

Hidden Champions

# In digitalen Nischenmärkten Umsatz generieren

In digitalen Nischenmärkten können Mittelständler ihre klassischen Stärken ausspielen. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass in den kommenden Jahren in der DACH-Region viele Hidden Champions entstehen.

› Lukas Leist

«Deutschland, Österreich und die Schweiz haben die Digitalisierung in vielen Bereichen verschlafen.» Diese Aussage hört man oft. Die DACH-Region hinkt wie viele andere Länder in West- und Südeuropa im Digitalbereich technologisch hinterher, und ihre digitale Wirtschaft liegt weit hinter der von Ländern wie den USA, China und Südkorea zurück.

Das stimmt nur halb. In der ersten Phase der Digitalisierung, in der die neue digitale Infrastruktur geschaffen wurde, liegen zwar internationale Konzerne wie Microsoft, Google, Amazon und Alibaba weit vorne. Doch in der nächsten Phase der Digitalisierung kann die Wirtschaft im deutschsprachigen Raum ihre Stärken ausspielen – und zwar dort, wo sie traditionell am erfolgreichsten ist: in Nischenmärkten. In ihnen können mittelständische Unternehmen in den kommenden Jahren hochprofitable Geschäfte aufbauen.

## Viele Digitalisierungsnischen

Doch welche Märkte sind das? Unter anderem die Branchen, in denen die Organisationen auch nach knapp 30 Jahren der Digitalisierung noch weitgehend

nach den analogen Prinzipien der 1990er-Jahre arbeiten. Ein Paradebeispiel hierfür ist die öffentliche Verwaltung, wie die Corona-Pandemie gerade zeigt. Aber auch in der privaten Wirtschaft lässt sich eine schier endlose Zahl potenzieller lukrativer Nischenmärkte identifizieren. Davon ist etwa Dr. Jens-Uwe Meyer, der Vorstandsvorsitzende der Innolytics AG, Leipzig (D) überzeugt. So zum Beispiel, wenn man als Anbieter im Digitalbereich sein Augenmerk auf Themenfelder wie die Anlagensteuerung, das Ideenmanagement oder – ganz aktuell – den Infektionsschutz richtet. Oder wenn man sich auf ausgewählte Zielgruppen wie Unternehmen mit einer Filialstruktur oder einem sehr hohen Personalkostenanteil spezialisiert. Oder wenn man sich im Bereich Logistik auf Unternehmen spezialisiert, die beim Warentransport besondere Auflagen und gesetzliche Vorschriften beachten müssen.

Die Zahl der möglichen Digitalisierungsnischen ist unendlich. Das eröffnet in den nächsten Jahren hochspezialisierten Unternehmen die Chance, digitale Hidden Champions zu werden. Genau diese Strategie verfolgt die Innolytics AG. Sie hat sich auf die Fahne geschrieben, den Markt für Managementsysteme zu verändern.

Heute entwickelt das Unternehmen Software für solche Bereiche wie das Ideen-, Wissens- und Risikomanagement. Mit seinen digitalen Lösungen hilft es mittelständischen Unternehmen, komplexe Anforderungen von Normen wie ISO 9001 (Qualitätsmanagement) einfacher zu erfüllen.

Doch das ist erst der Anfang. In diesem Jahr wird das Unternehmen einen Schritt weiter gehen und die Erfüllung dieser Normen durch Algorithmen zertifizieren lassen. «Dann wird es für viele mittelständische Unternehmen erstmals möglich, sich den bislang teuren und komplizierten Zertifizierungsprozess zu leisten», erklärt Meyer. «Das wird den Markt der Zertifizierung von Managementsystemen nachhaltig verändern.»

## Hohe Umsätze, geringe Kosten

Vermutlich wissen die wenigsten, dass es einen weltweiten Milliardenmarkt für Managementsysteme gibt. Und wahrscheinlich haben auch die wenigsten noch nie etwas von der Innolytics AG gehört. Kein Wunder, denn wie viele der künftigen digitalen Hidden Champions strebt das Unternehmen nicht danach,



ein Weltmarktführer wie Microsoft zu werden. Es will auch nicht, wie Uber die Welt der Mobilität verändern. Es möchte vielmehr «hochprofitable digitale Nischen besetzen und in ihnen mittelfristig Millionenumsätze machen, bei im Vergleich zu traditionellen Unternehmen geringen Kosten», wie Meyer betont.

Eine solche Nische ist die Implementierung und Digitalisierung von Managementsystemen. «Allein in Deutschland sind aktuell knapp 50 000 ISO-9001-Zertifikate erteilt», erklärt Meyer. «Legt man durchschnittliche Zertifizierungskosten von 20 000 Euro zugrunde, liegt das Marktvolumen heute bereits alleine in Deutschland bei einer knappen Milliarde Euro – in der DACH-Region entsprechend höher.»

Die Strategie von Innolytics besteht nicht darin, den klassischen Zertifizierern Kunden abzufragen, sondern es den knapp vier Millionen KMU, also Klein- und Mittelunternehmen, zu ermöglichen, sich einfach und preiswert zertifizieren zu lassen. «Unsere Vision ist es, die ISO-Zertifizierung von Managementsystemen für alle Unternehmen erschwinglich zu machen», erklärt Meyer. Dieser digitale Markt ist im Vergleich zum Markt von Amazon zwar klein, doch dafür ist er – wie fast alle Ni-

schennmärkte – bei Weitem nicht so umkämpft wie zum Beispiel der E-Commerce. In den Online-Handel strebten in den vergangenen Jahren viele Start-ups und Konzerne mit der Vision, entweder ein Einhorn zu werden oder dort wie Amazon oder Airbnb ein Quasi-Monopol zu schaffen.

Nischen wie die Zertifizierung von Managementsystemen blieben hingegen, «zumindest bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie, von diesem digitalen Wettbewerb praktisch komplett verschont», betont Prof. Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Erst allmählich findet auch in ihnen ein Erweichen beziehungsweise Umdenken statt.

### Das «Innovator's Dilemma»

Dr. Jens-Uwe Meyer, der CEO von Innolytics, nennt dafür einen Grund: «Die Unternehmen, die in solchen Märkten erfolgreich waren, hatten – zumindest bis zum Ausbruch der Pandemie – wenig Interesse daran, ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu kannibalisieren. Sie lebten, wie zum Beispiel fast alle Unternehmensberater und die meisten Indust-

riedienstleister, sehr gut von ihren Beraterhonoraren und teuren analogen Lösungen.» Folglich bestand für sie kein Anlass, sich unter Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik smartere und eventuell preisgünstigere Problemlösungen zu überlegen.

Die Unternehmen, die aktuell in solchen Märkten tätig sind, werden durch das ausgebremst, was der US-Wissenschaftler Clayton M. Christensen das «Innovator's Dilemma» nennt: Sie wissen zwar, dass eine grundlegende digitale Transformation in ihrem Markt mittel- bis langfristig vermutlich unumgänglich ist, doch sie wollen ihre gewohnten und lukrativen Geschäftsmodelle nicht selbst zerstören. Also verteidigen sie diese so lange wie möglich – ähnlich wie dies viele Banken und Autohersteller taten.

### Hohe Wachstumsraten

Dabei haben digitale Nischenmärkte ein grosses Potenzial. Das bestätigen Fachportale wie SaaS Mag, das weltweit führende Fachportal für Software as a Service. Digitale Nischenmärkte erscheinen auf den ersten Blick zwar oft klein – zumindest im Vergleich zum Billionen-Dollar-Markt für Standard-Software. Dafür können in ihnen aber, weil sie noch nicht erschlossen sind, «hohe Wachstumsraten über viele Jahre hinweg aufrechterhalten werden».

Der Innolytics-Gründer Meyer, der mehrere Fachbücher zu den Themen Digitalisierung und Innovation schrieb und ein gefragter Vortragsredner hierzu ist, schätzt, dass bislang maximal zehn Prozent aller digitalen Nischen besetzt sind. Vermutlich sind es noch weniger, da uns Corona gerade erst die Augen dafür öffnet, in wie vielen unserer Lebens- und Arbeitsbereiche eine Digitalisierung eventuell sinnvoll, wenn nicht gar nötig wäre.

Meyer ist sich sicher: «Die Erschließung dieser Nischenmärkte wird in den nächsten Jahren einer der grossen Treiber der

digitalen Transformation sein. Unternehmen, die jetzt die entsprechenden Technologien entwickeln und Strategien umsetzen, werden morgen hochprofitable Marktführer in ihren Nischen sein.»

Doch wie gross sind diese Nischen? Laut einer Studie von Grand View Research wird zum Beispiel der Markt für sogenannte Software as a Service (SaaS) bis 2025 auf über 200 Milliarden US-Dollar jährlich wachsen. Dieser Markt ist noch relativ jung. 2010 wurden weltweit in ihm gerade einmal 13 Milliarden US-Dollar umgesetzt, 2020 betrug der Umsatz bereits mehr als das Zehnfache. Wenn Unternehmen von diesem Marktsegment auch nur einen Bruchteil erobern, können sie am Ende jährliche Umsätze im zwei- oder dreistelligen Millionenbereich erzielen.

Genau das ist der Plan von Innolytics-CEO Meyer: «Unser strategisches Ziel ist es nicht, ein grosses Stück von der Erdbeertorte künftiger digitaler Weltmärkte abzubekommen», erklärt er. «Ein kleines Stück würde uns genügen. Ja, sogar nur eine Erdbeere aus der Garnitur.»

## Spezielle Spielregeln

Für Unternehmen, die mit Speziallösungen digitale Nischenmärkte besetzen möchten, gelten aber andere Spielregeln als für Unternehmen, die wie die Konzerne Amazon und Google, Facebook und Airbnb zur sogenannten Plattform-Ökonomie gezählt werden. «Sie müssen bezogen auf ihren Zielmarkt und das Geschäftsfeld ihrer Zielkunden eine sehr hohe fachliche Expertise haben», betont der Wirtschaftsingenieur Prof. Dr. Kraus, der unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School und der Technischen Universität Clausthal ist. Sie müssen einerseits «komplexe technologische Lösungen entwickeln können» und andererseits – wie zum Beispiel die Innolytics AG – ein tiefes Verständnis für die Anforderungen von

ISO-Normen und Managementsystemen haben. Auch ihre Marketing- und Vertriebsstrategie müsse, so Kraus, eine andere sein: «Sie brauchen eine Strategie, wie sie ohne ein breites Netz von Niederlassungen oder Repräsentanten zum Beispiel die mittelständische Industrie weltweit erreichen.» Zentrale Säulen ihrer Markterschliessung und -bearbeitung können das Content-Marketing, der gezielte Einsatz von Influencern und ein professionelles SEO, das sie bei den relevanten Suchbegriffen im Google-Ranking nach ganz oben bringt, sein.

Ein weiteres Schlüsselement kann ein professionelles Networking und die gezielte Suche nach geeigneten Business-Partnern sein.

So haben zum Beispiel die Gründer von Innolytics bewusst die Rechtsform einer Aktiengesellschaft gewählt, denn so Meyer: «Das erleichtert es uns, private und institutionelle Investoren anzusprechen, die an nachhaltig hohen Wachstumsraten bei gleichzeitig geringem Risiko interessiert sind.»

## Weniger Investment-Nieten

Bei klassischen Start-ups lautet die Faustregel: Neun von zehn überleben die Grün-

dungsphase nicht. Die Innolytics AG gehört laut Meyer zu dem Zehntel, «das diese Phase technologisch ausgereift, mit realen Kunden und Gewinnen beendet hat. Damit sind wir für Anleger interessant, die die Chancen der Digitalisierung nutzen möchten, aber nicht riskieren möchten, dass das Gros ihrer Investments scheitert.»

Aktuell kommen geschätzt zwei Drittel aller Nischen-Weltmarktführer aus dem deutschsprachigen Raum. Diese mittelständischen Unternehmen sind oft Familienunternehmen, die ihre unternehmerischen Risiken genau kalkulieren. Viele von ihnen verfolgen seit Jahrzehnten die Strategie, von den Banken möglichst unabhängig zu bleiben und hohe Cash-Reserven aufzubauen, um für alle Marktrisiken gewappnet zu sein. Dieses Bestreben hat sich durch Corona verstärkt.

Mit dieser Strategie wurden die Hidden Champions zwar keine Markt Giganten, die jeder kennt – auch weil sie zumeist im B2B- und nicht im B2C-Bereich zu Hause sind. Doch ihre Zielbeziehungsweise Nischenmärkte dominieren sie. Folglich besteht die berechtigte Hoffnung, dass die Wirtschaft im deutschsprachigen Raum in den nächsten Jahren auch eine Vielzahl digitaler Hidden Champions hervorbringt. «



### Porträt



**Lukas Leist**  
Berater

Lukas Leist arbeitet als SEO sowie (Online-)Marketing- und PR-Berater für die Profilberater GmbH, Darmstadt, die Bildungs- und Beratungsanbieter beim (Online-)Marketing unterstützt.



### Kontakt

[info@die-profilberater.de](mailto:info@die-profilberater.de)  
[www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)