

Deutscher Mittelstand

So innovativ wie nie

Vaude, Nomos Glashütte und Fond of Bags – sind nur drei Beispiele für erfolgreiches deutsches Unternehmertum.

Von Jochen Kienbaum

Werte, Weitsicht, Wandlungswillen: Der deutsche Mittelstand ist so innovativ wie nie zuvor. Das belegen Zahlen und immer wieder große und kleine Erfolgsgeschichten.

Nehmen wir das junge Unternehmen Fond of Bags, das erst den Schulranzenmarkt mit dem Ergobag und dem Rucksack Affenzahn auf den Kopf gestellt hat und jetzt auch die älteren Rucksackfreunde und Taschenträger mit Marken wie Pinqponq, Satch und Offermann begeistert. Mit heute fast 200 Mitarbeitern und einem Umsatz von 46 Millionen Euro ist die Kölner Firma schon auf Mittelstandsgröße gewachsen. Die Taschenspezialisten bieten mit ihrem vielfältigen Angebot für jede Ziel- und Altersgruppe innovative Produkte, die gefallen, ergonomische Vorteile bieten – und die aus recycelten PET-Flaschen nachhaltig produziert sind. Damit haben die Macher von Fond of Bags etablierten Anbietern beträchtliche Marktanteile abgeknöpft. Nicht zuletzt dank einer digitalen Marketing- und Vertriebsstrategie, die im besten Sinne „native“ ist.

Fond of Bags muss jetzt das eigene Wachstum meistern: passende Leute finden, die sich mit der Kultur und Philosophie des Unternehmens identifizieren und den innovativen Gründergeist bewahren. Daneben gilt es, die wachsende Organisation behutsam weiterzuentwickeln und agil aufzustellen.

Kultur- und Personalfragen dieser Art müssen junge Mittelständler ebenso wie gewachsene Organisationen beantworten. 620 000 deutsche Mittelständler haben in den kommenden drei Jahren eine Nachfolgeplanung in der Unternehmensführung zu organisieren, wie eine aktuelle KfW-Studie zeigt. Und ja: Viele deutsche Familienunternehmen vollbringen sogar das Kunststück, in einer Zeit des Erfolgs und Wachstums noch innovativer zu werden und gleichzeitig eine Nachfolge in der Geschäftsführung geräuschlos zu managen.

Wie man sich als Mittelständler in einem aufmerksamkeitsstarken Markt etabliert, macht seit 1990 der Luxusuhrenhersteller Nomos Glashütte vor – und verfolgt dabei seit einiger Zeit eine Personalstrategie, die nicht unwesentlich zum Erfolg beitragen wird. Der Standort Glashütte steht für bestes Uhrenhandwerk. Hier hat Nomos Spezialisten versammelt, die Produkte von höchster Güte in zeitlosem Design fertigen – und die diesem Handwerk mit Leidenschaft an einem Traditionsstandort nachgehen.

Was Nomos seit seiner Gründung gleichzeitig erfolgreich umsetzt, ist Außergewöhnlichkeit im Markenauftritt. Diesen erarbeiten kreative Köpfe, die man vielleicht nicht in einer ostdeutschen Kleinstadt wie Glashütte vermutet – und das zu Recht. Mit einem Kreativ-Standort in Berlin bedient Nomos die zweite wichtige Mitarbeitergruppe des Unternehmens: Design- und Marketingprofis, die für ein unverwechselbares Markenerlebnis sorgen und am innovativen Standort Berlin ihr berufliches Glück finden.

Sowohl den marktseitigen als auch den internen Herausforderungen der Digitalisierung können Mittelständler mit der gleichen Lösung begegnen: Leadership. Das bedeutet: Die Menschen in den Mittelpunkt der Veränderungen stellen – sowohl auf Kunden-



Vaude: Die Outdoor-Marke hat sich in wenigen Jahren etabliert. Zelte, Jacken und Taschen sind nachhaltig gefertigt.

als auch auf Mitarbeiterseite. Nur so können die Unternehmen die eigene digitale Transformation zum Erfolg führen.

Es beginnt mit der Frage, welche Art und Weise der Führung den Mitarbeitern die bestmögliche Chance zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten verschafft und damit gleichzeitig dem Unternehmensziel dient: dem Markt die Lösungen bieten, die er braucht und nachfragt. Das Gute an dieser Frage ist, dass sie zwangsläufig zu der zweiten führt: Welche Erwartungen haben Mitarbeiter an Führung, die in einer Arbeitswelt stattfindet, die von totaler Flexibilität bis hin zu totaler Überwachung alles und nichts zu bieten scheint?

Das Gespenst der Digitalisierung ist allgegenwärtig und geht um

Um sich als Mittelständler gegen schillernde Konzerne und Start-ups durchsetzen zu können, helfen nur ganzheitliche Konzepte, die ebenfalls Teil der Idee der neuen Arbeitswelt sind. Firmen mittlerer Größe mit weniger zentralen Lagen punkten langfristig, wenn sie die Familien ihrer Mitarbeiter von ihrem Standort überzeugen. Das bedeutet Investitionen in Homeoffice-Infrastruktur, flexiblere Arbeitsmodelle und womöglich auch Betriebskittas und Partnermodelle. Auch das ist Bestandteil von Mitarbeiterwertschätzung und damit -führung im digitalen Zeitalter.

Dass Innovation und Nachhaltigkeit zwei Erfolgsfaktoren für deutsche Mittelständler sind, stellt auch die Outdoor-Marke Vaude seit mehr als vier Jahrzehnten mit einer innovativen Produktpalette vom Anorak bis zum Zelt unter Beweis. Neu gedachte, spannende Produkte, die unseren Planeten schonen, sind nicht nur attraktiv für eine wach-



Nomos Glashütte: Die Uhren entstehen in Sachsen und Berlin.



Fond of Bags: Start-up revolutioniert Markt für Schulranzen.



Jochen Kienbaum

führt die gleichnamige Beratung. Der 70-Jährige ist damit Teil des deutschen Mittelstands und kennt die Chancen und Risiken aus eigener Anschauung. So steht sein Unternehmen auch vor dem Generationswechsel. Sohn Fabian, 32, ist seit zwei Jahren im Unternehmen tätig.

sende Kundenschicht, sondern auch für Mitarbeiter. Alleinstellungsmerkmale dieser Art helfen Mittelständlern bei der Suche nach neuen Mitarbeitern – doch reichen diese oft bei weitem nicht mehr aus, um sich auf dem immer härter umkämpften Mitarbeitermarkt durchzusetzen.

Wie man die Arbeitswelt von morgen schon heute im Sinne der Mitarbeiter gestaltet und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöht, zeigt Vaude zudem. Die Outdoorfirma hatte an ihrem Hauptsitz schon lange eine Betriebskita, bevor die Schlagworte Arbeit 4.0 und digitale Transformation die Runde gemacht hatten. Die Werte, für die man am Markt steht, auch nach innen zu leben – das gelingt Vaude so wie vielen deutschen Mittelständlern und schafft Vertrauen aufseiten der Mitarbeiter und Kunden. Das erfreuliche Ergebnis ist eine Zentrierung des Menschen im digitalen Wandel, die vorbildlich ist.

Das Gespenst der Digitalisierung ist im deutschen Mittelstand aber weiter allgegenwärtig und geht um. Es ist an der Zeit, dieses Phänomen endgültig zu entmystifizieren. Das heißt, die Unternehmen müssen die Digitalisierung auf die eigene Organisation in Analyse und Umsetzung anwenden.

Ob Luxusuhren-Manufaktur aus der sächsischen Provinz oder bereits etabliertes Taschen-Start-up aus Köln: Innovation reiht sich an Innovation und macht unseren Mittelstand so stark. Zu wissen, was die Kunden morgen wollen, gepaart mit Verantwortungsbewusstsein, Leidenschaft und einem Gespür für gesamtwirtschaftliche Entwicklungen – das sind entscheidende Säulen, auf denen Deutschlands Mittelstand auch im Jahr 2017 wachsen und gedeihen wird.