

1

Nischen – kaum mehr als eine strategische »Chimäre«

Bei keinem Paradigma der Unternehmensführung klaffen Anspruch und Realität so weit auseinander wie bei den so genannten Nischenstrategien, die diejenigen Unternehmen verfolgen, die nicht ganz vorne mitspielen können, aber meinen, einen auf Dauer gangbaren Sonderweg gefunden zu haben. Der Anspruch der Nischenstrategie besteht darin, in der Härte des Konkurrenzkampfes in jedem Markt kleinere Teilmärkte – »tote Winkel« oder »Windschatten« – zu finden, in denen es möglich ist, komfortabel zu überleben. »Wir verfolgen langfristig eine Nischenstrategie« ist das häufige und nicht selten selbstzufriedene »Verteidigungsmuster« von mittelgroßen Anbietern, die nur scheinbar – und wenn doch, dann meistens nur vorübergehend – dem Angriffsdruck der skalenbewehrten Marktführer standhalten. Allerdings muss man sich fragen, inwiefern eine Nischenstrategie immer dann angeführt wird, wenn von Versäumnissen oder dringend anstehenden Handlungen die Rede ist. Meinen viele Unternehmer, dass Nische gleichzusetzen ist mit beschaulichem Nichtstun, ohne sich Gedanken über Strategien und Produkte von morgen machen zu müssen?

Fakt ist: Mit dem Alibi der Nischenstrategie werden jegliche Versäumnisse und Fehlleistungen überspielt, geringes Wachstum, Skalen- und Kostennachteile werden mit der Erklärung, man sei ein »Nischenplayer« entschuldigt, um von der eigenen strategischen Desorientierung abzulenken. Bei dieser Art von Diskussionen hilft es durchaus, dass der Begriff »Nische« vergleichsweise diffus beziehungsweise undefinierbar ist. Wenige sind sich sicher, was genau eine Nische nun ist: einfach ein Teilmarkt oder lediglich ein »kleinerer Markt«?

Dabei ist die Relevanz des Nischenthemas erheblich: Da circa 600 000 Unternehmen weltweit betroffen sind, sollte das Thema Nischenstrategie eigentlich das dominante Strategiethema schlechthin sein. Das allerdings ist deutlich nicht der Fall. Wer die einschlägige Literatur sichtet, erkennt schnell,

Mit dem Alibi der Nischenstrategie werden jegliche Versäumnisse und Fehlleistungen überspielt, geringes Wachstum, Skalen- und Kostennachteile werden mit der Erklärung, man sei ein »Nischenplayer« entschuldigt, um von der eigenen strategischen Desorientierung abzulenken.

dass, auch wenn Michael Porter³ die Nische zu strategischen Ehren erhoben hat, sich nur wenige Wissenschaftler und auffälligerweise noch weniger Praktiker mit dem Thema beschäftigt haben.

Dabei ist die Relevanz des Nischenthemas erheblich: Da circa 600 000 Unternehmen weltweit betroffen sind, sollte das Thema Nischenstrategie eigentlich das dominante Strategiethema schlechthin sein.

Nur über die »Hidden Champions« ist einmal in den neunziger Jahren geschrieben worden. Da ging es um die kleineren, sehr erfolgreichen Unternehmen, die sich bei näherem Hinsehen als überaus dominante Marktführer von eben kleinen Märkten herausstellten, Märkten mit Volumina von 2 bis 4 Milliarden Euro, von denen die

diese Unternehmen einen relativen Marktanteil zwischen 1,5 bis 4 abdeckten und damit, bezogen auf diese Märkte, überlegene Skalenvorteile ausspielen konnten. Nach der herrschenden Definition wären diese Unternehmen keine Nischenspieler, sondern Marktführer in eindeutig abgrenzbaren kleinen Märkten.

Neben vielen Fehleinschätzungen von Außenstehenden zur Frage »Nische« oder »nicht Nische« hat wohl kaum eine andere Strategie die direkt Beteiligten, also Unternehmensgründer und Manager, in so fataler Weise fehlgeleitet wie die Vision einer erfolgreichen und erfolgreich zu verteidigenden Nische. Beispiele für

Beispiele für Nischenirrtümer gibt es wie Sand am Meer.

Nischenirrtümer gibt es wie Sand am Meer.

Rolls-Royce wurde im Jahre 1904 von Charles Stewart Rolls und Sir Frederic Henry Royce gegründet. Sie wollten Automobile ausschließlich für das oberste Qualitätssegment, die absolute Luxusklasse im damals schon breiten Markt der Automobilindustrie, herstellen. Die Gründer hatten schnell Erfolg, und Rolls Royce wurde über viele Jahrzehnte zum Fahrzeug der gekrönten Häupter, der Päpste, aber auch der Diktatoren und Halbweltfürsten. Alte Modelle werden heute wie Ikonen in Museen konserviert und nur für bestimmte Liebhabertreffen hervorgeholt, geputzt, poliert und vorgezeigt. Nach dem Zweiten Weltkrieg, als die Zahl der Reichen dieser Welt um nennenswerte Prozentsätze zurückging, siechte das Unternehmen, das unverändert auf die Luxusnische fixiert war, dem Konkurs entgegen, der allerdings erst im Jahr 1971 tatsächlich Realität wurde.

Im gleichen Jahr wurde das britische Traditionsunternehmen verstaatlicht und nach vielen Wirren und einigen Rangeleien mit Volkswagen im Jahre 2003 von BMW übernommen. Zu der Zeit war von der Automobillegende nichts als der Markenname geblieben, vor allem die Technik war inzwischen völlig veraltet. Im Jahre 2004 brachte BMW einen Rolls-Royce Phantom auf

3 Porter, Michael: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York 1980

den Markt. Das neue Fahrzeug bekam ein komplett neues technisches Innenleben auf der Basis der BMW-Technik und machte Anleihen bei der legendären Karosserie. Die Ressourcenstärken des breit gefächerten Skalenspieters und Industriekonsolidierers BMW hatten gegenüber den Skalennachteilen einer extrem eng fokussierten »Nischenlegende« durchgeschlagen.

Dieses Beispiel kann als Beleg für die Tatsache gelten, dass Nischenstrategien letztlich nicht durchzuhalten sind.

Aber es gibt auch Beispiele, die eine andere Geschichte erzählen. Bleiben wir im Automobilbereich, nehmen wir Porsche. Porsche wurde im Jahr 1931 gegründet – zunächst als reiner Sportwagenanbieter. In wenigen Jahren erarbeitete man sich einen ähnlich starken Markennamen wie Rolls-Royce, allerdings nur auf den Sportwagenmarkt bezogen. Porsche hatte frühzeitig begonnen, neben der Produktion eigener Autos Entwicklungsarbeiten im Auftrag des neu gegründeten Volkswagenkonzerns zu übernehmen, und hat über die Jahre durchaus ähnliche Krisen durchlebt wie seinerzeit Rolls-Royce. Porsche profitierte jedoch von stabilen Eigentümerstrukturen, die sich auch in Krisenzeiten mit dem Unternehmen und der Marke identifizierten.

Seit 1992 realisiert Porsche eine erfolgreiche, nahezu sprichwörtliche Expansionsstrategie, die Schritt für Schritt dazu geführt hat, dass mit der Auffächerung der Produktpalette vom reinen Sportwagen hin zu einem Geländewagen und einer geplanten viersitzigen Sportlimousine mittlerweile aus dem Nischenanbieter ein Hersteller mit breiterem Sortiment geworden ist. Ob diese offenkundige Nischenstrategie längerfristig im Zuge der weiteren Industriekonsolidierung aufrechterhalten werden kann oder ob nicht doch die Anlehnung an eine größere Einheit erforderlich sein wird, bleibt abzuwarten. Die kürzliche Schachtelbeteiligung am VW-Konzern scheint in diese Richtung zu zeigen.

Aber Nischen gibt es nicht nur in der Automobilbranche, auch viele »lebenswichtigere Produkte/Angebote« finden Platz in Nischen: Die schweizerische Firma Bon appétit hatte sich als mittelgroßer Anbieter im Food-Retail-Bereich mit mobilen Serviceeinheiten sowie einem regional klar definierten Gastromieservice auf die Nische »Belieferung alpiner Bergdörfer« konzentriert. Nach einem Jahrzehnt erfolgreichen Aufbaus und durchaus attraktiver Profite geriet Bon appétit in die Angriffslinien der Großanbieter wie Migros, REWE und dem Food-Service-Bereich von Nestlé, die Skalenvorteile realisieren und die Anbieter konsolidieren. Innerhalb weniger Monate wurden die Ressourcen 2004 unter den weiter konsolidierenden Marktführern aufgeteilt.

Angesichts der Endgames-Theorie, die von einer globalen Konsolidierung jeder Industrie über die Zeit ausgeht, ist es dringend angezeigt, die Diskussion zur strategischen Nische auf eine neue Basis zu stellen:

- Anspruch und Realität klaffen weit auseinander. Die Verheißungen des geschützten Überlebens und Gedeihens in Nischenmärkten haben sich nur für eine verschwindend kleine Auswahl von Unternehmen bewahrheitet. Die weitaus überwiegende Anzahl hat nicht überlebt.
- Die Verheißungen werden nach wie vor verkündet und führen zu fatalen strategischen Desorientierungen.

Die empirische Relevanz des Nischenproblems ist immens. Die breite Mehrheit der Unternehmen ist früher oder später mit dieser Fragestellung konfrontiert.

- Die empirische Relevanz des Nischenproblems ist immens. Die breite Mehrheit der Unternehmen ist früher oder später mit dieser Fragestellung konfrontiert.
- Die bisher verfügbaren »Lehrmeinungen« haben keinesfalls zur Beseitigung der bestehenden Desorientierung beigetragen.