

Die Wachstumsformel der großen Mittelständler

Sie residieren oft in eher unbekannten Orten wie Dietzenbach oder Bienenbüttel, doch ihr Feld ist die Welt. Deutschlands große Mittelständler meistern aus der Provinz die Herausforderungen der Globalisierung – und wie: Sie wachsen schneller und verdienen besser als die Unternehmen jedes anderen Größensegments der deutschen Wirtschaft.

Als unsere große Umfrage »Unternehmertum Deutschland« unter mittelständisch geprägten Großunternehmen das Grundmuster des Erfolgs dieser tüchtigen Unternehmen aufdeckte, war unsere Neugier geweckt. Was macht die Unternehmen mit Jahresumsätzen zwischen 50 Millionen und 3 Milliarden Euro so erfolgreich? Wie ist es ihnen gelungen, so kräftig zu wachsen, dass sie allein im Inland während der vergangenen fünf Jahre eine knappe Million neue Arbeitsplätze schufen?

Gemeinsam mit McKinsey-Kollegen machten wir uns auf zu einer Reise durch den deutschen Mittelstand. In einer Vielzahl von Gesprächen und strukturierten Interviews spürten wir den »Erfolgsgenen« nach, überprüften Hypothesen, diskutierten mit Gründern, Erben und Managern. Reihenweise fielen dabei Vorurteile. So muss es selbst im Hochlohnland Deutschland nicht immer Hightech sein – Erfolgsgeschichten werden auch auf dem Bau geschrieben oder im Handel mit Gartenerde. Oder: Die mythische Figur des Unternehmers ist kein Garant für den Erfolg – inhabergeführte Mittelständler schneiden im Schnitt nicht besser ab als Unternehmen, die von angestellten Managern gesteuert werden.

Andere Thesen bestätigten sich: Flache Hierarchien, schnelle Entscheidungen, unpräntiöses Auftreten – die Erfolgsunternehmen meiden die Meetingkultur großer Konzerne, das Management

ist durchweg nah am Kunden und kann auch mit dem Facharbeiter in der Fertigung ohne Dolmetscher kommunizieren.

Was ist nun das Erfolgsgeheimnis der großen Mittelständler? Sie vereinen das Beste aus zwei Welten: Trotz stattlicher Unternehmensgröße haben sie sich die schlanken Strukturen erhalten, agieren eher als Schnellboot denn als Tanker. Die ärgsten Härte-tests haben diese Unternehmen mit dem Passieren der Umsatzmarke von 50 Millionen Euro hinter sich: Sie sind groß genug, um sich die nötigen Finanzierungsquellen zu erschließen und professionelle Managementmethoden zu erarbeiten. Doch die Hybris vieler Großer – Motto: »Wir können alles« – ist ihnen fremd. Sie konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft statt zu diversifizieren und halten so die Komplexität im Griff.

Nachdem die Erfolgsfaktoren großer Mittelständler auf Basis der Mittelstandsumfrage herausgearbeitet worden waren, wollten wir wissen, wie es die Besten denn nun genau machen: Wie engagiert sich der Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf für Innovation, was unternimmt Hella in Sachen Strategie, wie geht Seidensticker mit dem Thema Outsourcing um? Längst nicht alle Vorbilder tragen bekannte Namen, Exzellenz fanden wir ebenso bei Unternehmen, die der breiten Öffentlichkeit unbekannt sind: Auch von Hasenkamp, Bürkert und Omicron, um nur drei Beispiele zu nennen, lässt sich viel lernen.

In diesem Buch schildern wir Beispiele für Best Practice und stellen moderne Managementansätze vor – Anregungen für den Praktiker. Zielgruppe sind Manager und Unternehmer in Firmen aller Größenklassen: Die Relevanz für das Management im großen Mittelstand liegt auf der Hand. Manager in der Größenklasse darunter stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Sie werden verglichen, für welche Lösungen und Methoden ihre Ressourcen reichen. Und für Manager in Konzernen ist es wertvoll zu erfahren, was die Entrepreneure in dem erfolgreichen Segment der großen Mittelständler anders machen. Sie werden reflektieren, welche Ansätze sich übertragen lassen.

Checklisten erlauben dem Leser, den eigenen Standort zu bestimmen. Fallbeispiele und Methoden geben ihm eine Idee, wo er ansetzen muss, um erkannte Defizite zu beheben. Tenor: Wachstum ist möglich, Sie haben es selbst in der Hand!

Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen

Jürgen Meffert und Holger Klein