

Stark in der globalen Nische

In Oberbayern haben sich besonders viele kleine und mittlere Hidden Champions etabliert. Das IHK-Magazin zeigt anhand von Unternehmensbeispielen, welche Erfolgsfaktoren diese oft weltweiten Marktführer so stark machen. **MONIKA HOFMANN**

SIE SITZEN IN GILCHING, Windach, Starnberg oder Gräfelfing, tragen klangvolle Namen wie Pari oder Torqeedo, Delo oder Dr. Höhle – und steuern unbeirrbar ihren klaren Kurs: Sie wollen die Besten in ihrer Nische sein. Mit beachtlichem Erfolg. Denn die oberbayerischen Hidden Champions sind in ihren Marktsegmenten oft sogar Weltmarktführer. Und das, obwohl sie selten mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Zugleich fühlen sie sich, selbst wenn sie globale Märkte bedienen, in ihrer Region verwurzelt. Den Begriff Hidden Champion prägte erstmals Professor Hermann Simon. Der Autor und Unternehmensberater in Bonn verfasste bereits mehrere Bücher zu diesem Phänomen, das vor allem die süddeutsche Wirtschaft charakterisiert. „Hidden Champions sind zwar kaum bekannt, besitzen aber welt- und europaweit herausragende Marktpositionen, die sie sich durch Spitzenleistung verdient haben“, skizziert er eine seiner wichtigsten Erkenntnisse. Das gilt nicht nur für etablierte, sondern auch für junge Marktführer, deren Zahl seit einigen Jahren rasant wächst.


Besonders in Oberbayern sitzen zahlreiche traditionsreiche, aber auch neugegründete Hidden Champions. Das hat vor allem fünf Gründe, analysiert Andreas E. Mach, Sprecher und Gründer des Alphazirkels, einer Plattform für Familienbetriebe, sowie Geschäftsführer der 2962 Enterprises GmbH in München. „Der Standort Oberbayern verfügt über eine weit zurückreichende unternehmerische Tradition und eine von Familienunternehmen geprägte

Kultur.“ Zudem bietet er für Mitarbeiter und Führungskräfte viele Pluspunkte und damit gute Bedingungen, um Beschäftigte zu gewinnen und zu halten – ein überaus wichtiger Erfolgsfaktor, betont der Experte. „Gerade in den ländlichen Regionen ist die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrem Produkt oft besonders groß“, erläutert Mach. „Unternehmen dieser Art schaffen es, die Mitarbeiter frühzeitig an den Betrieb zu binden, etwa als Auszubildende, und sie zu fördern und zu entwickeln, sodass sie oft ein Leben lang dort bleiben.“ Zudem stehen hinter süddeutschen Hidden Champions oft Eigentümerfamilien, die den Kurs mit ihrem langfristig orientierten Denken prägen. Dazu kommt, dass Familienunternehmer meist eine überaus hohe innere Motivation mitbringen: Sie sind von dem Wunsch beiseelt, die besten Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. „Daher sind sie gleichzeitig ihre besten Ingenieure oder Marketingexperten.“

Ihr Erfolgsfaktor Nummer eins ist jedoch, neben den passenden Mitarbeitern, die Nischenstrategie. „Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche, daher entwickeln

NISCHEN FINDEN, SICH INS AUSLAND WAGEN

sie Produkte und Dienstleistungen mit einem klaren Profil und einer Relevanz für den Markt“, argumentiert der Experte. „Dabei setzen sie ihren Fokus nicht auf das bloße Wachstum, sondern darauf, Güter

A portrait of Christoph Ballin, a man with short dark hair and a friendly smile, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is leaning on a metal railing. The background is a plain, light blue wall.

*»Die beiden großen Trends,
Elektromobilität und
Gewässerschutz, wollten wir
miteinander verheiraten.«*

CHRISTOPH BALLIN,
GESCHÄFTSFÜHRER TORQEEDO GMBH

»Unsere Stärke sind individuell für die
Kunden entwickelte Produkte.«

SABINE HEROLD, GESCHÄFTSFÜHRERIN
DELO INDUSTRIE KLEBSTOFFE GMBH & CO. KGAA

von höchster Qualität anzubieten – und sie stets weiter zu verbessern“, weiß er. Daher ist es für diese Unternehmen so wichtig, kontinuierlich Innovationen auf den Markt zu bringen, mit denen sie ihre Kunden immer wieder aufs Neue überzeugen. Dass sie sich von Anfang an auf Auslandsmärkte wagen, ist die Folge der Konzentration. „Wenn ich mich auf eine bestimmte Produktgruppe spezialisiere, muss ich mich in die Welt hinaus bewegen, um zu wachsen“, gibt der Experte zu bedenken.

Wie finden Unternehmer überhaupt ihre Nische? Das Beispiel der Torqeedo GmbH in Gilching zeigt, dass es neue, intelligente Antworten auf Fragen sein können, die sich aus weltweiten Herausforderungen wie Energieverbrauch und Klimawandel ergeben. „Die beiden großen

Trends Elektromobilität und Gewässerschutz wollten wir miteinander verheiraten“, erzählt Geschäftsführer Christoph Ballin. „Daher ging es uns bei der Firmengründung vor allem darum, fortschrittliche elektrische Motoren für Boote zu entwickeln.“ Auf dieses Geschäftsfeld war er wegen der Regulierung auf dem Starnberger See gestoßen: Dort sind keine Benzinmotoren auf dem Wasser erlaubt. Damals hatte er für sein eigenes Boot einen Elektromotor gesucht, wurde aber nicht fündig. Daraus entstand die Idee, moderne E-Motoren fürs Wasser herzustellen. Heute ist Torqeedo weltweit Marktführer in der Nische der elektrischen Außenborder. Zum Team gehören 73 hochqualifizierte Mitarbeiter. „Sie bringen oft eine echte Begeisterung fürs Produkt mit“, erzählt der Chef. Die Firma verzeichnete in den vergangenen Jahren Wachstumsraten zwischen zehn und 40 Prozent.

Die Erfolgsfaktoren sieht Ballin vor allem in zwei Punkten: „Zum einen bieten wir überlegene Produkte an, denn es gab, als wir starteten, keinen leistungsfähigen Elektro-Außenborder.“ Er hat frühzeitig diese Nische besetzt, weil er ihr Marktpotenzial erkannte. Zum anderen gelang es der jungen Firma, den Funken der Begeisterung, der Faszination für ihre Produkte auf andere überspringen zu lassen. „Mit unseren Produkten beweisen wir, dass nachhaltige Produkte auch elegant und faszinierend sein können.“

Als Pionier erarbeitete sich die Torqeedo GmbH einen Vorsprung, den sie weiter ausbauen will. „Nicht nur überlegene Technologie, sondern auch revolutionären Nutzen haben wir uns als Ziel für jedes Pro-



dukt gesetzt.“ Derzeit bietet Torqeedo neben dem E-Außen- den ersten Innenborder und innovatives Zubehör wie Solarladetechnik, Lithiumbatterien oder Apps an. Alle Produkte wurden in den vergangenen fünf Jahren als Neuheiten auf den Markt gebracht oder weiterentwickelt, betont Ballin. Bei Torqeedo fließen hohe Investitionen in Forschung, Entwicklung und Innovationsprozesse. „Denn auch künftig wollen wir die weltbesten E-Motoren für Boote machen“, bringt er seinen Plan auf den Punkt. Dabei sieht er gerade in der engen Fokussierung einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor. Rund 90 Prozent der Produkte gehen ins Ausland, vor allem nach Europa, Nord- und Südamerika und Asien. „Angesichts des schmalen Marktsegmentes war unsere Strategie von Anfang an auf das Ausland ausgerichtet.“

Wesentlich für den Unternehmenserfolg ist aber nicht nur die Wahl des passenden Geschäftsmodells, fasst Urs Weber zusammen. „Besonders wichtig ist auch die intensive Kenntnis des Kunden und seiner

DIE KUNDENWÜNSCHE GENAU KENNEN

Bedürfnisse“, betont der stellvertretende Leiter des Bereichs Industrie, Innovation, Umwelt, Verkehr bei der IHK für München und Oberbayern. Wer also als Nischenanbieter wachsen will, muss vor allem auch



Seit 40 Jahren entwickelt und produziert Hönle hochwertige UV-Systeme: Infrarotstrahler

STUDIE DER IKB DIE DEUTSCHEN WACHSTUMSCHAMPIONS

Tenor: Vor allem die größeren Mittelständler, die Jahresumsätze von mehr als 50 Millionen Euro erzielen, wuchsen in den vergangenen Jahren überaus stark. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Studie der IKB Deutsche Industriebank AG zum deutschen Mittelstand. Als wichtigen Erfolgsfaktor nennen die Autoren Kurt Demmer und Günter Kann vor allem die Fähigkeit der Unternehmen, konsequent Absatzchancen in einem zunehmend globalen Markt wahrnehmen zu können – nicht nur über Export, sondern auch via Präsenz vor Ort. Zwangsläufig sei damit ein Vordringen in neue Umsatzdimensionen verbunden, auch wenn die meisten dieser Wachstumschampions nach wie vor familiär und regional verankert seien.

Info: Die Studie „Deutscher Mittelstand – Größere Unternehmen, zunehmende Internationalität“ finden Sie im Internet unter der www.ikb.de

wissen, was seine Kunden wünschen. Wie erweitern Mittelständler ihre Nische erfolgreich? Das Beispiel der DELO Industrie Klebstoffe GmbH & Co KGaA in Windach zeigt, wie es gelingen kann, die Marktsegmente Schritt für Schritt auszubauen. Gezieltes, stetiges und nachhaltiges Wachstum mit kundennah entwickelten Produkten haben sich Sabine Herold und ihr Mann Wolf-Dietrich Herold als Ziel gesetzt. Ihr Unternehmen besetzt seit vielen Jahren Nischen auf dem Weltmarkt – und wächst kräftig. Inzwischen beschäftigen

sie insgesamt 420 Mitarbeiter, der Umsatz nimmt seit fünfzehn Jahren durchschnittlich jährlich um etwa 15 Prozent zu. „Innovative Klebstoffe für die Industrie sind unsere Kernkompetenz“, erläutert die Mittelständlerin.

„Diesen Schwerpunkt werden wir auch künftig beibehalten, allerdings kommen immer wieder neue Branchen dazu“, skizziert die Firmenchefin ihre Strategie. Die meisten Kunden stammen aus der Elektronik und Mikroelektronik, aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, seit einiger Zeit auch aus der Optik. Das Erfolgsrezept: Die Chemiefirma entwickelt Hightech-Klebstoffe, die den spezifischen Anforderungen der Kunden gerecht werden, etwa um die Chips auf Smart Cards sicher zu befestigen. Dabei arbeiten die DELO-Ingenieure und -Chemiker sehr eng mit den Kunden zusammen, die wiederum häufig die neuartigen Produkte als Pilotfirmen testen. „Unsere Stärke sind individuell für die Kunden entwickelte Produkte,

dabei wissen sie vor allem auch unsere Ingenieursleistung zu schätzen“, resümiert Sabine Herold. 30 Prozent des Umsatzes werden mit Produkten gemacht, die jünger als drei Jahre sind. Um das zu erreichen, investiert DELO jedes Jahr 15 Prozent in Forschung und Entwicklung. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor: „Unsere Fertigungstiefe beträgt wohl 89 Prozent – wir machen fast alles selbst“, schmunzelt Sabine Herold.

Rund zwei Drittel des Umsatzes erwirtschaftet DELO inzwischen im Ausland. Heute erlauben Tochtergesellschaften in den USA, China und Singapur, Repräsentanten in Südkorea, Malaysia und Taiwan sowie Vertriebsmitarbeiter in acht europäischen Ländern, vor Ort mit den Kunden bei der Entwicklung zusammenzuarbeiten. „Forschung, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb sind bei uns eng verzahnt, zudem arbeiten auch im Vertrieb ausschließlich Ingenieure, das kommt bei den Kunden gut an“, erzählt die Mittelständlerin. Die kreative Kombination aus Forschungswillen und Ingenieursleistung, darin sieht sie die Kernkompetenz der DELO-Beschäftigten. „Dafür brauchen wir kontinuierlich hochqualifizierte Mitarbeiter.“ Besonders wichtig ist ihr aber auch, dass das Betriebsklima gut ist, dass die Chemie stimmt. „Wenn ich sehe, dass unsere Mitarbeiter mit Freude und Spaß arbeiten, dann weiß ich, dass wir auf dem richtigen Kurs sind.“

Eine gezielte Nischenstrategie verfolgt auch die Hönle-Gruppe mit Hauptsitz in Gräfelfing. Sie baut ihr Segment aus, indem sie ihr Angebot durchdacht diversifiziert. „Dabei expandieren wir in solche Geschäftsfelder, in denen wir ein großes Marktpotenzial sehen, nicht nur organisch, sondern auch mit überlegten Unternehmenskäufen“, erläutert Norbert Haimerl, Finanzvorstand der Dr. Hönle AG. „Seit knapp 40 Jahren entwickeln und produzieren wir hochwertige UV-Systeme, darin liegt ganz klar unsere Kernkompetenz.“ Zusätzlich erschließt sich die Hönle-Gruppe mit den Käufen diejenigen Geschäftsfelder, die ihre Kernkompetenz gut ergänzen. Für das vergangene Halbjahr verzeichnet sie ein Umsatzwachstum von elf Prozent, zuvor lag es jährlich oft bei bis zu 20 Prozent. Sie agiert an 69 Standorten in 27 Ländern.



»Wir expandieren in solche Geschäftsfelder, in denen wir ein großes Marktpotenzial sehen.«

NORBERT HAIMERL, FINANZVORSTAND
DR. HÖNLE AG

Vor allem drei Erfolgsfaktoren machen die Hönle-Gruppe stark, weiß Haimerl: „Erstens verfügen wir mit unserer UV-Technologie über eine ausgeprägte Kernkompetenz, die wir ständig weiterentwickeln.“ Zweitens ermöglichen gezielte Firmenkäufe, sich benachbarte Geschäftsfelder zu erschließen oder auch Teile der Wertschöpfungskette ins Haus zu holen. Inzwischen zählen neben der Dr. Hönle AG 18 Firmen zur Gruppe. Mit insgesamt 540 Mitarbeitern ist sie einer der weltweit führenden Anbieter in der UV-Technik. Ihre Geräte dienen der Farb- und Lackrocknung, der Kleb- und Kunststoffhärtung sowie der Oberflächenentkeimung und Sonnenlichtsimulation. Zu den Schwerpunkten gehören heute auch industrielle Klebstoffe, Strahler und Quarzglasprodukte. „Damit erreichen wir eine noch höhere Fertigungstiefe“, argumentiert der Finanzvorstand. „Alle wichtigen Komponenten, also das Herz jeder Anlage, die Lampe, aber auch Reflektoren, Vorschaltgeräte und Messtechnik stellen wir intern her: So garantieren wir unseren Kunden eine durchweg hohe Qualität.“

Der dritte Erfolgsfaktor: „Vielen Großanbietern sind wir im Wettbewerb voraus, weil wir flexibel, individuell und schnell die Wünsche unserer Kunden erfüllen“, stellt Haimerl fest. Zur Firmenphilosophie gehört es daher, dass die Hönle-Mitarbeiter



ter gemeinsam mit den Kunden ständig neue Produkte und Lösungen entwickeln, die genau auf ihre Anforderungen zugeschnitten sind. „Auch im Vertrieb setzen wir technisch versierte Ingenieure ein, die genau erklären können, welches Produkt oder welche Lösung sich am besten eignet.“ Eine besondere Rolle spielen also das Know-how und die Innovationskraft der Beschäftigten. „Daher setzen wir Anreize für die Mitarbeiter, damit sie gerne und lange bei uns bleiben – mit einem Gesamtpaket, das nicht nur auf Erfolgsprämien zielt, sondern vor allem auch auf interessante Aufgaben und ein gutes Betriebsklima.“

Wie sichern Marktführer jahrzehntelang ihre Nische? Das Beispiel der PARI-Gruppe in Starnberg, Weilheim und Gräfelfing zeigt, dass es besonders auf renommierte Marken, hohe Qualität und ausgeprägte Innovationskompetenz ankommt – über Jahrzehnte hinweg. PARI zählt zu den Hidden Champions, die bislang wohl am meisten Nischenerfahrung gesammelt ha-

DIE NICHE IMMER WIEDER NEU DEFINIEREN

ben: Seit mehr als 100 Jahren behauptet sich die mittelständische Medizintechnikfirma gegen die zahlreichen Branchenriesen. Heute beschäftigt die Firmengruppe 500 Mitarbeiter, ihr Umsatz wuchs im vergangenen Jahr um etwa drei Prozent. „Unser Ziel ist ein kontinuierliches Wachstum aus eigener Kraft“, skizziert Jürgen Müller, Geschäftsführer der PARItec GmbH, die Strategie.

Nischenstrategie bedeutet für PARI, eigene Marken zu entwickeln und sich klar darauf zu fokussieren. „Vor allem mit unserem PARI Boy haben wir über Jahrzehnte hinweg eine sehr bekannte Marke aufgebaut“, erläutert der Geschäftsführer. Sie steht für ein kompaktes Inhalationsgerät für Kinder und wurde bereits als „Marke des Jahrhunderts“ ausgezeichnet. Als deutscher Marktführer bei den Düsenver-

Die Pari-Gruppe hat sich als deutscher Marktführer bei Düsenverneblern etabliert: Produktion PARItec GmbH



„Unser Ziel ist ein kontinuierliches Wachstum aus eigener Kraft“

JÜRGEN MÜLLER,
GESCHÄFTSFÜHRER PARITEC GMBH

neblern hat sich die Firmengruppe gut positioniert. Auch weltweit ist sie ein führender Hersteller von Inhalationsgeräten zur Therapie der unteren und oberen Atemwege. Um diese Position auszubauen, muss sie die Nische immer wieder neu definieren, vor allem mithilfe ständiger Innovationen. „Wir arbeiten kontinuierlich an neuartigen, durchdachten Lösungen, die Atemwegserkrankten das Leben erleichtern“, bringt Müller die Firmenphilosophie auf den Punkt.

Hohe Ansprüche stellt PARI nicht nur an die Anwenderfreundlichkeit, sondern auch an die Qualität. Den wichtigsten Erfolgsfaktor sieht er daher, neben der gezielten Markenstrategie, besonders in der ausgeprägten Fertigungstiefe: „Bei uns stammen von der ersten Idee über die Entwicklung bis zur Produktion in Weilheim nahezu alle Produkte und Komponenten aus einer Hand“, unterstreicht der Geschäftsführer. ■

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Andreas Gruber, Tel. 089 5116-1162
andreas.gruber@muenchen.ihk.de