

Nischen – Perlen der Wirtschaft

Armin Baumann

Untersuchungen in Deutschland und Österreich zeigen klar auf, dass Nischenanbieter-Besonderheiten denjenigen erfolgreicher KMUs entsprechen und die Unternehmen meist im B2B-Umfeld tätig sind.

Betriebswirtschaftlich als Marktnische wird ein Ausschnitt aus dem Gesamtmarkt (Teilmarkt, Marktsegment) bezeichnet. Dies ist ein nicht oder ungenügend bearbeiteter Markt (geografisch, kundenspezifisch, produkt- respektive leistungsspezifisch). Marktnischen entstehen durch Nachfrageänderung (Kunden) oder durch neue Angebote (Anbieter). Dies bedeutet, dass sich Bedürfnisse der Kunden ändern oder neue Bedürfnisse durch Anbieter geweckt werden.

Nischenanbieter besetzen ein Quasi-Monopol indem sie Marktanteile von über 50 Prozent – meist jedoch 70 bis 100 Prozent – in ihrem bearbeiteten Markt ausweisen. Durch diese Gegebenheit sind sie rentabel. Die Vorteile gegenüber der Konkurrenz werden durch Spezialisierung, Individualisierung und Fokussierung erzielt. Bei Nischenplayer steht die Innovation, Spezialität und nicht der monetäre Anreiz im Vordergrund. Letzteres ist das Resultat

Nischenanbieter sind die Hidden Champions auf dem Markt – klein, fein, innovativ und einzigartig. Damit sind sie regional, national und/oder international erfolgreich unterwegs. Mee-too-Strategien sind diesen erfolgreichen Unternehmen fremd.

der Tätigkeit. Darum wachsen solche Nischenplayer kontinuierlich und organisch und sind dadurch nicht grossen Marktschwankungen unterworfen. Diese Hidden Champions sind in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannt, mittelgrosse Unternehmen, die auf ihrem Markt die klare Führung haben. Ausnahmen bestätigen die Regel – Coca Cola und Red Bull waren zu ihrer Anfangszeit auch Kleinunternehmen und konkurrenzlos, indem sie mit neuen Produkten den Markt erschlossen haben und die Nachfrage generierten. Nach deren Erfolg schossen Mee-too-Anbieter wie Pilze aus dem Boden. Ihre führende Position konnten diese Unternehmen beibehalten, indem sie das erwirtschaftete Kapital in das Marketing steckten und nicht abschöpften.

Oftmals entstehen Nischenanbieter auch durch Marktdruck und mit einer weitblickenden FührungscREW. Ein gutes Schweizer Beispiel ist die Firma Lantal Textiles in Langenthal. Die Stoffweberei erkannte frühzeitig die stark werdende internationale Konkurrenz bei Möbelstoffen und begann neue Kundensegmente zu erschliessen. So konnten sie in den 50er-Jahren ihre erste Fluggesellschaft mit Sitzbezügen aus-

rüsten. Die Fokussierung und Innovationskraft der Firma führte dazu, dass sie heute über $\frac{2}{3}$ aller neuen Flugzeuge ausrüstet. Dennoch wird weiter innoviert und so sind weitere einzigartige Produkte entstanden, welche dem Airbus A380 Gewicht- und somit Treibstoffeinsparung ermöglichen. Aber auch der Medizinaltechnik-Hersteller Hamilton Bonaduz konnte dank Fokussierung und Innovation innert weniger Jahre aus dem Mittelmass zum Weltmarktführer aufsteigen und dies ohne Synergien zu nutzen – und deren Konkurrenz bemerkte dies zu spät. Denn auch Hamilton war und ist ein Hidden Champion.

Gemäss Untersuchungen weisen Nischenanbieter einige weitere Besonderheiten auf. Sie sind meist im B2B tätig und meist Familienunternehmen. Sie sind krisenresistent und haben höhere Produktqualität. Deren Forschungs- und Ent-



KMU SWISS Forum

Ort: TRAF0 Baden
Thema: Nischen – Perlen
 der Wirtschaft

Datum: 7. Mai 2015
 (9.00 bis 18.00 Uhr)

Referenten und Referentinnen:

Dr. Benedikt Weibel (ehem. CEO SBB),
 Dr. Hans-Peter Zehnder (VRP Zehnder
 Group), Dr. Urs Rickenbacher (CEO
 Lantal Textiles), Andreas Wieland
 (CEO Hamilton Bonaduz), Dr. Mar-
 kus Zwicky (Rechtsanwalt Zwicky
 Windlin & Partner), Melanie Oesch
 (Musikerin), Gräfin Sandra und Graf
 Björn Bernadotte (Mainau) sowie Die-
 ter Meier (Unternehmer und Musiker
 [Yello]).

IT business ist Medienpartner.
www.kmuswiss.ch

wicklungsausgaben sind höher als bei herkömmlichen Firmen und betragen nicht selten 25 Prozent des Umsatzes. Hidden Champions haben Hochleistungsmitarbeiter und weisen deshalb geringe Fluktuationsraten und niedrige Krankheitsausfälle aus. Die Führungspersönlichkeiten sind charismatisch und führen mit einem

autoritären Stil bezogen auf die Zielverfolgung und im Tagesgeschäft sehr kooperativ.

Resümee

Die Rezeptur für eine erfolgreiche Nischenstrategie liegt in folgenden Punkten:

- Klare Fokussierung auf Marktnische – Positionierung als Spezialist
- Extreme Kundenorientierung durch regelmässigen Austausch mit Kunden
- Charismatische Führungspersönlichkeiten mit Visionen und langfristigen Zielen
- Investitionen in Forschung und Entwicklung
- Motivierte, geforderte und geförderte Mitarbeiter
- Überlegene Produktqualität

Bei Nischenanbieter ist deren Tätigkeit im Vordergrund und nicht der monetäre Anreiz. Das Resultat ist der generierte Gewinn, der wiederum investiert und nicht abgeschöpft wird. Kurzum der Stakeholder-Value steht im Vordergrund, was damit belegt wird, dass die meisten Hidden Champions inhabergeführte Firmen sind. ■

