

Weniger ist Mehrwert: Erfolg in der Nische!

*Mit Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration
zum Unternehmenserfolg*

VON SYLVIA NICKEL

Viele Unternehmen stöhnen angesichts des Wettbewerbsdrucks und verlagerter Konsumausgaben. Dabei gleicht ein Anbieter dem anderen. Doch einige Unternehmen erfreuen sich steigender Umsätze und satter Gewinne. Diese Nischenstrategen verstehen es, mit einem Weniger an Ressourcen Mehrwerte für ihre Zielkäufer zu schaffen. Bis zu zehn Prozent eines

Marktes werden von Nischenstrategen dominiert und sie weisen ebenso wie Marktführer überdurchschnittliche Gewinne aus. Vor dem Nischenerfolg steht jedoch die Analyse: Was können wir besser als andere? Und was wird nachgefragt? Zu welchen Zielkäufern haben wir Zugang? Eine echte Nische ist nicht nur ein (austauschbares) Marktsegment.

Nischen sind Markträume, in denen der Kundenwunsch bislang unrealisiert blieb. Diese Zielkäufer üben Konsumverzicht (manifeste Nische) oder greifen auf Ersatzlösungen zurück (latente Nische). Ein Beispiel für eine mögliche manifeste Nische ist die Nicht-Nutzung von elektronischen Spielen durch Senioren mangels altersgerechter Benutzerführung. Wäre diese Nische hingegen latent, so würden zwar Senioren auf diese Produkte zurückgreifen, jedoch sehr unzufrieden damit sein. Nischenstrategen sind die ersten, die diese Chance erkennen und auch umsetzen können. Aber nicht nur Kundenwünsche bieten einen Ansatzpunkt der Nischenentwicklung. Auch die Authentizität im Leistungsprogramm kann aus einem relativ austauschbaren Anbieter einen Niche Player machen: wenn sich beispielsweise ein Handwerksbetrieb in Folge komplexer Spezialaufträge auf einen besonderen Baustoff oder ein Verfahren spezialisiert oder trotz neuer Technologien auf bewährte Produktionsmustern gesetzt wird. Nischenstrategen werden die Maxime verfolgen „Wir können nicht alles. Aber was wir können, machen wir richtig.“ statt in der Masse der „Wir können fast alles und nichts richtig“-Anbieter an Profil zu verlieren.

Wie Nischen entstehen

Im Grunde entstehen Nischen nicht, sondern sie werden von dem Unternehmen gebildet, das sie bedient. Der Nischenstrategie definiert seine Nische durch seine Ressourcen und Kompetenzen. Dazu gehört neben Know-how in der Produktion oder im Dienstleistungsverfahren auch der Zugang zu den Zielkäufern. Häufig sind solche Marktlücken an den Branchenrändern zu finden. Nischenstrategen kombinieren Funktionen, Materialien



oder Prozesse zweier oder mehrerer klassischer Märkte. Ausgefallene Sportautos, die aufgrund des Elektroantriebs zugleich ökologisch sind wie etwa der französische Elektrosportwagen Venturi, umweltfreundliche Trockeneisreinigung (DRY ICE Engineering GmbH) oder Chopper-Fahrräder wie die der Brandenburgischen Fahrradgesellschaft mbH greifen nachfrage- oder faktorpreisinduzierte Veränderungen auf.

Doch es gehört mehr zur Nische als das Erkennen unbefriedigter Kundenwünsche. Die Ressourcen müssen ebenso passen. So entstand die Bionade neben dem Wunsch nach einem natürlichen Erfrischungsgetränk insbesondere jahrelanger Abstimmungen im Brauprozess. Das Kern-Know-how war vor der Frage nach dem Markt da.

Nischenstrategen prägen ihr Marktfeld durch Technologien oder Abläufe, welche für den Kunden zum Standard werden. Dabei muss dies nicht zwangsläufig mit technologischen Innovationen einher gehen. Hierdurch unterscheiden sich Nischenstrategen von Generalisten: Es geht nicht um einen künstlichen Teilmarkt für Angebotsvariationen, sondern um Kundenbedürfnisse und um Unternehmenskompetenzen. Ohne diese Übereinstimmung (Strategic Fit) kann auch keine Nischenbildung erfolgen. Hierdurch bewahren Nischenstrategen ihr Wettbewerbsfeld: Ihr Geschäftsmodell unterscheidet sich in wesentlichen Zügen von dem des Gesamtmarkts. Ein Generalist würde die Zielkäufer des Nischenstrategen allenfalls als „marginale Kunden“ bezeichnen.

Auf die Frage nach der Nischenfindung scheiden sich übrigens die Geister: Während einige Unternehmen zielgerichtet den Markt erforscht haben, fanden andere ihre Nische durch Zufall oder einer Perfektionierung im Versuch-und-Irrtum-Verfahren. Letztlich sind es Veränderungen der Marktbedingungen, die eine Nischenstrategie ermöglichen, faktorpreis-, angebots- oder nachfrageinduziert.

Drei Säulen des Nischenerfolgs

Zur erfolgreichen Positionierung gehört mehr als ein Marketingkonzept. Erfolgreiche Nischenstrategien zeichnen sich regelmäßig durch drei Elemente aus: Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration. Diese „Economies of Niche“

stehen in einem diametralen Gegensatz zu den Strategieelementen der Generalisten. Statt Betriebsgrößenvorteile (Economies of Scale and Scope) steht die Konzentration auf das Wesentliche im Mittelpunkt: Die differenzierende Kernkompetenz. Diese basiert auf drei Elementen:

Spezialisierung

Zum einen sind Nischenstrategien Spezialisten auf ihrem Gebiet, ob für eine Zielgruppe (z.B. GULP für IT-Freiberufler), für Materialien oder Technologien (z.B. epublica GmbH für Networkingsoftware), Arbeitsprozesse (z.B. Büroorganisation nach der A-P-DOK®-Methode) oder spezifische Problemlösungen (z.B. Raumklangsäulen der Phoenix® Klangsäulen GmbH). Material-, Verfahrens- oder Kundenorientierung bilden ebenso die Basis für eine Weiterentwicklung der Kernkompetenz. Dabei kann die Gruppe der Zielkäufer durchaus heterogen sein. Wichtig ist der „rote Faden“, der das Unternehmen auf der Suche nach Perfektion vorantreibt.

Individualisierung

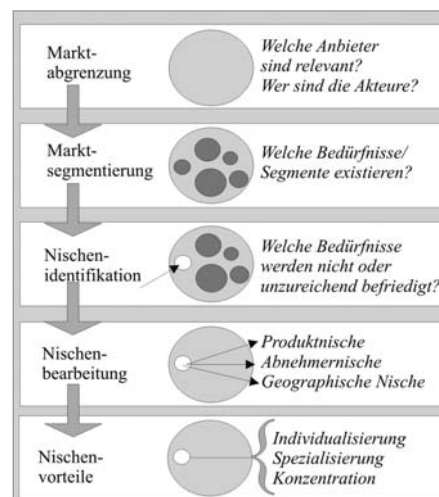
Durch die erstmalige und vollständige Befriedigung der Kundenwünsche erreichen Nischenstrategen eine höhere Kundenbindung. Dies hat einen positiven Nebeneffekt: Neukunden werden überwiegend durch Empfehlungen gewonnen. Häufig liegt die Empfehlungsquote über 80 Prozent. Insofern zeichnet sich die Marketingstrategie durch andere Akzente aus als bei einem Generalisten: Nicht die Masse und eine Vielzahl potenzieller Zielkäufer mit unterschiedlichsten Vorstellungen von der Idealleistung steht im Fokus, sondern die Nachhaltigkeit der Kundenbindung. Ein zweiter Nebeneffekt besteht im Informationsvorsprung, denn die Kundennähe ist Basis für die Weiterentwicklung des Spezialistenprofils.

Konzentration

Die Vertiefung einer die Nische begründenden Fragestellung wie „wie und wo kann expandiertes PTFE eingesetzt werden?“ (W. L. GORE & Associates) oder „Was benötigen Semiprofis am Herd?“ (Bultaup) dient der Reduktion von Komplexitätskosten. Anstatt einer ständigen Angebotsausweitung („auch diese Kunden könnten interessant sein – auch wenn sie vollkommen anderen Erwartungen haben“) werden Kernprozesse optimiert. Das Weniger an Koordinationsaufwand, Produktions- und

Marktbearbeitungskosten wird zum Mehr für die Stärkung der Kernkompetenz. Reinvestition statt Abschöpfen gehört zur dritten Säule des Nischenerfolgs.

Der typische Gemischtwarenladen eines Anbieters, der „zwischen den Stühlen sitzt“, wird so vermieden.



Fallstricke für Nischenstrategen

Doch auch die Nischenstrategie birgt Risiken. Das größte Risiko liegt im Unternehmenserfolg. Strategische Fehlentscheidungen führen zu ständiger Ausweitung des Leistungsprogramms und verwässern die Kernkompetenz. Das Unternehmen wird austauschbar und ist zugleich zu groß, um klein zu sein und zu klein, um es mit dem Marktführer aufzunehmen.

Auch die berühmten Investoren („Heuschrecken“) stellen eine Bedrohung dar. Normalerweise sind Nischenstrategen finanziell überdurchschnittlich gut ausgestattet und überschreiten die magische 30%-Quote im Eigenkapital. In hochtechnologischen Nischen herrscht dennoch ein latenter Kapitalmangel. Die Wahl des Finanzpartners entscheidet zugleich über die Strategie. Da externe Kapitalgeber an kurzfristigen Renditen interessiert sind, erfolgt in solchen Situationen häufig ein Wechsel von der Nischen- zur Marktführerschaftsstrategie.

Auch die Angebotsbedingungen können sich ändern: Unter Umständen wächst die Nische überdurchschnittlich und entwickelt sich zu einem vollständig neuen Markt wie beispielsweise der elektronischen Spielzeugs bzw. die elektronischen Unterhaltungsmedien. Hier stellt sich die Frage

nach Nischendifferenzierung, -teilen oder einem Verlassen des Nischenprofils. So profilierten sich die heutigen Marktführer im Markt der Inline-Skates (Roces, K2, Rollerblade) durch Produktdifferenzierung zu Generalisten im Rollschuhsport.

Jedem seine Nische!

Ganz im Darwinschen Sinne kann jedes Unternehmen die für sich optimale Angebots-Nachfrage-Konstellation finden, denn es überlebt das Unternehmen, das sich durch Versuch und Irrtum bestens anpasst oder den Marktbedingungen entsprechende Strategien entwickelt. Die Nische besteht also aus den optimalen Bedingungen und der geeigneten Strategie für die jeweiligen Ressourcen. Dies schließt im übrigen eine reine Imitationstrategie als erfolglos aus.

Wer eine Botschaft hat, diese in den Markt trägt und über die Ressourcen verfügt, das geweckte Interesse zu bedienen, hat seine Nische definiert. Auch in Märkten mit scheinbar austauschbaren Leistungen bestehen individuelle Unterschiede. Diese gilt es, herauszuarbeiten und auf die drei Säulen zu bauen: Spezialisierung, Individualisierung und Konzentration. Im Weniger steckt der Mehrwert.

Die fehlende Größe oder Vollständigkeit im Leistungsprogramm ergänzen Nischenstrategen durch strategische Kooperationen. Lesen Sie mehr dazu in der nächsten USP-Ausgabe.

Sie haben Ihre Nische definiert, wenn

- über 80 Prozent Ihrer Neukunden durch Empfehlungen gewonnen werden,
- Ihr Marktanteil deutlich unter 10% liegt,
- Ihre Zielkäufer, Prozesse oder Materialien sich stark von denen der Konkurrenz abheben,
- Sie in der Branche für eine Methode, ein Produkt oder ein Verfahren stehen,
- Ihre Umsatzrendite so hoch ist wie die der Marktführer,
- Ihre Eigenkapitalquote überdurchschnittlich hoch ist,
- Ihr Stammkundenanteil sehr groß ist
- Ihr Leistungsprogramm einen „roten Faden“ aufweist, der klar zu erkennen ist.

Nischenpotenzial-Check

- Wie viel Prozent Ihrer Neukunden werden durch Empfehlungen gewonnen?
- Für welche Leistungen interessieren sich diese Neukunden?
- Worin besteht die Einzigartigkeit, ggf. in welcher Leistungs- oder Produktgruppe?
- Wer sind die Kunden, welche diese einzigartige Leistung suchen, – wo, wann und zu welchem Anlass?
- Haben Sie Standards gesetzt? Ist Ihr Unternehmen für ein Verfahren oder ein Produkt bekannt?
- Wurden ihre Verfahren oder Produkte bereits imitiert?
- Liegt Ihr Marktanteil unter 10%?
- Inwiefern unterscheiden Sie sich von der Konkurrenz?

Ein Online-Test zum Nischenpotenzial findet sich auf: www.erfolgreich-ohne-chef.de

4 Bücher für USP-Leser!

1. **Erfolgreich in der Nische.** Wie Sie als schlanker Anbieter die Konkurrenz schlagen.
2. **Bankgespräche erfolgreich führen –** Vom Bittsteller zum Kunden.
3. **Desk Research.** Marktinformationen erschließen, Internetrecherche, Suchmethodik und Auskunftswerkzeuge.
4. **Der Gründungszuschuss.** Nachfolgeregelung der Ich-AG. Tipps für Existenzgründer.

Senden Sie eine E-Mail mit dem Titelstichwort an: usp@2nc.de
USP-Leser erhalten darüber hinaus über diese E-Mail-Adresse einen Rabatt in Höhe von 20 Prozent auf den Online-Workshop „**Erkenne Deinen Mehrwert**“.



DIPL.-ÖK. SYLVIA NICKEL
Sachbuchautorin
und Inhaberin der
Nickel Consulting,
Oberhausen

Jahrgang 1966. Sylvia Nickel befasst sich seit ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaft mit Wettbewerbsstrategien, insbesondere im Dienstleistungssektor. Auf der Grundlage der Erfahrung als Gesellschafter-Geschäftsführer – vom Immobilienbereich bis zur interdisziplinären Beratungsgesellschaft – begleitet Unternehmer und Freiberufler nach der Maßgabe „weniger ist Mehrwert“. Von Gründung über Wachstum bis zur Krisenbewältigung, vom einzelnen Mitarbeiter und Arbeitsprozess bis zum

Spezialisierungsprofil – als Mehrwertkatalysator beschleunigt sie Konzentrationsprozesse und moderiert die jeweilige Zielfindung.

Sylvia Nickel arbeitet in einem Netzwerk unabhängiger Berater, engagiert sich als Coach und Experte im jährlichen Start2Grow-Businessplan-Wettbewerb sowie als Vorsitzende der Bezirksgruppe Ruhr-West im Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) e.V.

Weitere aktuelle Titel:
Bankgespräche erfolgreich führen –
Vom Bittsteller zum Kunden
(ISBN 978-3-589-23683-1)
Der Gründungszuschuss.
Tipps für Existenzgründer.
(ISBN 978-3-589-23491-2)

nickel@2nc.de