



## Einsame Spitze

Firmen, die ihr Glück nicht im Massenmarkt, sondern in der Nische suchen, sind in ihrer Sparte oft allein und dort extrem erfolgreich – egal ob mit Drohnen, Klebstoff oder Kindererziehung.

TEXT TIM KUMMERT

Manuel Bohé lässt seinen Zeigefinger wenige Millimeter sinken, klickt „Start“ und betrachtet auf seinem Bildschirm, wie ein selbstständig fliegendes Maschinengewehr drei mannshohen Puppen die Köpfe zerfetzt. Ein paar Sekunden starrt er entgeistert auf das Geballer, dann löst er seinen Blick vom Monitor und sagt: „Das ist schon extrem erschreckend.“ Die Puppen könnten Menschen sein. Das YouTube-Video aus Russland kursiert gerade im Netz, und Bohé zeigt es seinen Kunden, um zu demonstrieren, wie sich die Bedrohungslage verändert hat. Denn dies ist kein Science-Fiction-Film. Das Gewehr in dem Clip ist an eine Drohne geschraubt, töd-

liche Angriffe aus der Luft somit keine düstere Zukunftsmusik, sondern schon heute problemlos realisierbar.

Bohés Firma Concepture ist darauf spezialisiert, Spionage- und Angreiferdrohnen abzuwehren. Auf solche Bedrohungen ist die breite Öffentlichkeit erstmals 2013 aufmerksam geworden, als sich ein Flugobjekt 2013 der Bundeskanzlerin näherte. Seitdem steigt auch die Nachfrage nach Bohés Dienstleistungen, Concepture hat neben dem Sitz in Bühl bei Baden-Baden inzwischen Büros in Köln und Hamburg eröffnet. Zwar kümmern sich Bohé und seine 28 Mitarbeiter auch um die generelle Gebäudesicherheit ihrer Kunden, doch vor allem mit der Drohnenabwehr

**Höhenflug** Concepture-Chef Bohé profitiert von der Angst vor Drohnenangriffen

scheint das Unternehmen einen Nerv zu treffen. Concepture sieht sich als unangefochtener Marktführer. Bohé sagt: „Konkurrenz spüren wir keine. Also – gar keine.“

Was Bohé da beschreibt, ist so etwas wie die diskrete Formel für den Erfolg deutscher Mittelständler. Denn für sie sind solche Nischenmärkte oft attraktiver als das Massengeschäft. Unternehmen, die mit ihrer Dienstleistung und ihrem Produkt einzigartig sind und einen klar abgegrenzten Markt bedienen, müssen sich meist wenig Sorgen um Konkurrenz machen, sind mitunter weltweit gefragt und erzielen hohe Margen. Ihre Erfolgsformel: Sie besetzen die Nische als Erster, bauen eine Marke auf und ziehen dann schnell Markteintrittsbarrieren hoch. So zeigen es drei Mittelständler aus den Bereichen Sicherheit, Industrie und Bildung.

Beim deutschen Weltmarktführer ist das oft das eigentliche Geheimnis des Erfolgs. Mögen Start-ups und Konzerne aus den USA und China das milliardenschwere Plattformgeschäft mit Endkonsumenten etwa im Bereich der sozialen Medien (Facebook, WeChat), Mobilität (Uber, Didi) und Handel (Amazon, Alibaba) beherrschen, so reüssieren deutsche Mittelständler oft mit Speziallösungen im Business-to-Business-Bereich (B2B), also dem Geschäft von Unternehmen für Unternehmen. Wer eine Nische ganz für sich hat, dem ist die Marktführerschaft schließlich garantiert. Und zwar weltweit.

### Geschäft mit der Angst

Auch Unternehmer Bohé hat zahlreiche Kunden im Ausland. Zwar kommen die meisten Aufträge noch aus Deutschland, etwa von großen Gefängnissen und Autobauern vor allem aus dem Süden der Republik, doch Concepture überwacht inzwischen auch den Luftraum über Schweizer Kernkraftwerken und dem Flughafen in Masar-Il-Sharif.

Was Bohés Geschäftsmodell so erfolgreich macht: Es versucht schneller zu sein als seine Gegner und neue Technologien möglichst schon einzusetzen, bevor die Kriminellen selbst auf die Idee kommen. Und die sind durchaus aktiv: In Gefängnissen werden über kleine Quadrocopter, also mit vier Propellern ausgerüstete Schwebepattformen, die es inzwischen für ein paar Tausend Euro im Einzelhandel gibt, Dinge auf das Gelände transportiert. „Dort herrscht ein reger Flugverkehr mit Drohnen – Drogen, Mobiltelefone, Waffen: Hier wird geschmuggelt, was eben gebraucht wird“, sagt Bohé.

FOTO: FR

Die meisten Unternehmen sorgen sich derzeit weniger vor physischen Attacken als vor Spionage. Drohnen sind heute oft serienmäßig mit kleinen Kameras ausgerüstet. Bohé demonstriert anhand eines Drohnenflugs vor seinem eigenen Firmengebäude, welche Möglichkeiten diese Kamerafahrten bieten: Das gesamte Interieur ist deutlich zu erkennen, die Kaffeetassen auf den Tischen, die Computermonitore, sogar die angeschriebenen Worte auf dem Flipchart sind lesbar. Unternehmen, denen echte Diskretion wichtig ist, sollten über die Anschaffung allzu großer Fenster offenbar nochmal nachdenken. Für Bohé sind solche Szenarien dennoch eher Alltagsfälle. 25.000 Euro verlangt er für das Aufspüren von Drohnen, wer sich auch gegen komplexere Angriffe schützen will, bezahlt bis zu zwei Millionen Euro für das Rundum-sorglos-Paket gegen Drohnenattacken.

Bolés Arbeit beginnt meist mit der Auswertung von Radarbildern und Videokameras, nicht jede Elster soll schließlich abgeschossen werden. Das geschieht mit Analysesoftware, bei einem Drohnenfund wird dann abgeschirmt: „Jalousien in kritischen Bereichen schließen automatisch und verhindern so, dass die Kamera der Drohne ins

Innere des Gebäudes sehen kann.“ Auch Netzkanonen auf den Dächern sind eine Möglichkeit. Die schießen dann ein Netz auf die jeweilige Drohne. Manchmal kämen auch Fangdrohnen, die mit einem Kescher Jagd auf die Spionagedrohne machen, zum Einsatz. Und Bohé erklärt noch eine besondere Möglichkeit der Drohnenabwehr: „Greifvögel sind auch eine Option. Jedoch nur, wenn diese gut ausgebildet sind und die Rahmenbedingungen passen.“

### Unverzichtbar werden

Was Bohés Ausführungen demonstrieren, gilt allgemein für den Erfolg in Nischenmärkten: Wer erfolgreich sein will, muss sich unersetzbar machen. Die Erfolgreichen würden „die Messlatte für die Konkurrenz dauerhaft hochlegen“, sagt Sebastian Theopoldt, Chef der Unternehmensberatung Munich Strategy, die vor allem Mittelständler unterstützt. Unternehmen müssten ihre Spezialisierung „konsequent immer weiter verbessern“.

Einer, der das lehrbuchmäßig umsetzt, ist Industrieklebstoff-Produzent Delo aus dem oberbayerischen Windach. Im Örtchen am Ammersee wohnen 3700 Menschen, die Berge sind noch Hügel, die Luft klar,

## „Es gibt praktisch kein Auto und Smartphone ohne unseren Klebstoff“

ROBERT SALLER  
Geschäftsführer Delo

schönste Landidylle. Von hier aus beliefert Delo die größten Elektronikkonzerne der Welt: Apple, Samsung und diverse Automobilhersteller – alle arbeiten mit Delo-Kleber. „Es gibt praktisch kein Auto auf der Welt und kein Smartphone, das nicht Delo-Klebstoff enthält“, sagt Geschäftsführer Robert Saller.

Delo-Kleber kommt in Handylautsprechern, Rückfahrkameras von Autos, Türen von Waschmaschinen und an Gepäckfächern von Flugzeugen zum Einsatz. Die Anforderungen dabei sind immer unterschiedlich: Mal muss die Masse dichten, richtig schwingen, Strom nur in eine Richtung durchlassen oder glasklar sein. Man-

### Mehr im Blick



## International erfolgreich.

23 Länder. 2.100 Asset-Finance-Experten.

Alles dreht sich um Ihre Investitionen. Für einen perfekten Auslandsauftritt. Wir sind überall persönlich für Sie da: [mehr-im-blick.com](http://mehr-im-blick.com)

 Finanzgruppe

 Deutsche Leasing

ches Kilo Kleber kostet mehrere Tausend Euro, weil reines Silber enthalten ist.

Die Kunden stehen auf das Hightech aus Bayern. Die gesamte Produktion und Entwicklung des Klebers bei Delo findet unter einem Dach statt. Besonders die Planung von neuen Klebstoffen ist wichtig für das Unternehmen, weil sich der Markt rasant ändert, stets neue Handys, Autos und Waschmaschinen eingeführt werden und so die Anforderungen steigen. Das Unternehmen erfindet deshalb Klebstoffe, die es noch nicht gibt, aber benötigt werden. Geschäftsführer Saller sieht sich selbst als „Daniel Düsentrieb für unsere Kunden“. Die würden ihm sagen: „Ihr spart unsere Entwicklungsabteilung, weil ihr so kundenorientierte Produkte und so viele technische Daten liefert.“ Ganze Hallen beherbergen die Labors, in denen Delo an den neuesten Klebstoffen tüfelt. Wenn große Handyhersteller ein neues Smartphone konzipieren, melden die Verantwortlichen sich oft schon in frühen Projektphasen in Windach und lassen sich von

## „In öffentlichen Kitas sind teils ein bis zwei Erzieher für 30 Kinder verantwortlich. Bei uns vier Erzieher für 20 Kinder“

**JÜRGEN REUL**  
Geschäftsführer Villa Luna

Delo beraten, ob sich für eine spezielle Idee auch der passende Kleber entwickeln lasse.

All diese Ideen reicht die Firma regelmäßig beim Patentamt ein – und macht sich so mehr oder weniger unangreifbar. Der Umsatz des Unternehmens, das 1962 als Handelshaus gegründet wurde, ist auch deshalb letztes Jahr um 67 Prozent auf zuletzt 159 Millionen Euro gewachsen, Delo hat Tochtergesellschaften in den USA, Japan und Malaysia. Tatsächlich gibt es weltweit keinen Konkurrenten, der im Feld der spezialisierten Industrieklebstoffe mit Delo mithalten kann. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen 100 neue Arbeitsplätze geschaffen, dieses Jahr werden es nochmals so viele sein. Gutes Personal zu finden sei inzwischen eine der größten Herausforderungen, sagt Saller.

Experte Theopoldt hält „eine extrem hohe Kundenorientierung“ für einen entscheidenden Faktor in der Nische. Die dort erfolgreichen Unternehmen hätten realisiert, dass sich „ein langer Atem auszahlt“. Dauerhafte Geschäftsbeziehungen seien mehr wert als kurzfristige Rendite. Wer eine Nische erfolgreich besetzen wolle, müsse daher „Vertrauen schaffen“ und das Gefühl erzeugen, bei dem Anbieter „sicher aufgehoben zu sein“. Der Lohn der Mühe: „Die starken Firmen in der Nische haben viel Wachstumskraft und sind oftmals weltweit aufgestellt“, sagt Theopoldt – mit außerordentlich starker Marke.

### Hohes Vertrauen

Wer sich erfolgreich etabliert hat, genießt dann bei den Kunden oft einen Vertrauensvorsprung, der im Alltag nicht enttäuscht werden darf. Jürgen Reul weiß das. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler bietet eine Dienstleistung an, die seinen Kunden oft wichtiger ist als jeder andere Service. Reul ist Bildungsanbieter, Chef von zehn Luxus-Kindertagesstätten. Der Name seiner Kita-Kette: Villa Luna.

Noch in diesem Jahr will er die elfte Einrichtung eröffnen, deshalb braucht er dringend neues Personal. Bereits jetzt betreuen 240 Erzieher die 750 Kinder in den Tagesstätten von Reul unter anderem in Düsseldorf, Köln, Frankfurt, Hannover und Berlin. Reul ist einer der wenigen Unternehmer in Deutschland, die das Prinzip der Nobel-Betreuung einer Kindertagesstätte auf eine große Kette ausdehnen konnten. In den Großstädten mit zahlungskräftiger Klientel scheint das Geschäftsmodell voll aufzugehen. In Berlin stehen bis zu 300 Eltern mit ihren Kindern auf der Warteliste. In allen anderen Städten sind alle Plätze voll.

Wer sein Kind in einer Villa Luna die ganze Woche betreuen lässt, zahlt dafür pro Monat 1500 Euro. Etwas günstiger wird es, wenn man nur zwei bis drei Vormittage sein Kind dorthin bringt. Angenommen werden Kinder zwischen vier Monaten und sechs Jahren. Reul, der selbst drei Sprösslinge hat, sagt: „Kostenlose Bildungsangebote bleiben oft weit unter ihren Möglichkeiten zurück.“ Bei ihm gebe es allein schon einen vier bis fünf Mal höheren „Betreuungsschlüssel“, im Vergleich zu den öffentlichen Einrichtungen. Reul meint damit die Verteilung von Kindern auf eine bestimmte Anzahl von Erzieherinnen: „In öffentlichen Kitas sind teilweise ein bis zwei Erzieher für knapp 30 Kinder verantwortlich. Bei uns sind es vier Erzieher für maximal 20 Kinder.“

Reul, der vorher für McKinsey gearbeitet hat, wolle „Bildung auf höchstem Niveau“

## „Wer eine Nische besetzen will, muss Vertrauen schaffen und das Gefühl erzeugen, beim Anbieter sicher aufgehoben zu sein“

**SEBASTIAN THEOPOLDT**  
Geschäftsführer Munich Strategy

bieten. In der Realität bedeutet das: Jede Kita, die zur Villa-Luna-Reihe gehört, hat eine große eigene Turnhalle, es findet Erziehung durch Kunstpädagogen statt, und mittags bereitet ein angestellter Koch die Gerichte für die Ein- bis Sechsjährigen frisch zu. Das sei ganz wichtig, so Reul, denn so ein Essen könne „kein Cateringunternehmen der Welt liefern“. Und auch an der Sprache wird geübt: „Unsere Kitas sind bilingual, das heißt in jeder Gruppe gibt es englischsprachige „Native Speaker.“ Überlasten wolle man die Kinder nicht, man gehe nur auf ihre Unterforderung ein, versichert Reul.

Mit der Hochpreis-Bildung hat Reul offenbar eine Nische im staatlichen Bildungsmarkt gefunden. Inzwischen findet das Konzept nicht nur bei den Gutverdienern und Eltern aus den Nobelvierteln der Großstädte Gefallen. „Zu uns kommen auch viele Mütter, deren kompletter Teilzeitjob-Lohn für die Kita draufgeht, weil sie dies als Bildungsinvestition sehen und trotzdem weiter arbeiten können“, sagt Reul. Nebenher zu arbeiten ist kein Problem, die Kitas der Villa Luna haben jederzeit außer an Feiertagen und dem Wochenende von 7 bis 18 Uhr geöffnet. Sommer- oder Winterferien gibt es bei Reul nicht.

Jetzt, zu Schulbeginn boomt der Betrieb wieder: Denn viele Eltern sorgen sich, dass ihr Kind in wenigen Jahren nicht schulfähig sei. Das wollen die Erzieher der Villa Luna verhindern: „Wenn die Kinder unser Haus verlassen, müssen sie nicht Goethe zitieren können, aber sie sollen ausgeprägte Sinne haben und eine tolle Sicht aufs Leben.“ Sein Unternehmen ist mittlerweile dermaßen erfolgreich, dass der Schulbuchverlag Klett Anteile gekauft hat. Es ist vielleicht das einzige Risiko der Erfolgsgeschichten in der Nische: Wer seine Sache zu gut macht, zieht das Interesse der Großkonzerne auf sich. ■



**TAG DER  
WELTMARKTFÜHRER**  
in Südwestfalen

# Treffen Sie die Besten der Region.

11. OKTOBER 2018 | WETTER AN DER RUHR



### TOP-THEMEN:

- **WELTMARKTFÜHRER GLOBAL** – Power aus dem Mittelstand
- **SHARE YOUR BUSINESS** – Neue Allianzen im digitalen Zeitalter
- **HIDDEN CHAMPIONS** – Die Shooting Stars der Region

### Jetzt informieren und anmelden:

[weltmarktfuehrer-tag.de/suedwestfalen](http://weltmarktfuehrer-tag.de/suedwestfalen)  
 +49 (0)2 11.88743-3440

Gastgeber:



Partner:

**HORN & COMPANY**

Veranstalter:



So verstehen wir Wirtschaft.