

Specials

Stefan Merx Köln

Wer hier arbeitet, besitzt Finger-spitzengefühl: „Anschreiben“ heißt die Übung - jeder Füllhalter, der das Lamy-Werk in Heidelberg verlässt, wird auf korrekten Tintenfluss getestet. Kratzt 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.

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 werbeorientierte 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 3.500 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 zulegten. 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: 6.000 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 Gentherapie 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

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.

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 Gesamttrug durch zwei geteilt.

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

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 Tinktur 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 je 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 mitmischte, 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 1 - 35

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-Eigersweier
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 %	Glöben
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 %	Gräfelfing
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 %	Gottgensmünd
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 Carbonbelege	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