

Zwischen Qualität, Regulierung und Geschwindigkeit

Der deutsche Mittelstand steht unter Druck. Wachsende Regulierung, internationaler Wettbewerb, steigende Kundenerwartungen, Digitalisierung, Fachkräftemangel – die Liste ist lang. Und trotzdem besitzt er Wettbewerbsvorteile, die Konzerne kaum replizieren können: Geschwindigkeit, Kundennähe, technische Kompetenz, Flexibilität, Pragmatismus. Wie diese Vorteile heute ausgespielt werden müssen und wo der Mittelstand an seine Grenzen stößt, darüber sprechen Philipp Leiding, Vertriebschef DACH bei IDT, und Matthias Mühl, verantwortlich für das internationale Business Development des Dichtungstechnikspezialisten.

Herr Mühl, Sie haben viele Jahre im Ausland gelebt, eine eigene Firma in Neuseeland aufgebaut, in Konzernen gearbeitet und sind dann bewusst in den deutschen Mittelstand gewechselt. Was hat Sie dazu bewogen?

Matthias Mühl: Die Entscheidung hatte mehrere Ebenen. Neuseeland ist ein wunderschönes Land, aber es liegt am anderen Ende der Welt; das spürt man auf Dauer. Wieder näher an Europa zu rücken und in den Mittelstand zu wechseln war eine bewusste Entscheidung, keine Verlegenheitslösung. Ich

kannte IDT bereits aus meiner Zeit in Neuseeland. Was mich überzeugt hat, war die Kombination: ein technisch starkes Unternehmen, überschaubare Strukturen, echter Gestaltungsspielraum. Im Konzern haben Sie Reichweite und Budget – aber Entscheidungen dauern. Im Mittelstand können Sie etwas bewegen.

Herr Leiding, Sie sind seit 2013 bei IDT. Was hat sich in den letzten Jahren am stärksten verändert, z. B. bei den Kunden, am Markt, an den Anforderungen?



Bild 1: Philipp Leiding, Vertriebsleiter DACH bei IDT.

Philipp Leiding: Die Reaktionsgeschwindigkeit ist nicht mehr dieselbe. Früher hatte man für ein Angebot auch mal eine Woche Zeit. Heute wollen Kunden innerhalb von 24 Stunden eine belastbare Aussage. Nicht nur zum Preis, sondern auch zur Verfügbarkeit und Lieferzeit. Das ist kein Einzelphänomen. Es ist ein struktureller Wandel in der Erwartungshaltung, der den gesamten industriellen Mittelstand betrifft. Gleichzeitig verändert sich, was Kunden von Lieferanten erwarten: nicht mehr nur jemanden, der Produkte liefert, sondern jemanden, der technische Probleme versteht und mitdenkt. Das setzt andere Kompetenzen voraus als noch vor fünf Jahren.

Matthias Mühl: International kommt hinzu, dass Kunden heute viel besser informiert in Gespräche kommen. Sie haben recherchiert, Wettbewerbsangebote eingeholt, Spezifikationen verglichen. Wer da nicht sehr früh echten Mehrwert bietet, wird zum reinen Preisvergleichsportal degradiert.

Das klingt nach einem Spagat zwischen Effizienz und Nähe. Wie löst man den?

Leiding: Ja. Effizienz ist wichtig. Die große Gefahr bei Verschlanungs- und Effizienzprogrammen ist aber, dass man den persönlichen Draht verliert. Unsere Kunden und Ansprechpartner sind bunt gemischt: Techniker, Einkäufer, Geschäftsführer mittelständischer Betriebe. Die wollen eine Person, die ihre Probleme

versteht, kein anonymes System im Hintergrund. Digitale Prozesse sind ein Werkzeug, kein Ersatz für echte Beziehungen. Der Mittelstand ist gut beraten, das nicht durcheinanderzubringen.

Mühl: International ist das noch vielschichtiger. Ein Kunde, der in Deutschland, Polen und Frankreich kauft, will keine drei verschiedenen Ansprechpartner mit unterschiedlichen Konditionen und Reaktionszeiten. Die Herausforderung ist, trotz zentraler Steuerung lokale Nähe zu bewahren. Und kulturelle Unterschiede kommen dazu: In manchen Märkten ist der persönliche Besuch nach wie vor entscheidend, in anderen läuft fast alles digital. Wer als Mittelständler international wachsen will, muss flexibel genug sein, beides zu bedienen – ohne die eigene Identität dabei zu verlieren.

Welche Rolle spielt Digitalisierung für den industriellen Mittelstand, und was bedeutet das für die Menschen im Unternehmen?

Leiding: Je digitaler Prozesse werden, umso wichtiger wird persönliche Beratung – das ist meine feste Überzeugung. Wir nutzen digitale Kanäle aktiv, um Kundenkontakte zu generieren. Aber die eigentliche Beziehungsarbeit findet nach wie vor im Gespräch statt. Was sich verändert hat: das Anforderungsprofil an die Menschen, die diesen Job machen. Sie müssen heute gleichzeitig technisch versiert und digital fit sein. Daten inter-



Bild 2: Matthias Mühl verantwortet das internationale Business Development bei IDT.



Bild 3: Made in Germany als Türöffner.

ZU DEN PERSONEN

Philipp Leiding ist seit 2013 bei IDT. Der 34-jährige ist gelernter Bürokaufmann und hat zu Jahresbeginn bei IDT die neu geschaffene Vertriebsleitung für die Region Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH) übernommen.

Matthias Mühl (44) ist seit Anfang 2026 bei IDT und für das internationale Business Development verantwortlich. Der Diplom-Ingenieur (FH) war über viele Jahre in Neuseeland tätig, wo er gemeinsam mit einem Geschäftspartner eine eigene Dichtungsfirma aufgebaut hat.

pretieren, verschiedene Plattformen bedienen, und trotzdem am Telefon oder beim Kundenbesuch überzeugen. Diese Kombination ist nicht leicht zu finden.

Herr Mühl, Sie haben als Unternehmer in Neuseeland, als Angestellter im Konzern und jetzt im Mittelstand gearbeitet. Was unterscheidet diese Welten wirklich?

Mühl: Der Unterschied ist spürbar, sobald man Entscheidungen treffen muss. Im Konzern gibt es klare Prozesse, große Budgets, viel Spezialisierung aber auch lange Entscheidungswege und wenig Spielraum für Abweichungen. Im Mittelstand passiert das Gegenteil: Sie können eine Idee morgens vorstellen und nachmittags mit der Umsetzung beginnen. Als kleines Unternehmen in Neuseeland habe ich hautnah erlebt, wie gut mittelständische Lieferanten reagieren, während Konzerne dieselben Anfragen wochenlang liegen lassen. Geschwindigkeit und Kundennähe sind im Mittelstand nicht nur leere Versprechen, sondern gelebte Realität.

Leiding: Die Schlagworte „schnell, pragmatisch, entscheidungsfreudig“ sind kein Mythos. Sie beschreiben die flachen Hierarchien im Mittelstand sehr zutreffend. Wenn Argumente überzeugen, kann eine Entscheidung noch am selben Tag fallen. In einem Konzern hätten Sie dafür ein Gremium gebraucht. Der Mittelstand begleitet Kunden auch dort, wo Konzerne aufhören. Wir helfen einem Kunden auch, aus seiner „Spezifikations-bubble“ herauszukommen. Nicht um Standards aufzuweichen, sondern um pragmatisch die beste Lösung zu finden. Das ist eine Kompetenz, die man nicht einfach kopieren kann.

Deutschland gilt im internationalen Vergleich als normgetrieben und manchmal träge. Ist das ein struktureller Nachteil?

Mühl: In Teilen ja, aber das ist Meckern auf hohem Niveau. Wenn man aus dem Ausland zurückkommt, erkennt man: Deutschland funktioniert. Die Infrastruktur, die Zuverlässigkeit, die Qualitätsstandards. Das Problem ist, dass unsere Normenverbundenheit manchmal zur Starre führt. Im Ausland werden bestimmte Dinge pragmatischer und schneller gelöst. Wenn Märkte volatiler werden, ist Geschwindigkeit ein echter Wettbewerbsfaktor und da tun wir uns in Deutschland manchmal schwer.

Leiding: Was ich dem hinzufüge: Der Mittelstand kann das intern gut abfedern. Wenn das äußere Umfeld komplex bleibt, darf man im Inneren keine zusätzliche Komplexität aufbauen. Klare Prozesse, schnelle Rückmeldungen, gute Datenlage, das ist keine Kür mehr, sondern Voraussetzung.

Ist „Made in Germany“ im internationalen Geschäft noch immer ein Türöffner?

Mühl: Ja, aber man muss es realistisch einordnen. Vielleicht hat „Made in Germany“ nicht mehr ganz dieselbe Strahlkraft wie vor zwanzig Jahren. Im industriellen Umfeld stehen deutsche Produkte nach wie vor für Zuverlässigkeit, technisches Know-how und hohe Standards. Das ist ein echter Vorteil, den man selbstbewusst ausspielen sollte. Der Schmerzpunkt ist ein anderer: Kunden sind nicht mehr bereit, das Doppelte zu zahlen, nur weil die Ware aus Deutschland kommt. Qualität muss sich also im Preis-Leistungs-Verhältnis bewähren, nicht nur im Label.

Viele mittelständische Unternehmen sind technologisch stark, aber international zu wenig sichtbar. Wie erklären Sie das?

Mühl: Es hat kulturelle und strukturelle Gründe. Konzerne verfügen über andere Budgets, andere Marketingabteilungen, eine andere Reichweite. Im Mittelstand ist Marketing oft Nebensache. Hier vertraut man auf Leistung und Mundpropaganda. Das ist einerseits sympathisch, kann im internationalen Wettbewerb aber zum Nachteil werden. Sichtbarkeit entsteht nicht von allein, auch dann nicht, wenn die Substanz vorhanden ist. Man muss heute online aktiv sein, über KI auffindbar sein, Präsenz zeigen. Die Amerikaner machen das besser, manchmal übertrieben, aber mit Wirkung.

Leiding: Dabei hat der Mittelstand ein echtes Alleinstellungsmerkmal: Er betreut Kunden wirklich. Wo Konzerne ab einem bestimmten Volumen nicht mehr persönlich reagieren, ist der Mittelstand noch präsent – mit echtem Ansprechpartner, mit technischer Beratung, mit Kundennähe. Das muss man nach außen tragen.

Fachkräftemangel ist im Mittelstand allgegenwärtig. Wie spitzt sich das bei Ihnen zu und was hilft wirklich?

Leiding: Gute Mitarbeitende sind rar, der Wettbewerb um Talente ist hart. Was uns hilft: Wir setzen stark auf interne Entwicklung – Quereinsteiger aus der Technik, die wir vertrieblich aufbauen. Das dauert länger, aber wir können sicher sein, dass diese Menschen die IDT-DNA am Ende auch in sich tragen, das Unternehmen wirklich kennen und verstehen, was sie verkaufen. Zudem muss man als Arbeitgeber attraktiv sein, nicht nur auf dem Papier. Der klassische Außendienst mit Dienstwagen reicht als Anreiz nicht mehr.

Mühl: Was viele unterschätzen: Internationaler Vertrieb bedeutet heute, auf sehr vielen verschiedenen Kanälen gleichzeitig präsent zu sein. WhatsApp, WeChat, lokale Plattformen. Das ist für die deutsche IT-Sicherheit der blanke Horror, und intern braucht es klare Strukturen, damit diese verschiedenen Stränge nicht im Chaos enden. Dazu kommt Sprachkompetenz – Englisch ist Minimum, weitere Sprachen ein echter Vorteil. Und die Reisebereitschaft bleibt unersetzlich, egal wie viel digital geht.

Wie führt man ein Team durch eine Phase, in der sich so vieles gleichzeitig verändert?

Leiding: Mit offener Kommunikation und zwar in beide Richtungen. Ich mache keinen Unterschied, mit wem ich spreche. Wer mir ehrliches Feedback geben will, wird offene Türen finden und wer es bekommt, sollte damit umgehen können. Dass ich als Sachbearbeiter angefangen und mehrere Stufen durchlaufen habe, hilft. Ich kann mich noch erinnern, wie es ist, wenn man nicht ganz oben sitzt. Führung von oben herab funktioniert in meinen Augen nicht. Was funktioniert: vorleben, was man erwartet. Leidenschaft ist ansteckend. Wenn man selbst mit Überzeugung dabei ist, zieht das andere mit.

Mühl: Kurze Wege helfen auch hier. Wenn jemand eine gute Idee hat, muss keine Diskussionsrunde einberufen werden. Das schätzen Mitarbeitende, das Gefühl, dass ihre Beiträge wirklich etwas bewegen können.

Was sind die wichtigsten Fähigkeiten, die mittelständische Unternehmen in den nächsten Jahren ausbauen müssen?

Mühl: Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Der Mittelstand muss schnell bleiben und noch schneller werden. Das gelingt nur, wenn Prozesse auf Flexibilität ausgelegt sind, nicht auf Starrheit. Wer nicht bereit ist, sich zu verändern, wird mittel- oder langfristig von anderen ersetzt. Das klingt hart, ist aber die Realität.

Leiding: Nah am Kunden bleiben, trotz aller Digitalisierung. Technologie ist ein Werkzeug, kein Ersatz für echte Beziehungen. Und offen sein für Veränderung auch in der eigenen Organisation.

Zum Abschluss: Gibt es Unternehmen oder Persönlichkeiten, auf die Sie mit besonderer Anerkennung schauen?

Mühl: Was mich fasziniert, sind Unternehmen, die sich konsequent neu erfinden. Konkret fällt mir Rocket Lab in Neuseeland ein. Ein Unternehmen, das Raketen baut und heute mit der NASA zusammenarbeitet. Als der Gründer damals nach Dichtungslösungen für seine Rakete fragte, hat das kaum jemand ernst genommen. Heute ist der Hauptsitz in Los Angeles und die Entwicklung eine Erfolgsstory. Das erinnert mich an die Gründergeschichte von IDT: Jemand fängt allein an, mit einer Idee und dem Mut, etwas zu wagen und daraus entsteht über Jahrzehnte etwas Tragfähiges.

Leiding: Was ich bei Unternehmerpersönlichkeiten bewundere, ist die Kombination aus langfristigem Denken, Verantwortungsbewusstsein und der Bereitschaft, auch in schwierigen Phasen standhaft zu bleiben. Das sind die Werte, die den Mittelstand im Kern ausmachen und die es zu pflegen gilt, auch wenn der Druck wächst.

Marktspiegel: Kugelhähne

Kugelhähne gehören zu den wichtigsten Absperrarmaturen der Industrie. Ihre zentrale Aufgabe besteht im sicheren Öffnen und Sperren des Stoffstroms in Rohrleitungssystemen. Dabei sind höchste Dichtheit, geringe Druckverluste sowie eine zuverlässige Funktion auch unter anspruchsvollen Betriebsbedingungen entscheidend. In Offenstellung ermöglichen Kugelhähne nahezu ungehinderte Durchströmung und tragen so zu einem energieeffizienten Anlagenbetrieb bei.

Firma	Beschreibungstext	Werkstoffe/ Auskleidungen / Besonderheiten
 AMG-PESCH AMG-Pesch GmbH DE-50996 Köln info@amg-pesch.com www.amg-pesch.com	AMG-Pesch entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Industriearmaturen für anspruchsvolle Prozessanwendungen. Mit dem AbK Pulverhahn bietet das Unternehmen eine speziell für Pulver- und Schüttgüter entwickelte Kugelhahnlösung. Das speziell entwickelte Dichtsystem verhindert Anbackungen und Blockaden zuverlässig, erhöht die Prozesssicherheit und verlängert die Standzeiten deutlich. DA-konforme Werkstoffe sowie die Eignung für automatisierte Prozesse machen ihn zur idealen Lösung für zahlreiche Industrien.	• Edelstahlgehäuse • Anwendungsspezifisches Dichtsystem • zapfengelagerte Spezialkugel • FDA-konforme Werkstoffe • antistatische Ausführung • automatisierbar nach DIN EN ISO 5211 und gefertigt nach DGRL 2014/68/EU
 ARTES VALVE & SERVICE ARTES Valve & Service GmbH DE-16727 Velten info@artes-valve.de www.artes-valve.com	Der ARTES-Regelkugelhahn erfüllt alle Regelaufgaben einer konventionellen Regelarmatur. Vorteile sind die Regelbarkeit mit kleinsten Druckverlusten, ein hohes Stellverhältnis und die gerade/umlenkungsfreie Abströmung. Neben der Regelfunktion wird auch ein sicheres Absperrn des Mediums realisiert. Die Trennung von Sitz- und Regelfunktion ergibt zwangsläufig längere Standzeiten für den Ventilsitz. Ebenfalls im ARTES-Portfolio: Konventionelle Regelarmaturen, Dampfumformstationen, Einspritzkühler.	• Drucktragende Bauteile in Walz- oder Schmiedestahl • Bidirektionale Durchströmung möglich • Mehrstufiger Druckabbau möglich • Herstellung gemäß internationaler Standards (EN, ANSI/ASME, ...) • Leckrate: A. • H2ready getestet von DVGW/DBI
 F.I.R.S.T. GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCH- WISSENSCHAFTLICHE SOFTWAREANWENDUNGEN MBH F.I.R.S.T. - Gesellschaft für technisch-wissenschaftliche Softwareanwendungen mbH DE-42929 Wermelskirchen Info@FIRSTGmbH.de www.conval.de	Software ist heute der Schlüssel zu effizienten und prozesssicheren Armaturenlösungen. CONVAL® optimiert die Auslegung von Kugelhähnen: Auf Basis der Prozessdaten werden benötigte Nennweite, KV-Wert und Charakteristik ermittelt. KPIs für Zuverlässigkeit und Regelgüte helfen bei der Auswahl des passenden Kugelhahns. Die wachsende CONVAL® Geräte-Datenbank sichert zudem die ISO 5115-konforme Konfiguration von Armatur und Antrieb (elektrisch, pneumatisch, hydraulisch) für Auf-/Zu-Anwendungen.	
 ihv Dipl.-Ing. Behrens GmbH IHV Dipl.-Ing. Behrens GmbH DE-60437 Frankfurt info@ihv-behrens.de www.ihv-behrens.de	ADR/RID-Kugelhähne mit Baumusterzulassung nach ADR/RID und EN14432:2014, Richtlinie 2010/35/EU (TPED), Betriebseigener Prüfdienst (BeP-IS). Zugelassen: Typ BCK Compact-Kugelhahn und Typ DUO Chemie-Kugelhahn (zweiteilig).	• Edelstahl 1.4404 / 1.4408 (ADR/RID)
 KUGELHAHN MÜLLER A Bray Company Kugelhahn Müller GmbH DE-47877 Willich sales@kh-m.de www.kh-m.de	Die Kugelhahn Müller GmbH mit Sitz in Willich entwickelt und fertigt seit 1979 hochwertige Kugelhähne und Sonderarmaturen „Made in Germany“ für anspruchsvolle industrielle Anwendungen. Die Flansch-Kugelhähne erfüllen die Anforderungen der NAMUR NE 167 und eignen sich für die Chemie- und Petrochemie, die Pharma- und Lebensmittelindustrie (FDA-konforme Werkstoffe) sowie für Anwendungen mit Wasserstoff, Sauerstoff sowie in der Wasser- und Abwassertechnik. Mit ausblässicherer Welle, PTFE-Packung und optionalen Ausführungen wie Fire-Safe-, oder Hochtemperatur-Versionen bieten die Armaturen höchste Sicherheit, ausgezeichnete Korrosionsbeständigkeit und lange Standzeiten bei minimalem Wartungsaufwand. Kugelhahn Müller ist seit 2014 Teil der Bray International, Inc.	• C-Stahl (EN 1.0619) • Edelstahl (EN 1.4408) • Duplex-Edelstahl (EN 1.4462)