

# Erfolg made in Germany

Mittelständler hängen im deutschen Konsumgütermarkt  
manchen Großkonzern ab. Was aber macht sie  
so erfolgreich – und woran arbeiten sie noch?

**Autoren: Sebastian Gätzer, Dr. Patrick Simon**



## Fruchtgummi aus dem 3-D-Drucker, Nagellack aus Textmarkern, vegane Wurst im Kühregal – wer hat's erfunden? Mittelständler aus Deutschland.

2015 stellte der Emmericher Süßwarenhersteller Katjes den weltweit ersten 3-D-Drucker auf, der Selfie-Karikaturen aus Fruchtgummi formte. Schreibwarenhersteller Edding, dessen Name längst Synonym für sein berühmtestes Produkt ist, überträgt sein Know-how auf die Herstellung von Nagellacken und drängt damit in den dynamisch wachsenden Kosmetikmarkt. Fleischproduzent Rügenwalder Mühle brachte 2014 die erste vegane Wurst in die Supermärkte – heute beträgt der Veggie-Anteil am Umsatz des Familienunternehmens 30 Prozent, Tendenz steigend.

Innovationsgeschichten von deutschen Mittelständlern gibt es viele. Und ihre innovative Kraft beschränkt sich nicht auf Produkte allein. Dank kurzer Entscheidungswege und hoher Beweglichkeit verfügen sie über deutlich agilere Arbeitsabläufe als mancher Großkonzern; Ansätze wie Crowdsourcing oder Design Thinking wendeten viele der „großen Kleinen“ schon an, als die Begriffe noch nicht geboren waren. Inzwischen sind es vor allem jüngere Mittelständler, die neue Organisationsformen, Entwicklungsmethoden und Geschäftsmodelle vorantreiben. Und die Etablierten folgen ihrem Beispiel.

## Smartes Rückgrat der Wirtschaft

Auch deshalb bilden kleine und mittlere Unternehmen bis heute das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Mehr als 99 Prozent aller Unternehmen im Land zählen dazu; sie stellen über die Hälfte aller Arbeitsplätze und erwirtschaften mehr als jeden zweiten Euro. Und diese Zahlen, herausgegeben vom Institut für Mittelstandsforschung, beziehen sich nur auf die sogenannten KMU – kleinere und mittlere Unternehmen bis 50 Millionen Euro Jahresumsatz. Hinzu kommt die Phalanx familiengeführter Unternehmen mit Umsätzen von bis zu fünf Milliarden Euro, darunter viele Marktführer in ihrem Segment. In wichtigen Konsumgüterkategorien konnten sie in den vergangenen Jahren ihre Stellung nicht nur behaupten, sondern noch Marktanteile hinzugewinnen – im Gegensatz zur internationalen Konzernkonkurrenz (Abb. rechts).

Im wettbewerbsintensiven deutschen Tiefkühlpizzamarkt beispielsweise ver-

teidigt Marktführer Dr. Oetker, der mit seiner Nahrungsmittelparte rund drei Milliarden Euro Umsatz pro Jahr macht, seit Jahren seine Position gegen den Nestlé-Konzern – Marktneuheiten wie die Veggie-Pizza halfen dem Unternehmen dabei. Auf dem von lokaler Vielfalt geprägten deutschen Biermarkt konnten Mittelstandsmarken wie Radeberger, Bitburger, Krombacher oder Oettinger ihren Marktanteil stabil über 50 Prozent halten – auch dank Produktinnovationen wie Fassbrause –, während internationale Großbrauereien wie AB InBev und Heineken Umsatzrückgänge hinnehmen mussten.

In der Kategorie Babynahrung gelang es mittelständischen Herstellern sogar, ihren Marktanteil seit 2010 massiv auszubauen – von 31,8 Prozent auf 46,6 Prozent. In der Kategorie Kartoffelchips versucht Weltmarktführer Lay's Chips seit 2015 vergeblich, sich gegen Mittelstandsmarken wie Intersnack oder Lorenz durchzusetzen; der deutsche Marktanteil der PepsiCo-Tochter stagniert bei rund drei Prozent. Auch im Süßwarensegment konnten Mittelständler wie Haribo, Katjes, Vivil und Co seit 2008 Marktanteile hinzugewinnen, während die großen Konkurrenten an Boden verloren.

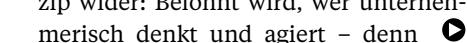
## Was den Mittelstand stark macht

Was macht die deutschen Mittelständler so stark? Die Praxis zeigt: Wegen ih-

rer überschaubareren Größe sind sie oft schneller in der Lage, Neues zu schaffen, als Konzerne, in denen sich Transformationen ungleich komplexer gestalten. Neben ihrer Innovationsbereitschaft sind es aber auch ihr ausgeprägter Unternehmergeist, der zumeist die ganze Belegschaft erfasst, und ihre Agilität, wenn es um Entscheidungen und deren Umsetzung geht. Von diesen typisch mittelständischen Erfolgsfaktoren kann noch manches Großunternehmen lernen.

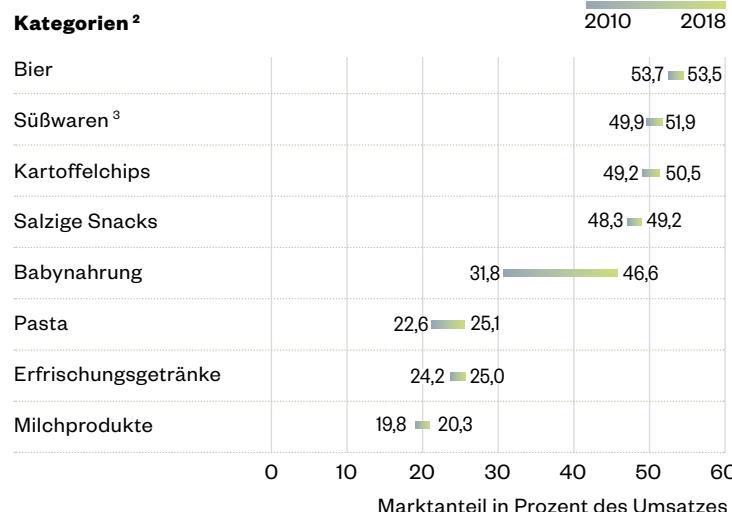
**Innovationsbereitschaft.** Viele Mittelständler verfügen über traditionsreiche Marken mit besonders hohem Wiedererkennungswert. Dennoch setzen die erfolgreichsten von ihnen nicht nur auf den Erhalt dieser Marken. Vielmehr sind sie bereit, ihr Produktpotential ständig weiterzuentwickeln – auch auf die Gefahr hin, dass Innovationen scheitern. Doch durch ihre Nähe zu Kunden und lokalen Partnern haben sie häufig ein gutes Gespür, welche Ideen bei Konsumenten ankommen. So bringen sie immer wieder Produktneuheiten hervor, die sich im Markt zum Renner entwickeln, beispielsweise Vorwerk mit seinem Thermomix oder Miele mit dem Dialoggarer.

**Unternehmergeist.** Der Mittelstand ist ein Beispiel für gelebtes Unternehmertum, oft inspiriert von der Eigentümerfamilie. Die Karrierepfade der Beschäftigten spiegeln dieses Prinzip wider: Belohnt wird, wer unternehmerisch denkt und agiert – denn



## Mittelstandsunternehmen haben ihre Marktanteile in verschiedenen Konsumgüterkategorien gehalten oder sogar ausgebaut

Marktanteile deutscher Konsumgütermittelständler<sup>1</sup>, in Prozent



<sup>1</sup> Umsatz bis 5 Mrd. EUR p. a., <sup>2</sup> ohne Eigenmarken; inkl. Mittelständlern aus Österreich, Schweiz, Liechtenstein, <sup>3</sup> ohne Schokoladenprodukte; Quelle: Euromonitor

Wachstum und Erfolg, so das Selbstverständnis, hängen vom Handeln aller ab. In dieser Kultur sind Mitarbeiter eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und Veränderungen nicht nur mitzuvollziehen, sondern aktiv voranzutreiben. Hinzu kommt: Mittelständler sind häufig nicht darauf angewiesen, kurzfristige Kapitalmarktanforderungen zu erfüllen. Mit den Inhaberfamilien im Rücken können sie in den nachhaltigen Erfolg ihrer Unternehmen investieren.

**Agilität.** Der rasante technologische Wandel verlangt von allen Unternehmen kontinuierliche Anpassung – Agilität gewinnt eine zentrale Bedeutung. Wonach zahlreiche Großunternehmen derzeit streben, ist bereits Teil der kulturellen DNA vieler Mittelstandsunternehmen. Denn übersichtliche Strukturen und kurze Entscheidungswege machen ihre Organisationen per se agil. Innovative Ideen müssen nicht erst zahllose Gre-

mien durchlaufen. Viele Firmenlenker praktizieren zudem eine Politik der offenen Tür – sie sind immer ansprechbar, wenn es um neue Lösungen oder die Bewältigung von Problemen geht. Gleichzeitig setzen sie großes Vertrauen in das Urteilsvermögen ihrer Mitarbeiter und gewähren ihnen entsprechende Entscheidungsspielräume. Und ist eine Entscheidung einmal getroffen, wird meist unverzüglich mit der Umsetzung begonnen.

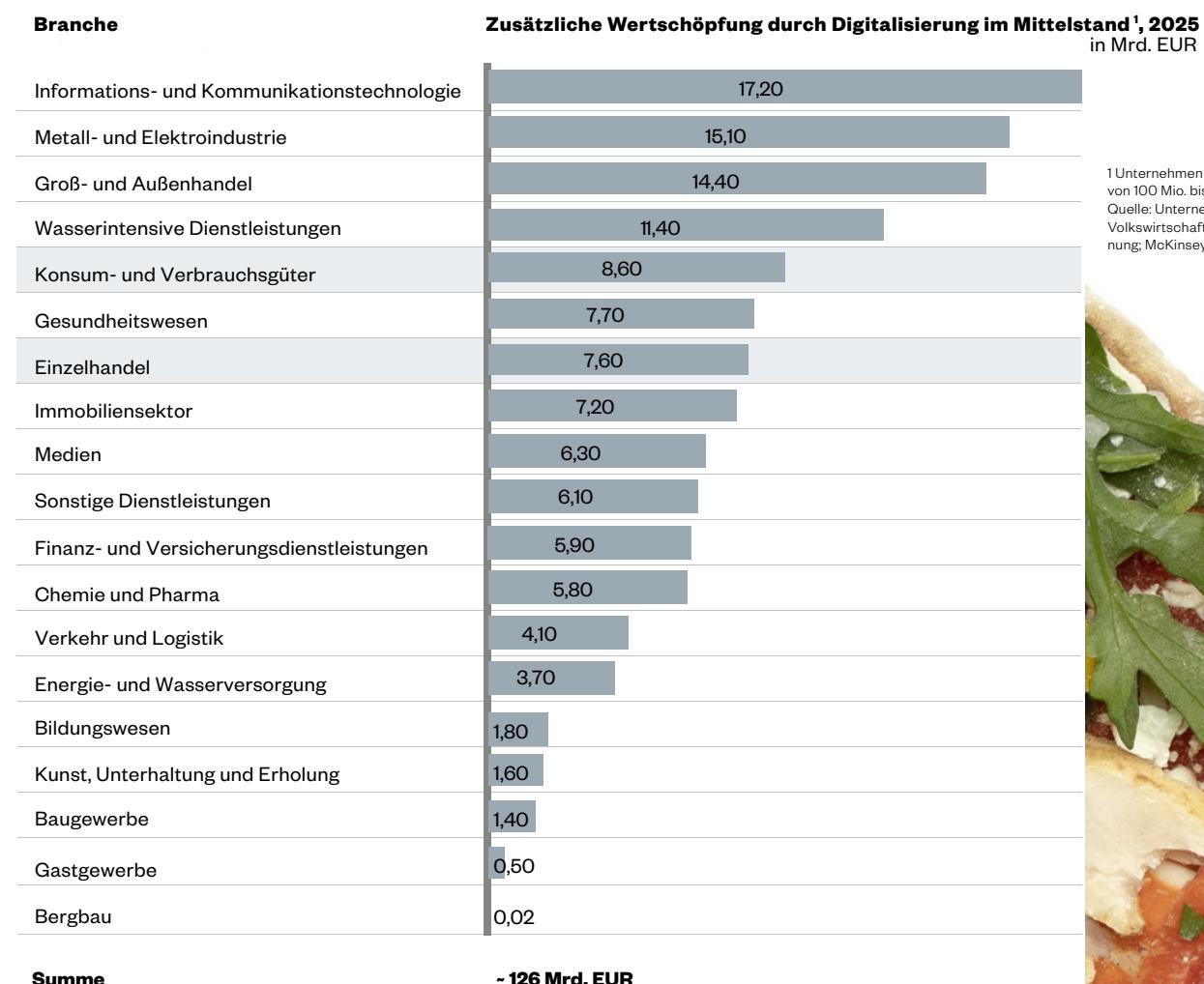
Innovationsbereitschaft, Unternehmergeist, Agilität – auf diesen Stärken gründet der deutsche Mittelstand seinen Erfolg. Und genau diese Stärken könnten ihm helfen, am derzeit drängendsten Innovationsthema zu arbeiten: der Digitalisierung. Denn hier haben kleine und mittlere Unternehmen noch Aufholbedarf, wie McKinsey-Studien und zuletzt auch Analysen der Bertelsmann Stiftung vor allem für kleinere Player belegen.

## Kernaufgabe Digitalisierung

Das McKinsey Global Institute schätzt das zusätzliche Wertschöpfungspotenzial, das sich für deutsche Mittelständler im Konsumgütersektor durch die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren ergibt, auf 8,6 Milliarden Euro; Einzelhändler können mit 7,6 Milliarden Euro rechnen (Abb. unten).

Doch ob der Schatz von den Unternehmen gehoben wird, ist fraglich. Den befragten 200 Mittelständlern dient Digitalisierung bislang vorwiegend der Produktions- und Prozessoptimierung; weniger als die Hälfte sehen in ihr auch die Chance, neue Märkte und Kundengruppen zu erschließen. Entsprechend schätzt nur jedes zweite Unternehmen seinen digitalen Reifegrad bereits als hoch ein. Es gibt also noch Handlungsbedarf. Vor allem in diesen Bereichen kann der Mittelstand aktiv werden:

## Die Digitalisierung birgt für den deutschen Mittelstand ein Milliardenpotenzial – auch im Konsumgüter- und Einzelhandelssektor



1 Unternehmen mit einem Umsatz von 100 Mio. bis 2 Mrd. EUR p. a.  
Quelle: Unternehmensregister  
Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: McKinsey Global Institute

**Management und Strategie.** Digitalisierung ist viel mehr als nur ein IT-Thema. Mit ihr lassen sich neue Geschäftsmodelle entwickeln und bestehende zukunftsorientierte machen. Sowohl der Pioniergeist vieler Mittelständler als auch ihre langfristige Orientierung können sich bei der Transformation als echter Mehrwert erweisen. Der Geschäftsführung sollte allerdings bewusst sein, dass der Wandel zum digitalen Unternehmen alle Bereiche der Organisation erfasst – und daher einer Unterstützung „von oben“ in besonderem Maße bedarf.

**Fachkräftegewinnung.** Digitalspezialisten sind in allen Unternehmen heiß begehrte. Mittelständler können dabei häufig mit guten Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit punkten. Dennoch haben viele im „War for Talents“ noch immer das Nachsehen: Nur jedem zweiten Mittelstandunternehmen gelingt es problemlos, digitale Fachkräfte zu gewinnen. Mögliche Nachteile gegenüber Großunternehmen wie ein weniger attraktiver Standort oder ein geringeres Gehaltsniveau sollten daher offensiv angesprochen und Vorteile wie flache Hierarchien, agile Arbeiten und größere Handlungsspielräume stärker herausgestellt werden.

Ein mittelgroßer Nahrungsmittelhersteller tat genau dies, als er für sein Digitalisierungsprojekt Fachspezialisten suchte und dabei seine agile Vorgehensweise in den Mittelpunkt stellte: Das Topmanagement entwickelte zunächst ein unternehmensweites digitales Zielbild. Dann wurde ein funktionsübergreifendes Team gebildet, das alle Geschäftsbereiche bei der Digitalisierung unterstützen sollte. Um die dafür benötigten digitalen Talente zu gewinnen, mietete das Unternehmen in Berlin Büros in Digital Labs an. Dort wurden in mehreren Sprints erste funktionsfähige Applikationen (Minimum Viable Products) zur schnellen Erprobung im Markt erarbeitet. Der agile Ansatz zahlte sich aus: Das Unternehmen konnte genügend Fachspezialisten für sich gewinnen und seinen digitalen Wandel erfolgreich vollziehen.

**Netzwerke.** Mittelständische Unternehmen sind oft in ihren Heimatregionen verwurzelt und pflegen enge Beziehungen zu Lieferanten und Kunden – nicht nur lokal, sondern auch online. Laut einer aktuellen Umfrage des Handelsforschungsinstituts IFH Köln haben kleinere Mittelständler und Familienunternehmen die zufriedensten Kunden im E-Commerce. Damit schneiden sie in der

Kundengunst besser ab als große Markenartikler, Konzerne und sogar Internetgiganten wie Amazon. Allerdings wird es für Mittelständler zunehmend schwierig, gerade im Online-Markt allein zu bestehen. Die Steigerung der Customer Experience erfordert immer neue digitale Lösungen, die in Eigenregie kaum zu realisieren sind. Kooperationen etwa mit Plattformanbietern machen es leichter, neue Verfahren und Services einzuführen. Die Schaffung solcher Ökosysteme gewinnt deshalb massiv an Bedeutung, doch bislang bilden sie die Ausnahme im Mittelstand. Für viele Unternehmen besteht hier noch Handlungsbedarf.

Digitalisierung macht sich auf allen Ebenen bezahlt: in der Organisation selbst, bei der Produktentwicklung, in der Produktion und Logistik, bei Marketing und Vertrieb. Im kommerziellen Bereich lassen sich beispielsweise mithilfe von Advanced Analytics Preis-, Produkt- und Vertriebsstrategien für einzelne Kundensegmente entwickeln, um die jeweilige Zahlungsbereitschaft optimal auszuschöpfen. Insbesondere eine differenzierte Preisgestaltung bietet erfahrungsgemäß großes Wertschöpfungspotenzial: Mittelständler können dadurch ihre EBIT-Marge um ein bis zwei Prozentpunkte erhöhen. Fortschrittliche Analysen schaffen die nötige Faktenbasis für einen solchen maßgeschneiderten Ansatz: Inwieweit variieren Margen nach Produkt, Kanal, Region, Kundensegment oder Kunde? Wo kommt es zu Margenverlusten, etwa durch Rabatte oder Nichteinhaltung von Listenpreisen? Durch die Beantwortung dieser Fragen erkennen Unternehmen rasch, wo sie Ertrag erwirtschaften und wo noch Potenziale stecken.

## Erfolgsfaktor operative Exzellenz

Gleichzeitig gilt es, die operativen Prozesse in Produktion und Logistik zu verbessern – ein wichtiger Baustein, um in dem von Preisdruck und Niedrigmargen geprägten Konsumgütermarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Große Konsumgüterkonzerne investieren seit Jahren in Prozessoptimierungen. Aber auch Mittelständler zeichnen sich durch operative Exzellenz aus. Die Erfolgreichsten messen und managen ihre Performance kontinuierlich. Über interne Benchmarks vergleichen sie die Leistungsfähigkeit ihrer Werke und Supply Chains, werfen aber auch einen Blick auf operative Champions anderer Branchen. Anhand

von Wettbewerbsanalysen können die Unternehmen überprüfen, inwieweit sie bei Qualität, Kosteneffizienz, Produktivität oder Service Level mit den Konzernen mithalten können. McKinsey hat ein entsprechendes Benchmarking in der Nahrungsmittelproduktion durchgeführt und fand heraus: Bei zentralen Kennzahlen wie Verarbeitungskosten, Termintreue oder „First time right“-Rate brauchen sich mittlere Unternehmen vor den „Großen“ nicht zu verstecken.

Klar dürfte sein: Unternehmen aus dem Mittelstand werden ihre teils jahrhundertelangen Erfolgsgeschichten forschreiben – selbst im von Weltkonzernen dominierten Konsumgütersektor. Denn langfristiges Denken und unternehmerisches Handeln bei gleichzeitig hoher Innovationsbereitschaft hat viele von ihnen bereits in der Vergangenheit erfolgreich durch ökonomische Krisen geführt. Und wer als Mittelständler seine vorhandenen Stärken weiterhin zu nutzen weiß, hat die besten Chancen, auch die künftigen Herausforderungen zu meistern. Die aktuelle Marktdynamik spielt ihm, dem Beweglichen unter den Riesen, dabei vielleicht sogar in die Hände. 

## Unsere Autoren

Sebastian Gatzer



ist Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors

Dr. Patrick Simon



ist Partner im Münchener Büro von McKinsey und Mitglied des europäischen Konsumgüter- und Handelssektors

