



Lamy-Geschäftsführer Peter Utsch, Beate Oblau, Thomas Trapp (v.l.): Gesundes Wachstum als Vorgabe.

Markus Hintzen

Stefan Merx Köln

W er hier arbeitet, besitzt Finger-spitzengefühl: „Anschreiben“ heißt die Übung - jeder Füllhalter, der das Lamy-Werk in Heidelberg verlässt, wird auf korrekten Tintenfluss getestet. Kratz die Feder? Die Spitze aus Iridium gleitet über Papier, das auf einer Glasplatte liegt, Mikrofone zeichnen jede Abweichung auf. Präzision und absoluter Wille zur Qualität sind beim Weltmarktführer für Schulfüller die unverrückbare Basis des Erfolgs. Neun Millionen Schreibgeräte verlassen das Werk im Jahr, Lamy ist eine Marke mit Weltruf - ob bei Künstlern in Soho oder in Schulen in Tokio. Funktionelles Design und Qualität machen sie aus.

Alles erfolgt in Eigenregie - Entwicklung, Werkzeugbau, Spritzgießerei, Tintenmischung, Labor und auch die Logistik. „Unsere Fertigungstiefe liegt bei 96 Prozent“, erläutert die Geschäftsführerin Beate Oblau. Wie schon im Vorjahr schafft es Lamy, das Ranking der wachstumsstärksten Mittelständler anzuführen. Die Beratung Munich Strategy bewertet für die Rangliste, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, nicht nur das Umsatzplus über einen Fünfjahreszeitraum, sondern auch die Ebit-Marge. Wer also auf Kosten der Marge massiv wächst, der schafft es nicht nach oben. Lamy kommt nach Auswertung der Geschäftszahlen auf 32,7 Prozent Ebit-Marge.

Hidden Champions

# Weniger ist mehr

Das Geheimnis für Wachstum im Mittelstand? Wer Lamy, Stockert und Delo betrachtet, erkennt ein Erfolgsmuster: Es kommt auf jedes Detail an.



Lamy-Füller „Safari“: Gestaltet im Jahr 1980, noch immer ein Verkaufsschlager.

Fast erscheint es paradox: Denn zuletzt trat die 2018 eingesetzte dreiköpfige Führungsriege dezent auf die Bremse. In der Spritzgießerei etwa wurde die nächtliche dritte Schicht gestrichen. Man wollte nach kräftigen Wachstumsschüben einen „Moment der Ruhe reinbringen“, sagt Oblau. „Es geht uns um gesundes, kontinuierliches Wachstum. Wir investieren auch in die Entlastung unserer 350 Mitarbeiter.“ Statt auf Masse zu setzen, verfolgt Lamy zunehmend eine Premiumstrategie: Bekannte Produkte werden beispielsweise in veredelter Version aufgelegt. Die größten Wachstumsmärkte seien aktuell Asien und Südamerika, sagt Oblau. „Derzeit erwägen wir, eine Tochtergesellschaft in den USA zu gründen“, ergänzt sie. Concept-Stores existieren bereits in New York und San Francisco.

Gewinn ist für die Eigentümerfamilie Lamy nicht alles. Man will das vom Bauhaus inspirierte Unternehmen als „demokratische Marke“ verstanden wissen. Fairness gegenüber Mitarbeitern, Umwelt und Kundschaft gehe vor. Gerade die wertebasierte Führung ermöglicht es, schneller voranzukommen als andere - und Wachstum mit beachtlicher Ertragsstärke zu vereinen. Made in Germany? Kein Problem, sondern das Erfolgsrezept.

Starke Position auf dem Weltmarkt

In der Top-100-Liste von Munich Strategy tummeln sich zahlreiche Hidden Champions aus dem deutschen Mittelstand. Viele besitzen wie Lamy eine überaus starke Position auf dem Weltmarkt, häufig in einer Nische. Zahlen von rund 3500 Unternehmen wurden ausgewertet, die hundert besten bringen es auf einen Wachstumsschnitt von 12,5 Prozent (Vorjahr: 11,5) und eine Ebit-Marge von 16,0 (14,2) Prozent. Damit schlagen sie Börsenschwergewichte aus dem Dax um Längen: Für den Zeitraum 2014 bis 2018 erzielten diese laut Munich Strategy im Mittel 3,4 Prozent Umsatzwachstum bei einer Marge von 9,0 Prozent. Beide Werte sind gegenüber dem Vorjahr gesunken, während die Mittelstands-Kraftpakete jeweils zulegt. Das Topsegment des Mittelstands, so die Botschaft der Zahlen, hat seine Immunität gegen Schocks erhöht.

Wie das geht, weiß Klaus Welte. Der Geschäftsführer ist mit seinem Medizintechnik-Unternehmen Stockert in über 100 Ländern vertreten - und das mit nur zwei Dauerbrennern: 6000 Kliniken weltweit nutzen das von Stockert gebaute Gerät gegen Herzrhythmusstörungen, das Störimpulse über hochfrequenten Strom stoppt. 20 000 Krankenhäuser haben Stockert-Geräte zur Nervenstimulation im Dienste der lokalen Betäubung im Einsatz. „Wir sind fokussiert auf wenige Anwendungsbereiche, dort aber tief engagiert - und streben immer die Marktführerschaft an“, benennt Welte seine Strategie. Im Ranking belegt das Unternehmen Rang zwei.

Alleiniger Fertigungsort ist Freiburg. Hier sorgen knapp 90 Mitarbeiter in diesem Jahr für annähernd 30 Millionen Euro Umsatz. „Das enge Zusammenspiel zwischen Entwicklung und Produktion ermöglicht uns einen schnellen Designtransfer. Und das wiegt mögliche Mehrkosten auf“, erklärt Welte. Geht es um Märkte, richtet sich der Blick zunehmend nach Osten: „Wir haben in diesem Jahr mehr Geräte in China und Japan verkauft als in Europa und den USA zusammen.“ Dass die Nachfrage versiegen könnte, sieht Welte nicht als Risiko: Auch der ungesunde Lebensstil lässt die Herzkrankheiten zunehmen. „Die Menschen werden durchschnittlich immer schwerer, immer älter. So wächst der Markt extrem, und erst bis zu zwei Prozent aller behandlungsbedürftigen Menschen weltweit werden auch behandelt.“

Als potenzielle Bedrohungen für das robuste Stockert-Geschäftsmodell könne man höchstens Durchbrüche in der Genterapie oder Medikamentenforschung sehen, sagt Welte. Eine Besonderheit am Stockert-Geschäft ist der B2B-Charakter: „Wir haben nur zwei große Kunden“, sagt Welte. Johnson & Johnson bezieht exklusiv die Therapiegeräte für das Herz, während alle Stockert-Stimulatorlösungen für die Nervenlokalisation an B. Braun gehen. Das Zusammenspiel ist symbiotisch, denn die beiden Konzerne verdienen am Verbrauchsmaterial wie Infusionssets und Kathetern, die sie passend für die Geräte herstellen. „Auf diese Weise müssen wir keinen eigenen Vertrieb aufbauen.“ Stockert gelang huckepack in die Krankenhäuser.

Für die Medizintechnikriesen sei die Nische zu klein, um eigene Entwicklungsanstrengungen für Geräte zu unternehmen, erläutert Welte. Doch



Das Ranking

**Kriterien** Munich Strategy betrachtet den Fünfjahreschnitt von 3 500 Unternehmen, um die Top 100 zu küren. So entstehen zwei Ranglisten - für Umsatzplus und Ebit-Marge. Die einzelnen Platzierungen werden addiert, das Ergebnis für den Gesamttrag durch zwei geteilt.

**Regionen** 55 der besten Firmen stammen aus Süddeutschland, 27 aus dem Westen, 14 aus dem Norden, vier aus dem Osten.

wird man so nicht zum Übernahmekandidaten? Das sei vom Tisch, sagt Welte. „Die Gespräche gab es vor Jahren schon, aber wir haben uns entschieden, eigenständig zu bleiben.“ Im Gegenteil: Der Zug geht eher in Richtung Emanzipation. „Wir wollen unsere gute Position und Bekanntheit nutzen, um uns breiter aufzustellen, was die Kundenbasis angeht“, kündigt Welte an. So könnte es statt zwei bald „drei oder vier“ Großabnehmer geben. Auch weitere medizintechnische Anwendungen habe man im Visier.

Es sind gerade Technologiefirmen, die sich im Ranking von Munich Strategy nach vorn geschoben haben: 38 von 100 stammen aus diesem Segment, 2018 waren es noch 29. Der Maschinen- und Anlagenbau trumpft mit 25 Unternehmen statt 20 auf. Die Berater von Munich Strategy machen daran auch den Trend fest, dass insbesondere „digitale Wegbereiter“ großes Potenzial besitzen: Sie öffnen die Tür für die digitale Transformation anderer Firmen. Der Kundennutzen steht im Fokus.

Buchstäblich auf der grünen Wiese in Windach am Ammersee lebt der Industrieklebstoff-Spezialist Delo dieses Prinzip mustergültig vor: mit ganz viel Tempo Probleme lösen. Das Ehepaar Sabine und Wolf-Dietrich Herold hat das Unternehmen 1997 als Management-Buy-out aus einem Dentaltechnikkonzern herausgekauft - und über extreme Forschungsfreude auf dem Weltmarkt positioniert. Karl Bitzer ist Strategiechef, seine Formel: „Double in five.“ Alle fünf Jahre verdoppelt sich das Unternehmen in Umsatz und Mitarbeiterzahl. Aktuell zählt er 780 Beschäftigte und 156 Millionen Euro Umsatz. Für Forschung und Entwicklung stehen rund 15 Prozent des Umsatzes bereit - ein Indiz für die Innovationsstärke.

Wer denkt, bei einem Klebstoffspezialisten müssten pausenlos Lastwagen vom Hof fahren, der irrt. Delo macht Kunden in der Regel mit ein paar Tropfen glücklich. Bei den Hightech-Mischungen gilt das homöopathische Prinzip: Weniger ist mehr. Bitzer veranschaulicht das an RFID-Labels, deren Chip mit einem winzigen Klebstofftropfen befestigt wird: Mit einem Liter von Delos Tintur lassen sich 40 Millionen Label fertigen. „Wir haben in diesem Bereich rund 80 Prozent Weltmarktanteil“, so Bitzer. Übliche Kartuschengrößen bei Delo seien 30 Milliliter. Delo wächst mit einer Nischenlösung in Massenmärkten: E-Motoren, Smartphones, Kameras.

Mit Klebstoff ins Guinness-Buch

Um die Wirksamkeit der hochgeheimen Mixturen öffentlichkeitswirksam herauszustellen, lud man im Juli die Juroren des Guinness-Buchs der Rekorde nach Oberbayern. Mit drei Gramm Delo Monopox HT2860 bestrich man eine Klebefläche, so groß wie der Boden einer Coladose - und zog damit einen 17,5 Tonnen schweren Lkw in die Höhe. Es war laut Jury das schwerste von einem Klebstoff gehaltene Gewicht - und Grund für ein Betriebsfest.

Bitzer stellt klar, dass Delo eigentlich viel mehr kann, als superstarke Klebstoffe zu entwickeln. „Das eigentliche Haften ist oft nur die Basis, es kommt aber auf den Zusatznutzen an“, sagt der Gesamtleiter Produktmanagement. So suchen manche Kunden stromleitende Klebverbindungen, andere stellen höchste Anforderungen an optische Transparenz oder schnelle Aushärtezeiten von unter einer Sekunde, um den Durchsatz in der Produktion zu erhöhen. Bei Smartphones, wo Delo etwa das Fertigen der Lautsprecher aus vielen einzelnen Teilen per Kleben übernimmt, geht es auch

um Stoßdämpfung und Klang. „Wenn wir auf Kundenwunsch einen Klebstoff entwickeln, denken wir oft mit 100 Parametern“, sagt Bitzer.

Die komplette Produktion läuft in crossfunktionalen Teams in Windach. Fast jedes Jahr entstehen neue Hallen. Um sich gegen Konjunkturtrends abzusichern, streut das Management das Risiko: „Wir setzen auf unterschiedliche Standbeine, um branchenunabhängig zu wachsen - das gilt auch regional“, sagt Bitzer. So sei Delo mit den Produkten für die Automobilindustrie, wo man auch im autonomen Fahren mitmisch, in Europa stark verwurzelt. Die Unterhaltungselektronik-Anwendungen gehen nach Asien - Delo unterhält dort zahlreiche Dependancen.

Oft entwickelt Delo nach Wunsch, mal prescht aber auch ein Forscherteam voran - und schlägt dann dem Kunden ungeahnte Verbesserungen vor. „Die eigentlichen Wachstumstreiber sind unsere Mitarbeiter, die wir in einem intensiven Prozess auswählen“, sagt Bitzer. Richtig seien jene, die beim Tüfteln leuchtende Augen bekommen. Delo kooperiert eng mit den Produktentwicklern der Kunden, um deren Bedürfnisse zu erfassen. So würden Klebstoffe auch mal in nur 24 Stunden angepasst - und schleunigst nach China verschickt.

Manche Produkte haben mit klassischen Klebeanwendungen schon nichts mehr zu tun - Bitzer spricht von „multifunktionalen Materialien“. In Partnerschaft mit dem Anlagenbauer EVG stellt Delo künftig eine Lösung für die Fertigung von optischen Sensoren bereit, einsetzbar für Gesichtserkennung, Iris-Scanning oder Infrarot-Bildgebung. Die Stempel für die Linsenfertigung bestehen aus Delo-Klebstoff, der gerade nicht kleben darf. So wächst das Kerngeschäft - immer nah am Kunden.

## Die Gewinner

Deutsche Mittelständler mit dem höchsten Plus beim Umsatz und der besten Umsatzrendite\*

Rang	Unternehmen	Unternehmensfokus	Umsatz 2017/18 in Mio. €	Durchschnittliches Umsatzwachstum 2014 bis 2017/18	Durchschnittliche Ebit-Marge 2014 bis 2017/18	Sitz
1	C. Josef Lamy	Schreibgeräte	131,2 Mio. €	+19,6 %	32,7 %	Heidelberg-Wieblingen
2	Stockert	Medizin, Geräte	20,5 Mio. €	+18,9 %	24,6 %	Freiburg im Breisgau
3	Physik Instrumente	Präzisionspositionierung	191,3 Mio. €	+18,2 %	23,1 %	Karlsruhe
4	Nemetschek	Bauindustrie-Software	395,6 Mio. €	+20,0 %	20,7 %	München
5	LED Linear	LED-Beleuchtungssysteme	24,0 Mio. €	+22,1 %	18,6 %	Neukirchen-Vluyn
6	Delo	Industriekleber	150,6 Mio. €	+28,7 %	17,1 %	Windach
7	Peter Huber	Temperiergeräte	52,2 Mio. €	+14,4 %	20,7 %	Offenburg-Elgersweier
8	Deprag Schulz	Schraub-/Drucklufttechnik	74,0 Mio. €	+14,1 %	20,5 %	Amberg
9	Teamviewer	Software u.a. für Videokonferenzen	157,3 Mio. €	+11,7 %	55,3 %	Göppingen
10	Faber & Schnepf	Bau	88,7 Mio. €	+18,0 %	15,6 %	Gießen
11	ATOSS	Personalmanagement-Software	54,6 Mio. €	+12,0 %	26,1 %	München
12	Igus	Kunststoffgleitlager	690,1 Mio. €	+13,2 %	20,5 %	Köln
13	MK Metallfolien	Folien aus Edelstahl	35,3 Mio. €	+14,8 %	17,3 %	Hagen
14	Insiders Technologies	Inputmanagement auf Basis von KI	21,8 Mio. €	+10,8 %	46,2 %	Kaiserslautern
15	Rational	Groß- und Industrieküchengeräte	702,1 Mio. €	+11,1 %	27,6 %	Landsberg am Lech
16	Stratec	Analysesysteme	209,8 Mio. €	+13,5 %	17,3 %	Birkenfeld
17	Novem Car Interior Design	Funktionselemente	646,2 Mio. €	+15,5 %	15,3 %	Vorbach
18	Kramski	Stanz- und Spritzgießteile	82,5 Mio. €	+13,5 %	16,9 %	Pforzheim
19	GS Elektromedizinische Geräte G. Stemple	Kardiotherapie	44,6 Mio. €	+14,0 %	16,2 %	Kaufering
20	J. Schmalz	Vakuum-Automatisierungstechnik	127,5 Mio. €	+14,7 %	15,9 %	Glatten
21	Schöck	Wärme- und Trittdämmung	180,0 Mio. €	+10,9 %	22,0 %	Baden-Baden
22	SFS intec	Befestigungstechnik	72,6 Mio. €	+10,3 %	25,3 %	Oberursel
23	Fabmatics	Automatisierungstechnik	20,4 Mio. €	+23,2 %	12,2 %	Dresden
24	Gesipa Blindniettechnik	Blindniet-/muttertechnik	85,9 Mio. €	+10,0 %	25,1 %	Mörfelden-Walldorf
25	Dr. Höhle	UV-Technologie/Industrie	126,5 Mio. €	+11,5 %	16,8 %	Gräffelfing
26	Blum-Novotest	Mess- und Prüftechnik	73,2 Mio. €	+13,9 %	13,9 %	Grünkraut
27	Ibak Helmut Hunger	Inspektionsanlagen für Rohrleitungen	58,0 Mio. €	+10,5 %	20,0 %	Kiel
28	Winterhalter Gastronom	Spülsysteme für Gastronomie	327,2 Mio. €	+10,0 %	21,7 %	Meckenbeuren
29	Henke-Sass, Wolf	Medizintechnik/Endoskopie	157,4 Mio. €	+10,4 %	19,5 %	Tuttlingen
30	MBFZ Toolcraft	Präzisionsteile	37,7 Mio. €	+21,8 %	11,5 %	Georgensmünd
31	Evotec	Wirkstoffforschung- und -entwicklung	263,8 Mio. €	+35,7 %	11,1 %	Hamburg
32	Feldschlößchen	Brauerei	77,1 Mio. €	+10,5 %	18,5 %	Dresden
33	Saertex	Glasfaser- und Carbongelege	309,6 Mio. €	+19,3 %	11,7 %	Saerbeck
34	Katjes	Süßwaren	268,7 Mio. €	+20,5 %	11,5 %	Emmerich am Rhein
35	Murrelektronik	Automatisierungstechnik	320,3 Mio. €	+12,2 %	14,3 %	Oppenweiler

\*Ranking unter rund 3 500 Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, die zwischen 10 Mio. und 1 Mrd. Euro Umsatz machen und ihre Geschäftszahlen im Bundesanzeiger publizieren. Ermittelt wurde jeweils ein eigenes Ranking für das durchschnittliche Umsatzwachstum und die durchschnittliche Ertragskraft der Jahre 2014 bis 2018 (falls 2018 nicht vorliegt: 2017). Das Gesamtranking ergibt sich durch die Zusammenführung beider Rankings. HANDELSBLATT - Quelle: Munich Strategy



„Globalisierung heißt für die Top-Unternehmen, die deutsche Marktführerschaft in andere Länder zu multiplizieren.“

**Berater Theopold:** „Innovation als eine Art Verjüngungskur.“

**Sebastian Theopold**

# „Die Besten haben starke Abwehrkräfte“

Der Chef von Munich Strategy über Erfolgsfaktoren im Mittelstand - und mögliche Krisenszenarien.

**F**ür das Handelsblatt hat Sebastian Theopold mit seiner Beratung Munich Strategy die 100 wachstums- und ertragsstärksten Mittelständler Deutschlands ermittelt. Im Interview erläutert er, wie Unternehmen eine Spitzenposition erreichen und behaupten können - und welche Gefahren in den nächsten Jahren auf sie lauern, etwa im internationalen Geschäft.

**Herr Theopold, laut Mittelstandsbarometer der KfW lässt aktuell die Wachstumsdynamik bei den kleinen und mittleren Firmen nach. Müssen sich auch die Top-100-Unternehmen auf Krisenzeiten einstellen?**

Im Mittelstand insgesamt zeigt sich ein auslaufendes Wachstum. Die Top-Unternehmen aber legen noch immer überdurchschnittlich zu. Das heißt: Die Schere geht weiter auf. Die Besten haben zu dem starke Abwehrkräfte aufgebaut: Auch außerhalb der Krise leisten sie viel, um ihre Organisationsstruktur effizient zu halten. Sie haben sich vernetzt mit Kunden und Partnern, sie haben diversifiziert. Ihre Krisenanfälligkeit ist viel geringer.

**Heißt das: Sie können im Grunde so wie bislang weitermachen?**

Im Gegenteil. Sie stehen vor massiven Herausforderungen, die über das hinausgehen, was eine typische Wirtschaftskrise ihnen abverlangen würde.

**Worauf genau müssen sie sich einstellen?**

Wir werden eine Zeitenwende erleben, das Ende einer 30-jährigen Sonderkonjunktur, die der Mittelstand exzellent genutzt hat. Öffnung des Ostblocks, EU-Binnenmarkt, der WTO-Beitritt der Chinesen - das hat zu einem enormen BIP-Wachstum von fast 50 Prozent seit 1990 beigetragen. Diese Periode endet nun, und die Inhaber und CEOs müssen sich darauf einstellen. Das betrifft gerade die Top100, die voll in globale Lieferketten eingebunden sind.

**Was genau erwartet die Firmenlenker?**

Wenn die derzeitigen geopolitischen Spannungen anhalten, ist das aus unserer Sicht wahrscheinlichste Szenario, dass wir künftig drei isolierte Wirtschaftsböcke sehen werden, zwischen denen der Handel erlahmt: Amerika, Asien und Europa.

Da wird dann jeweils eine Käseglocke übergestülpt inklusive eigener Industriestandards und einer geschützten Kommunikationsinfrastruktur.

**Werden also gerade die global erfolgreichen Top-Unternehmen zum Schrumpfen gezwungen?**

Die Anforderungen werden umso härter, je stärker ein Mittelständler global tätig ist - aber das gilt für alle Unternehmen. Um in Amerika und Asien aktiv zu sein, muss man dort künftig auch produzieren - allein schon, um Normen und Standards zu erfüllen. Heute haben viele Unternehmen ein Produkt für die ganze Welt, das sie perfekt skalieren können. Es wird also viel komplexer, international zu operieren. Die Alternative kann sein, sich auf den europäischen Markt zu konzentrieren - und hier breiter zu wachsen.

**Unabhängig von den Zukunftsszenarien: Gibt es Erfolgsfaktoren der besten Mittelständler?**

Wir spüren bei den Top-Unternehmen einen permanenten Drang nach Wachstum und eine sehr hohe strategische Disziplin. Es geht darum festzulegen, was das Kerngeschäft ist - und sich bei einzelnen Geschäftsbereichen die Frage zu stellen: Brauchen wir das wirklich, oder pflegen wir hier Vergangenheitsthemen? An der Spitze finden wir häufig auch eine neue Generation von Firmenlenkern. Sie sind bereit zum Regelbruch und dazu, alte Zöpfe abzuschneiden.

**Es geht also um die Innovationskraft?**

Deren Rolle ist zentral. Erfolgsunternehmen betrachten Innovation als eine Art Verjüngungskur. Sie wissen, dass Produkte kopierbar sind, und streben danach, komplette Geschäftsmodelle zu erneuern - um weniger Angriffsfläche zu bieten.

**Welche Stellschrauben für den Erfolg sehen Sie bei der Internationalisierung?**

Der Mittelstand hat insgesamt stark internationalisiert. Die Top-Unternehmen haben eine Exportquote von 60 Prozent, die schwächeren Unternehmen, die etwa ein Drittel ausmachen, nur 40 Prozent. Aber das ist nicht entscheidend. Die Wackelkandidaten sind in viel mehr Ländern aktiv: im Schnitt in 45, während sich die erfolgreichen Firmen auf 26 Länder konzentrieren, in denen sie aber eine führende Position anstreben. Globalisierung heißt für sie, die deutsche Marktführerschaft in andere Länder zu multiplizieren.

**Wie bewerten Sie die Rolle der Regierung? Bringt sie den Mittelstand voran, oder bremst sie?**

Der Mittelstand hat mit der Bürokratie und Schwächen bei der digitalen Infrastruktur zu kämpfen - und ist bislang gut durchgekommen. Er hat sich also trotz der Bundesregierung gut entwickelt. Grundsätzlich sollten Politiker dafür sorgen, dass das Vertrauen in den Standort gestärkt wird und Investitionen gefördert werden. Die Politik kann jetzt mit der Modernisierung der Infrastruktur starke Impulse setzen.

**Wirtschaftsminister Peter Altmaier plant einen Steuerdeckel - 25 Prozent für einbehaltene Gewinne. Der solle im Mittelstand zum „Boost für Wachstum“ werden. Kann das gelingen?**

Jegliche Form der Vereinfachung und Reduzierung der Steuern wird dazu führen, dass mehr investiert wird. Es geht ja auch darum, dass mehr Investitionen aus dem Ausland kommen. Wenn man die deutschen Steuern im internationalen Zusammenhang betrachtet, dann sind wir nicht wettbewerbsfähig - und das führt dazu, dass Talente und Firmen abwandern. Das merkt man nicht sofort, aber in zehn Jahren. Da wachsen die Früchte dann in anderen Gärten.

**Die deutsche Start-up-Szene entwickelt sich zunehmend dynamisch. Entsteht hier der Mittelstand von morgen - oder arbeiten die Gründer nach einem ganz anderen Modell?**

Jeder Mittelständler war selbst mal ein Start-up, das sich irgendwann etabliert hat - und es wird weiter so laufen. Tatsächlich sehen wir viele typische Eigenschaften von Start-ups im Mittelstand, etwa die Agilität. Es gelingt dank solcher Gemeinsamkeiten besser, auf Augenhöhe zu kommunizieren. Mittelständler können auch junge Unternehmen besser integrieren: Diese können mehr einbringen, es bleibt mehr von ihnen übrig. Wenn ein Dax-Konzern ein Start-up kauft, führt das häufig zu einer gewissen Lähmung.

Die Fragen stellte **Thomas Mersch**.

## Die Gewinner Deutsche Mittelständler mit dem höchsten Plus beim Umsatz und der besten Umsatzrendite\*

Rang  
36 - 100

Rang	Unternehmen	Unternehmensfokus	Umsatz 2017/18 in Mio. €	Durchschnittliches Umsatzwachstum 2014 bis 2017/18	Durchschnittliche Ebit-Marge 2014 bis 2017/18	Sitz
36	Göpfert Maschinenbau	Wellpappe-Verarbeitung	109,7 Mio. €	+10,7 %	16,5 %	Wiesentheid
37	Rohrdorfer	Zement / Kalk	542,1 Mio. €	+17,0 %	11,5 %	Rohrdorf
38	Beurer	Elektroprodukte (Gesundheit)	279,9 Mio. €	+13,6 %	12,4 %	Ulm
39	Telenot Electronic	Sicherheitstechnik	76,2 Mio. €	+13,0 %	13,0 %	Aalen (Hammerstadt)
40	CCBA	Textilien (Autoindustrie)	208,0 Mio. €	+10,8 %	14,4 %	Mönchengladbach
41	Ursapharm	Arzneimittel (Augenheilkunde)	168,7 Mio. €	+10,7 %	14,3 %	Saarbrücken
42	Geiss	Maschinen f. Kunststoffbearbeitung	32,4 Mio. €	+9,8 %	16,7 %	Seßlach
43	Störtebeker Braumanufaktur	Brauspezialitäten	34,2 Mio. €	+18,9 %	10,5 %	Stralsund
44	Brita	Trinkwasserfilter	342,0 Mio. €	+12,8 %	12,1 %	Taunusstein
45	TTS Tooltechnic Systems	Elektrowerkzeuge	616,9 Mio. €	+9,5 %	16,1 %	Wendlingen
46	Doc-Check	Identifizierungsdienst (med. Fachkreise)	28,1 Mio. €	+10,5 %	13,6 %	Köln
47	Heise Medien	Mediendienstleistungen	174,2 Mio. €	+10,8 %	13,0 %	Hannover
48	Viscom	Prüftechnik (Elektronikindustrie)	78,1 Mio. €	+15,0 %	10,6 %	Hannover
49	Heinze	Informationsdienstleistungen (Bau)	23,8 Mio. €	+9,7 %	14,9 %	Celle
50	Arri	Kinofilm-ausrüstung	434,3 Mio. €	+10,7 %	13,0 %	München
51	Eppendorf	Laborprodukte/-dienstleistungen	690,3 Mio. €	+8,4 %	19,9 %	Hamburg
52	ELA Container	Containerbau	88,5 Mio. €	+8,5 %	18,7 %	Haren (Ems)
53	Freudlsperger	Beton-Produkte/Sand/Kies	17,9 Mio. €	+9,6 %	14,9 %	Neuötting
54	Pfeiffer Vacuum	Vakuumpumpensysteme	587,0 Mio. €	+10,3 %	13,1 %	Ablar
55	Oechsler	Kunststofftechnik	369,0 Mio. €	+10,2 %	13,3 %	Ansbach
56	Compugroup Medical	Software für Arztpraxen	582,4 Mio. €	+9,5 %	14,5 %	Koblenz
57	Möhlenhoff	Heizungs-/Lüftungs-/Klimatechnik	48,5 Mio. €	+12,2 %	11,5 %	Salzgitter
58	Fristam Pumpen	Edelstahlpumpen	100,9 Mio. €	+7,4 %	32,8 %	Hamburg
59	Adco Umweltdienste	Sanitärssysteme	332,2 Mio. €	+11,1 %	11,7 %	Ratingen
60	Vemag Maschinenbau	Nahrungsmittelindustrie	122,1 Mio. €	+9,1 %	14,3 %	Verden/Aller
61	Sikora	Analysegeräte-/Sortiergeräte	40,4 Mio. €	+7,4 %	22,2 %	Bremen
62	Asclepion Laser Technologies	Medizinische Lasertechnologie	37,9 Mio. €	+13,2 %	10,3 %	Jena
63	Isabellenhütte Heusler	Präzisionsmesstechnik	148,6 Mio. €	+9,0 %	13,9 %	Dillenburg
64	Ruthmann	Arbeitsübungen	119,9 Mio. €	+9,1 %	13,2 %	Gescher-Hochmoor
65	Nord Drivesystems	Antriebstechnik	635,0 Mio. €	+8,4 %	14,6 %	Bargteheide
66	Agrolab	Agrar-/Umwelt-/Lebensmittelanalysen	130,7 Mio. €	+9,5 %	12,8 %	Bruckberg (Landshut)
67	G. Rau	Bänder, Rohre und Drähte	179,4 Mio. €	+8,7 %	13,6 %	Pforzheim
68	Thomas Magnete	Aktoriksysteme	157,8 Mio. €	+14,7 %	9,4 %	Herdorf
69	Vitronic Dr.-Ing. Stein	Bildverarbeitungssysteme	132,4 Mio. €	+17,1 %	8,5 %	Wiesbaden
70	Kessel	Entwässerungslösungen	93,4 Mio. €	+8,6 %	13,0 %	Lenting
71	Sata	Lackierpistolen/Druckluft-Filterssysteme	90,3 Mio. €	+6,4 %	28,9 %	Kornwestheim
72	Gruner	Relais, Magnete und Stellantriebe	92,9 Mio. €	+13,3 %	9,2 %	Wehingen
73	Leuze Electronic	Optosensorik/Automation	289,6 Mio. €	+28,9 %	8,0 %	Owen
74	Wenglor Sensoric	Bildverarbeitungs-/Sicherheitsprodukte	85,3 Mio. €	+11,2 %	9,9 %	Tett nang
75	KTP Kunststoff Palettentechnik	Transportverpackungen	42,3 Mio. €	+7,0 %	17,0 %	Bous
76	Albrecht Jung	Gebäude-Systemtechnik	240,0 Mio. €	+7,9 %	14,2 %	Schalksmühle
77	Zwick-Roell	Prüfmaschinen	225,7 Mio. €	+7,7 %	14,3 %	Ulm
78	Eckert & Ziegler	Isotopentechnische Komponenten	138,6 Mio. €	+8,3 %	12,7 %	Berlin
79	Elmos Semiconductor	Halbleiter/Sensoren (Automobil)	250,4 Mio. €	+8,0 %	13,2 %	Dortmund
80	PCS Systemtechnik	Hard- und Software für Betriebsdaten	20,3 Mio. €	+9,6 %	11,1 %	München
81	Emil Frei	Lacke	140,8 Mio. €	+9,5 %	10,7 %	Braunlingen
82	Bay. Flaschen-Glashüttenwerke Wiegand & Söhne	Glasbehälter	472,7 Mio. €	+6,9 %	16,0 %	Steinbach am Wald
83	Busch	Vakuumsysteme/Kompressoren	511,9 Mio. €	+6,9 %	15,6 %	Maulburg
84	Assmann Büromöbel	Büroausstattung	112,7 Mio. €	+10,6 %	9,7 %	Melle
85	Motan Gruppe	Kunststoffproduktion	128,0 Mio. €	+7,6 %	13,0 %	Konstanz
86	ZIM Flugsitz	Flugsitze	36,8 Mio. €	+9,7 %	10,2 %	Markdorf
87	Hawle Armaturen	Schwerarmaturen	102,1 Mio. €	+6,5 %	16,9 %	München
88	Ejot	Verbindungstechnik	507,1 Mio. €	+10,6 %	9,5 %	Bad Berleburg
89	Vollmer Werke	Schleifmaschinen	103,8 Mio. €	+9,0 %	10,7 %	Biberach / Riß
90	Lamilux	Tageslichtsysteme	255,2 Mio. €	+10,6 %	9,5 %	Rehau
91	Horst Scholz	Modellierung von Kunststoff	40,3 Mio. €	+16,7 %	7,8 %	Kronach
92	Leonhard Kurz	Dünnschichttechnologie	818,4 Mio. €	+8,1 %	12,0 %	Fürth
93	Pumpenfabrik Wangen	Förderlösungen	35,6 Mio. €	+6,4 %	17,4 %	Wangen
94	Paragon	Automobilelektronik	124,8 Mio. €	+21,4 %	7,4 %	Delbrück
95	VAF	Automatisierung/Fördertechnik	47,3 Mio. €	+11,5 %	8,7 %	Bopfingen
96	Emons Spedition	Logistikdienstleistungen	321,1 Mio. €	+6,1 %	20,5 %	Köln
97	Wago Kontakttechnik	Verbindungstechnik	871,9 Mio. €	+9,8 %	10,0 %	Minden
98	Otto Martin Maschinenbau	Holzbearbeitungsmaschinen	24,7 Mio. €	+6,1 %	19,5 %	Ottobeuren
99	Loba	Oberflächenveredelung	23,0 Mio. €	+14,9 %	7,9 %	Ditzingen
100	BHS Corrugated	Wellpappenproduktion	507,8 Mio. €	+14,0 %	8,0 %	Weierhammer

\*Ranking unter rund 3 500 Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland, die zwischen 10 Mio. und 1 Mrd. Euro Umsatz machen und ihre Geschäftszahlen im Bundesanzeiger publizieren. Ermittelt wurde jeweils ein eigenes Ranking für das durchschnittliche Umsatzwachstum und die durchschnittliche Ertragskraft der Jahre 2014 bis 2018 (falls 2018 nicht vorliegt: 2017). Das Gesamtranking ergibt sich durch die Zusammenführung beider Rankings.  
HANDELSBLATT - Quelle: Munich Strategy