach. Herr Meier, wie machen Sie das?

Thorsten Meier: Wir tragen durchaus 111 Jahre Geschichte mit uns; das merkt man auch. Aber dieses Originäre ist wichtig. Wir haben eine Identität und ein Kerngeschäft, das sich oft evolutionär entwickelt. Dafür brauche ich Mitarbeitende mit viel Erfahrung und Loyalität. Dennoch passieren auch radikale Veränderungen, manchmal weit entfernt von unserem Kerngeschäft, für die ein Start-up, das von außen kommt, genau das Richtige ist. Wir gehen zudem noch einen dritten Weg. Unter dem Dach des Unternehmens, aber räumlich wie organisatorisch getrennt, haben wir Teams, die an einem Projekt arbeiten.

Machen Sie damit gute Erfahrungen?

Thorsten Meier: Ja. Die neuen und die erfahrenen Angestellten arbeiten gemeinsam mit einem klaren Ziel vor Augen und allen Möglichkeiten des gesamten Unternehmens – und dabei kommen spannende Produkte heraus. Unsere Aufgabe ist es dann, ihnen nach Ablauf des einen ein weiteres interessantes Projekt anzubieten.

Sebastian Borek: Ganz entscheidend für den Erfolg ist dabei, dass die Mitarbeitenden mitgenommen werden. Dazu gehören auch unbedingt die Führungskräfte, die zum Teil noch gar nicht wissen, was die Führung eines solchen Unternehmens bedeutet.

Sie haben selbst einige Zeit das mittelständische Druckunternehmen ihrer Familie mit 300 Beschäftigten geführt. Wie war es da?

Sebastian Borek: Meine Erfahrungen dort sind beispielhaft für viele traditionelle Unternehmen: Durch die Digitalisierung muss sich die hierarchische Denkweise grundlegend ändern. Die Geschäftsführerebene kennt nicht automatisch den besten Weg und muss sich auf einen offenen Austausch einlassen. Und für diesen Kulturwandel muss man sie im Zuge der Digitalisierung befähigen.

Roland Hofstetter: Für uns als Software-Unternehmen sind Themen wie Projektarbeit, Matrixorganisation, Teamarbeit oder Agilität nichts Neues. Gleichzeitig gibt es aber auch Unternehmensbereiche, bei denen es durchaus schwieriger ist und tatsächlich bei der Führungsebene anfängt. Wenn jemand ein Unternehmen mit einer gewissen Vision gründet, die er auf die Mitarbeitenden überträgt, entwickeln sich die besten Fachkräfte vielleicht zu Führungskräften, während das Unternehmen wächst, und werden dann oft selbst zum Bottle-Neck bei Entscheidungen. Wenn die Selbstorganisation an Relevanz gewinnt, die Teams eigenverantwortlich arbeiten und die Entscheidungen dort getroffen werden, wo auch die Kompetenz sitzt, müssen sich Unternehmen verändern.

Herr Engelhardt, wo sehen Sie bei Schüco Start-up-Mentalität?

Andreas Engelhardt: Die Start-ups sind ein Spiegel, den man uns als Unternehmen vorhält, um uns zu zeigen, was alles schnell möglich ist. Als Unternehmen waren wir manchmal nicht in der Lage, Innovationen schnell genug umzusetzen. Dafür brauche ich eine Start-up-Denke. Wenn wir das nicht zulassen, gefährden wir Zukunftsentscheidungen. Um das umzusetzen, benötigen wir auch eine räumlich andere Unternehmenskultur. Wir haben hier in Bielefeld ein Gebäude gegenüber unserem Hauptsitz gekauft, in dem u.a. sieben internationale Kolleginnen und Kollegen arbeiten, die sich mit neuen Vertriebskanälen beschäftigen. Sie werden für ein halbes Jahr freigestellt und wir haben darauf geachtet, dass es nicht nur junge Leute sind, sondern auch ältere mit ganz unterschiedlichen Kontexten. Alles mit dem Ziel, dass die Speedboote am Ende des Tages auch erfolgreich sind. Und Erfolg heißt auch, dass wir eine Fehlerkultur zulassen: Zehn Speedboote müssen nicht zehn Siege bedeuten. Ich muss auch damit zufrieden sein, wenn es nur mit einem oder mit zweien klappt.

Sebastian Borek: Es gibt ein wunderbares Beispiel von Google, die ihre Angestellten auf den Versuch hin bonifizieren und nicht auf das Resultat. Und sie tun dies, um etwas auszuprobieren und zu mobilisieren. Das finde ich sehr, sehr wichtig. Und das leben wir hier vor. Bei uns ist Start-up synonym für Experiment. Auf der anderen Seite ist das ja gerade hier in Bielefeld nichts Neues. Auch die Miele und andere Mittelständler haben früher an ihren Maschinen herumgeschraubt, haben Jahre probiert, ob es

klappt. Nicht so schnell, wie wir das machen, aber die grundsätzliche Idee ist dieselbe. Und weil die Digitalisierung alles über den Haufen wirft, brauchen wir wieder diese Experimentierfreudigkeit.

Christina Hoon: Sie haben recht, Familienunternehmen bringen alles mit, was man dafür braucht. Sie sind auch oft nicht langsamer, wenn es um Innovationen geht. Ich habe viele Familienunternehmen erlebt, bei denen der Unternehmer den Geldbeutel in der linken und die Entscheidungsmacht in der rechten Hand hat – und so in der Lage ist, sehr schnelle Entscheidungen zu treffen und Investitionen zu tätigen.

Was beobachten Sie bei den Bielefelder Mittelständlern, wenn es um Innovationskraft geht?

Christina Hoon: Ich besuche mit meinen Studierenden immer die Hannover-Messe, bei der auch viele Unternehmen aus dieser Region sind. Das hat auf der einen Seite immer den Effekt, dass die Studierenden total begeistert sind, was diese vermeintlich kleinen Firmen auf der Messe machen. Sie haben riesige Messestände, voll mit internationalen Kunden, es gibt in fünf Sprachen Führungen über den Stand. Erst in solchen Momenten verstehen die Studierenden, was das eigentlich für Unternehmen sind.



„Für uns ist klar, dass wir weitermachen müssen – nicht nur mit Innovationen, was komplett neue Modelle betrifft, oder mit einer Evolution des Bestehenden, sondern auch mit einer Revolution.“

Thorsten Meier

Geschäftsführer von BOGE

Herr Meier, wie steht es bei BOGE um die Innovationskraft?

Thorsten Meier: Druckluft hört sich zunächst einmal nicht so spannend an, aber wir stehen unter erheblichem Wettbewerbsdruck in einer sehr etablierten, eher konservativen Branche. Für uns ist klar, dass wir weitermachen müssen – nicht nur mit Innovationen, was komplett neue Modelle betrifft, oder mit einer Evolution des Bestehenden, sondern auch mit einer Revolution.

Was heißt das konkret?

Thorsten Meier: Wir bauen seit ungefähr 90 Jahren etablierte Maschinen in etablierten Technologien. Vor drei bis vier Jahren haben wir eine bestehende Technologie mit einem komplett neuen Ansatz entwickelt, bei der wir – was für Maschinen ungewöhnlich ist – keine Wartung mehr anbieten.

Das dreht unser Geschäftsmodell auf links. Das heißt, wir brauchen jetzt neue Services. Der Kunde bekommt nun eine Maschine, die entweder wir betreiben und bei der er nur noch die Luft bezahlt. Oder aber er kauft eine Maschine, die wir nicht mehr warten, sondern im Feld über die Jahre immer besser machen. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Auto, aber bringen den Wagen nicht mehr für die Inspektion oder Reparaturen in die Werkstatt, sondern damit Sie mehr PS und weniger Verbrauch bekommen. Und das immer und immer wieder.

Roland Hofstetter: Für mich gibt es zwei Parameter, die es überhaupt erlauben, einen solchen Wandel durchführen zu können. Der eine ist sicherlich, dass man wirtschaftlich erfolgreich ist. Und der zweite ist, dass man Eigentümer hat oder ein Management, das bereit ist, diesen wirtschaftlichen Erfolg auch wieder in das Unternehmen zu investieren. Denn es gibt genügend Firmen, die wirtschaftlich nicht mehr in der Lage dazu sind, diesen Wandel vorzunehmen.

Verändert sich auch Ihr Geschäft?

Roland Hofstetter: Lizenzverkäufe von Software sind unser altes Modell. Nun wandeln wir es zu Software-Services, die im Laufe der Zeit bezahlt werden. Das muss ich mir als Anbieter erst einmal leisten können. Aber es ist nötig, weil es gerade in Zeiten der Digitalisierung viele disruptive Geschäftsmodelle gibt, die schnell an die Arbeit kommen wollen. Unser Angebot ermöglicht es etwa Start-ups, für ihre IT-Infrastruktur nicht in Vorleistung treten zu müssen. Wenn sie ein Investment von 30 Mio. Euro haben und erst einmal 10 Mio. Euro für ihre IT-Ausstattung zahlen müssen, sind sie weg, bevor sie angefangen haben zu arbeiten. Monatlich 5.000 Euro für ihre IT-Infrastruktur können sie aber stemmen.

Herr Engelhardt, wo sehen Sie bei Schüco noch Verbesserungspotenzial?

Andreas Engelhardt: Wir sind manchmal nicht schnell genug, ganz klar. Deswegen müssen wir die Speedboote zulassen, die Köpfe öffnen und nicht alles selbst erfinden. Dazu gehören zum Beispiel auch Kooperationen. Wenn wir eine Gebäudehülle verkaufen wollen, die bei Annäherung spricht und reagiert, sollten wir mit Miele oder Hella zusammenarbeiten, die mit ihren Sensoren schon ganz weit sind. Die Idee, dass man nicht zwingend alles selbst erfinden muss, bedeutet auch einen großen Kulturwandel.



„Vielleicht gilt Bielefeld bald als zweiter großer Standort der Start-up-Szene in Deutschland.“

Roland Hofstetter

Geschäftsführer von Diamant Software

Wir reden die ganze Zeit über Start-ups und Innovationen. Beginnt in Bielefeld gerade eine neue Gründerzeit?

Thorsten Meier: Hier entsteht schon eine erhebliche Dynamik, ob in Neugründungen oder in etablierten Unternehmen. Dazu tragen auch starke Branchennetzwerke wie zum Beispiel OWL Maschinenbau und it's owl bei. Das, was wir über Jahre vorangetrieben haben, die Mischung aus bestehenden Strukturen und komplett neuen, das fügt sich jetzt gerade zu einem Bild zusammen.

Roland Hofstetter: Es passieren viele Dinge, die man selbst nicht wahrnimmt. Deswegen ist es gut, dass so viel über diese Themen gesprochen wird. Bielefeld fängt ja – wie Berlin – auch mit ‚B‘ an und vielleicht gilt Bielefeld bald als zweiter großer Standort der Start-up-Szene.

Christina Hoon: Für eine neue Gründerzeit müssen die Spitzen der Unternehmen die Mitarbeitenden dazu befähigen, dass Innovationen und Kreativität möglich werden. Dafür brauchen sie aber selbst viel mehr Zeit. In aktuellen Studien heißt es, dass Manager nur zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für Strategie und Innovation nutzen können. Da muss sich etwas ändern – und dann werden Mittelständler und Start-ups guten Zeiten entgegengehen.

Sebastian Borek: Die Digitalisierung erfordert geradezu eine neue Gründerzeit. Die etablierten Unternehmen müssen neu denken und Neues entwickeln. Hier in Bielefeld haben wir eine wirklich einzigartige Situation, ein mittelstandsnahes Gründer-Ecosystem, das immer weiter wächst. Wir sind mit der Founders Foundation vor zwei Jahren gestartet und haben bald 100 Unternehmen, die wir begleiten.

Andreas Engelhardt: Das ist beeindruckend. Und allein der unternehmenskulturelle Teil, das Öffnen der Köpfe, das Querdenken, das Grenzüberschreiten, hat uns schon riesig geholfen. Nun liegt es an den Unternehmen und den Unternehmern, daraus auch wirklich etwas umzusetzen.



Marc-Stefan Andres

Der freie Wirtschaftsjournalist schreibt unter anderem für die ZEIT und brand eins. Seit zehn Jahren konzipiert und textet er Corporate Books oder Imageteile für Geschäftsberichte, für die er in vielen Teilen der Welt unterwegs ist. Seine Auftraggeber sind Unternehmen und Agenturen wie Symrise, DMG MORI, Volkswagen, Osram, 3st Kommunikation, Strichpunkt oder Jung von Matt.
