unternehmer magazin

www.unternehmermagazin.de · G 4012 · 8,50 Euro

unternehmermagazin

Inhaber im Mittelstand • Zeitschrift für Familienunternehmen

7/8 • 2008

60.000 Auflage

Titelthema

Familienunternehmen

Marktführer und ihre Konzepte

Special

Mergers & Acquisitions

Selbstverständnis
Gerd Oliver Seidensticker

Mut zum Regelbruch
Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Investments in Kunst
Kapitalanlage & Vermögen

Intelligente Erfolge

Nischentypen und Nischenstrategien

Manche mittelständische Unternehmen stehen an einem Scheideweg. Im globalen Markt haben sie ständig die Übernahme durch Konkurrenten zu fürchten, zugleich sind sie im Preiskampf einem extremen Verdrängungswettbewerb ausgesetzt, der sowohl die Renditen als auch ihre Kapitalreserven zum Abschmelzen bringt. Erfolgversprechende Nischenstrategien sind daher für mittelständische Familienunternehmen interessante Optionen. Eine Kopie der Marktansätze von »Hidden Champions« reicht aber nicht. Wer in Nischen reüssieren will, muss deren Gesetzmäßigkeiten kennen.

Dr. Michael C. Rosenbaum

Entstehung und Potenzial von Nischen ► Nischen entstehen im Zuge der Evolution von Märkten, die sich meist von einfach strukturierten zu stark ausdifferenzierten Angebots- und Nachfragemodellen entwickeln. Studien zeigen, dass das Nischenpotenzial von Branche zu Branche zwar verschieden, in B2B-Branchen aber höher als in B2C-Branchen ist, was daran liegt, dass die Beziehung von Anbieter und Nachfrager im B2B oft enger ist. Erfolgreiche Nischenanbieter entwickeln ihre Produkte gemeinsam mit ihren Kunden und passen sie laufend an deren Bedürfnisse an. Das gelingt in Hightech-Branchen und in der Investitionsgüterindustrie eher als im Konsumgüterbereich.

Unbedingt nötig ist ein einzigartiger Nischenfaktor, ein USP, der bei der Nischenzielgruppe ein spezifisches Nachfragebedürfnis erzeugt und erfüllt, das andere Anbieter nicht oder nur unzureichend bedienen können. In der Regel sind die Zielgruppenunternehmen dann bereit, einen höheren Preis als in Massenmärkten zu zahlen. Dieser besondere Nischenfaktor muss dauerhaft darstellbar sein und von der Nischenzielgruppe auch dauerhaft nachgefragt werden. Nischen sind indessen keine geschützten Wettbewerbsräume, sondern aufgrund ihrer dynamischen Entwicklungen oft genug durch hohen Wettbewerbsdruck gekennzeichnet. Das aber bedeutet: Je wirksamer für den Nischenfaktor Eintrittsbarrieren aufgebaut werden können, desto eher ist die Nische dauerhaft zu schützen. Zudem ist zu beachten, dass sich Nischen im Zeitverlauf uneinheitlich entwickeln und daher unterschiedlich zu bearbeiten sind. Insofern gibt es weder »die Nische« an sich noch »die Nischenstrategie« schlechthin. Vielmehr gibt es ganz individuelle Nischentypen, die alle ganz eigene Strategien verlangen. Letztlich muss jedes Unternehmen für sich erkennen, welcher Nischentyp und welche Nischenstrategie optimal zu ihm passen.

► *Fortsetzung auf Seite 14*

Weltmarktführer Krones • Abfüllanlage, Aseptik-Verschließer für PET-Asept-Anlagen

► *Fortsetzung von Seite 11*

Sehr enge Zusammenarbeit mit Kunden heißt freilich nicht, nur sklavisch deren Anforderungen zu erfüllen. Technologieführerschaft bedeutet, den Kunden zu führen. Insofern trifft nicht unbedingt zu, dass partout entwickelt wird, was der Kunde will, sondern die Maxime im Mittelstand lautet, dass entwickelt wird, was der Kunde braucht.

Orientierung am Kundeninteresse bedeutet auch nicht, aggressive Preisforderungen zu akzeptieren. Voith achtet bei jedem Auftrag auf ein auskömmliches Preisniveau. Jeder Vertriebsingenieur kennt den ehernen Grundsatz des Unternehmens: »Wir streben mit Entschiedenheit nach angemessenen Gewinnspannen.« Strategisch lässt sich dieser Ansatz auch sehr gut begründen: Nur auskömmliche Preise mit angemessenen Gewinnmargen tragen regelmäßig die Mittel ein, um die geforderten Innovationen zu finanzieren und um die weltumspannenden Vertriebs- und Servicenetze zu unterhalten.

Fazit ► Das Erfolgsmodell der mittelständischen Weltmarktführer im B2B ist also eher unspektakulär. Diese Unternehmen folgen im Übrigen oft einem Führungsstil des »uncommon common sense«, also schlicht dem gesunden Menschenverstand. Man konzentriert sich auf brennende Kundenprobleme und bietet herausragende Lösungen an, die ständig weiter entwickelt werden. Zudem werden die Betriebsabläufe ständig optimiert, in Schwaben unter der Abkürzung JMABB (»Jedes Mal a bissle besser«). Mitarbeiter sind kein kurzfristiger »Produktionsfaktor«, sondern werden anständig behandelt. Die meisten Betriebe sind in ländlichen Regionen zuhause: Da ist »Hire & Fire« gar nicht möglich. Und: Kurzfristige Gewinnmaximierung ist nicht das oberste Ziel, sondern eine Begleiterscheinung überragender Marktleistung. Viele Erfolgsunternehmen sind durch Ingenieure und Naturwissenschaftler geprägt, die nicht von Managementmoden beeindruckt sind, sondern stetig ihren Kurs verfolgen. Die Prinzipien sind also gut nachzuvollziehen. Ihre nachhaltige Umsetzung im Tagesgeschäft erfordert allerdings große Konsequenz und Disziplin. ■

Prof. Dr. Bernd Venohr,
Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen, FHW Berlin

▸ *Fortsetzung von Seite 12*

Vier Nischentypen ▸ Konkret sind vier Nischenentwicklungstypen zu differenzieren:

▸ Die klassische Nische entspricht dem aus der Literatur bekannten Marktlebenszyklusmodell (Entstehungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase). Marktvolumen und Marktpotenzial sind so gering, dass nur wenige Anbieter auskömmlich leben können.

▸ Die typische Wachstumsnische entwickelt sich nach der Anlaufzeit sukzessive zu einem Massenmarkt. Wegen des hohen Wachstumspotenzials ist der Wettbewerbsdruck jedoch sehr hoch.

▸ Bei der rückläufigen Nische handelt es sich meist um ehemalige Massenmärkte, die sich zurückgebildet haben. Spannend ist hier die Frage, ob und wie lange sich diese Nischen auf einem Umsatzniveau halten, das für Anbieter noch attraktiv ist.

▸ Die kurzlebige Nische ist dadurch geprägt, dass der Umsatzkurvenverlauf zunächst auf ein bestimmtes Niveau steigt, um bald seinen Höhepunkt zu erreichen und daraufhin schnell wieder abzufallen, bis die Nische rasch wieder vom Markt verschwindet. Dieser Verlauf findet sich beispielsweise häufig bei Modeprodukten und ist für eine längerfristige Bearbeitung uninteressant.

Fünf Nischenstrategien ▸ Den vier Nischenentwicklungstypen stehen fünf Nischenstrategietypen zur Seite:

▸ Mit der Nischenerschließungsstrategie (Typ 1) wird das Ziel verfolgt, lukrative Nischen zu besetzen und diese nach und nach zu erschließen. Unternehmen versuchen, das Potenzial der Nische möglichst weitgehend auszuschöpfen und die Nachfrage dauerhaft zu erhalten. Die Nische wird so intensiv bearbeitet, dass man der Konkurrenz stets einen Schritt voraus ist. Grundlage dafür ist enger Kontakt zur Nischenzielgruppe bzw. zu den Nischenkunden.

▸ Bei der typischen Massenmarktaufbaustrategie (Typ 2) wird von Unternehmen meist das mittel- bis langfristige Ziel verfolgt, über die Nischenbesetzung und -bearbeitung eine gute Position im Massenmarkt zu erlangen. Voraussetzung für den Erfolg ist hohes Wachstumspotenzial des Nischenfaktors. Die Nischenbearbeitung sollte in eine Massenmarktbearbeitung überführt werden. Daher bietet dieser Nischentyp gerade für Massenmarktanbieter Möglichkeiten zum Markteintritt bzw. zum Aufbau ihres Geschäftsmodells. Mittelständler erleben oft produktionsbedingte oder finanzielle Engpässe, da der Wechsel von der Nischen- zur Massenmarktstrategie hohe Investitionen verlangt. Hier helfen strategische Allianzen.

Weltmarktführer RENA • Solarzellenfertigung

▸ Die Marktbehauptungs- oder Marktrückzugsstrategie (Typ 3) findet sich in der Regel in schrumpfenden Branchen. Ziel ist, dort ein Segment bzw. eine Nische zu identifizieren, deren Nachfrage nicht bloß stabil bleibt oder nur langsam schwindet, sondern ganz bestimmte strukturelle Eigenschaften zeigt, die hohe Erträge möglich machen. Liegen die Bedingungen vor, wird die Bearbeitung des Massenmarkts aufgegeben.

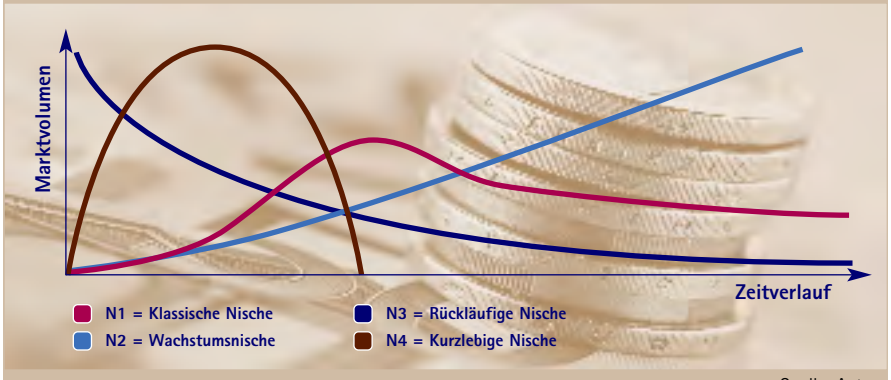
▸ Soweit sich ein Anbieter auf einem Massenmarkt unvermittelt wesentlich stärkerer Konkurrenz gegenübersieht, die ihn aus dem Markt zu drängen droht, kann das Ausweichen in die Nische eine strategische Alternative sein, wenn nicht sogar die einzige Alternative. Insofern ist die Ausweichstrategie (Typ 4) als reaktive Maßnahme von Unternehmen zu verstehen.

▸ Eine andere reaktive Maßnahme, speziell als Reaktion auf Aktivitäten anderer Marktteilnehmer, ist die Abwehr- oder Verteidigungsstrategie (Typ 5), die jedoch in der Regel nur von solchen Unternehmen verfolgt wird, die schon mit Massenmarktprodukten auf dem Gesamtmarkt etabliert sind. Diese Strategie ist von der Befürchtung motiviert, dass ein anderer Anbieter eine sich entwickelnde Nische besetzen und sie zu einem Massenmarkt ausbauen könnte oder von dort aus das eigene Unternehmen auf dem Massenmarkt anzugreifen gedenkt.

Alle fünf Strategietypen sind für mittelständische Familienunternehmen gute Bausteine erfolgreicher Zukunftssicherung, wobei stets entscheidend sein wird, wie es gelingt, sich intern auf die Nischenbearbeitung auszurichten. Beispielsweise ist die Marktforschung auf den Nischenfaktor und auf die Nischenzielgruppe zu fokussieren. Gegebenenfalls sollten CRM-Systeme genutzt werden, um möglichst enge Bindungen zur Nischenzielgruppe aufzubauen und um Nachfrageveränderungen sowie eine Anpassung des Nischenfaktors rechtzeitig wahrzunehmen. Nur so wird man der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein und bleiben. Außerdem sind das Marketing und die Kommunikation auf den Nischenfaktor auszurichten. Nur so kann es gelingen, die Kaufrelevanz bei den Kunden permanent hoch zu halten. ■

Dr. Michael C. Rosenbaum,
Geschäftsführer rosenbaum nagy GbR
unternehmensberatung, Köln

Klassische Entwicklungspfade verschiedener Nischen



Quelle: Autor