

**HTW** Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft

Fachhochschule Ostschweiz  
University of Applied Sciences

# Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

---

Arbeitsbereich  
Informationswissenschaft

**Schrift 19**

Identifikation von Marktnischen –  
Die Eignung verschiedener Informationsquellen  
für die Auffindung von Marktnischen

Jürgen Büchel

---

Chur 2007

# **Churer Schriften zur Informationswissenschaft**

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Schrift 19

## **Identifikation von Marktnischen – Die Eignung verschiedener Informationsquellen für die Auffindung von Marktnischen**

Jürgen Büchel

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Diplomarbeit zum Abschluss als dipl. Informations- und Dokumentationsspezialist FH.

Referent: Prof. Dr. Rüdiger Buchkremer

Korreferent: Prof. Dr. Bernard Bekavac

**Verlag:** Arbeitsbereich Informationswissenschaft

**ISSN:** 1660-945X

**Chur,** April 2007

## **Abstract**

Das Bearbeiten von Nischenmärkten wird aufgrund des kleinen Marktvolumens hauptsächlich als Strategie für kleine Unternehmen angesehen. Durch die wachsende Heterogenisierung der Kundenbedürfnisse ergeben sich jedoch zunehmend potenzielle Marktnischen, die aber zuerst entdeckt werden müssen. Dabei stellt sich die Frage, wie diese Marktnischen mit möglichst kostengünstigen Mitteln identifiziert werden können.

Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen von Nischen und den relevanten Punkten der Nischenidentifizierung. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird anhand eines praktischen Beispiels aufgezeigt, wie Marktnischen entdeckt werden können und welches Potenzial die unterschiedlichen Informationsquellen im Hinblick auf die Identifizierung von Marktnischen haben.

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung .....	8
1.1 Motivation und Fragestellung.....	8
1.2 Abgrenzung.....	9
1.3 Gliederung der Arbeit .....	10
2 Grundlagen des Nischenverständnisses .....	11
2.1 Definition Nische und Marktnische.....	11
2.2 Entstehung und Entwicklung von Marktnischen.....	13
2.3 Niscentypen.....	17
2.4 Vorteile und Chancen von Nischen.....	19
2.5 Risiken und Gefahren der Nischenbesetzung.....	22
3 Markt und Marktbearbeitung .....	23
3.1 Marktsegmentierung.....	24
3.2 Der Markt und seine Entwicklung .....	26
3.3 Die Märkte und ihre Nischen .....	27
4 Methoden zur Nischenfindung.....	28
4.1 Nischenraster-Fahndung .....	28
4.2 COMET-Prozess .....	29
4.3 Positionierungslücken-Analyse .....	30
4.4 EKS.....	31
4.5 TRIZ Methodik.....	33
4.6 Beurteilung der Methoden .....	33
5 Der Biermarkt in Grossbritannien .....	34
5.1 Aktuelle Lage .....	35
5.2 Nischenbiere in Grossbritannien.....	37
5.3 Externe Faktoren.....	38

5.4	Entwicklung und Prognose .....	39
5.5	Übertragbarkeit auf andere Märkte .....	39
5.6	Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse.....	40
6	Vorgehen und Methode zur Nischenidentifizierung .....	40
6.1	Nischenpotenziale des britischen Biermarktes.....	41
6.1.1	Markt und Marktsegment .....	41
6.1.2	Zielgruppe.....	42
6.1.3	Produkt und Verpackung .....	43
6.1.4	Produktion und Distribution.....	44
6.1.5	Externe Einflüsse.....	46
6.2	Marktgrenze und Marktvermischung.....	46
6.3	Methoden zur Bestimmung von Marktnischen .....	47
6.3.1	Relevanzmatrize der Nischenfaktoren .....	47
6.3.2	Trendanalysen durch Recherchen .....	49
6.4	Systematischer Ablauf einer Nischenidentifikation.....	49
7	Informationsquellen für die Nischenfindung.....	51
7.1	Wirtschaftsdatenbanken .....	51
7.1.1	Industrieklassifikationen.....	51
7.1.2	Produktklassifikationen .....	53
7.1.3	Geographische Klassifikationen.....	54
7.2	Patentdatenbanken .....	55
7.2.1	Patentklassifikationen IPC/ECLA.....	56
7.3	News-Datenbanken .....	57
7.4	Zeitungen und Zeitschriften .....	57
7.5	Internetrecherche und sonstige Quellen .....	58
7.6	Nischenfindung als Teil eines kreativen Prozesses .....	59
8	Beurteilung der Informationsquellen.....	60
9	Fazit und Ausblick.....	63

9.1	Reflexion der erarbeiteten Ergebnisse.....	63
9.2	Ausblick.....	65
10	Abkürzungsverzeichnis .....	66
11	Abbildungsverzeichnis.....	68
12	Tabellenverzeichnis.....	68
13	Literaturverzeichnis .....	69
14	Linkverzeichnis.....	77
15	Anhang.....	78
	Anhang A: Sinus Milieus Grossbritannien .....	78
	Anhang B: Marktanteile britischer Brauereien .....	79
	Anhang C: Wachstum der alkoholischen Marktsegmente .....	79

“Ist es nicht weniger riskant, ein grosser Fisch in einem kleinen Teich zu sein, als ein kleiner Fisch in einem grossen Teich mit vielen Haifischen?“

***Geschäftsführer eines Nischenunternehmens***

## 1 Einleitung

Die Aussage dieses Geschäftsführers ist eine im Marketing gerne verwendete Umschreibung für die Geschäftsstrategie vieler Unternehmen, die in Nischen tätig sind. Diese Unternehmen haben sich dabei die Frage gestellt, ob es strategisch erfolgreicher ist auf einem grossen Markt, der von wenigen Grossunternehmen beherrscht wird, tätig zu sein und dort eine relativ kleine Rolle zu spielen oder sich auf einen kleinen, beschränkten Teilmarkt zu fokussieren und diesen Markt zu beherrschen. Dabei gibt es kein richtig oder falsch, die Strategie muss in erster Linie konsequent verfolgt werden. Wie jede andere Strategie, birgt die Nischenstrategie gleichviel Vorteile wie sie auch Nachteile hat. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Unternehmen, die in einer Nische tätig sind, eine höhere Rentabilität aufweisen als solche in den übergeordneten Massenmärkten (Vgl. Cavalloni 1991, S.108).

Vor allem KMU's und Start-Up Unternehmen stehen am Anfang ihrer Geschäftstätigkeit oder vor einer strategischen Umorientierung vor der Frage, welcher Markt bearbeitet werden soll. Die Bearbeitung von Nischenmärkten wird heutzutage vornehmlich von kleineren Unternehmen vorgenommen. Grund dafür ist die vorhandene Flexibilität, eine flache Organisation und die hohe Spezialisierungsfähigkeit (Vgl. Twerenbold 2004). Da die Marktnische meist ein begrenztes und im Vergleich zum Massenmarkt kleines Marktvolumen besitzt, wollen oder können Grossunternehmen oft nicht in Nischen tätig sein. Dadurch können kleinere Konkurrenten dem direkten Wettbewerb aus dem Weg gehen und positionieren sich erfolgreich in einer Nische. (Vgl. D'Aveni 1995, S.206) Dabei darf aber nicht ausgeschlossen werden, dass heutzutage vermehrt auch Grossunternehmen in der Nische tätig sind, z.B. auf dem Automobilmarkt oder multinationale Konsumgüterhersteller wie Procter & Gambler und Nestlé (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.59).

Ein zentrales Element der Nischenstrategie und des Erfolges in der Nische ist die Identifikation von Marktnischen. Die vorliegende Arbeit greift diese Problematik auf und zeigt anhand einer konkreten Untersuchung eines Marktes (dem Biermarkt in Grossbritannien), wie KMU's und Start-Up Unternehmen mit einfachen und kostengünstigen Mitteln eine geeignete Nische in einem beliebigen Markt finden und so den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft legen können.

### 1.1 Motivation und Fragestellung

Die Nische und die Nischenstrategie sind bisher wissenschaftlich vergleichsweise wenig untersucht worden. Im Rahmen der Nischenstrategie und des Nischenmanagements wird das

Auffinden von Marktnischen nur nebenbei erwähnt. Wie die Marktnischen konkret aufgefunden werden, ist kaum beschrieben. Es gibt einige wenige methodische Verfahren, die im Rahmen dieser Arbeit kurz angesprochen werden, jedoch sind diese Ansätze in der Praxis oftmals nur mit hohem finanziellem und personellem Aufwand anwendbar. Ziel dieser Arbeit soll sein, diese Verfahren zu erläutern, Ansätze dieser Methoden aufzugreifen und soweit zu vereinfachen, dass kostengünstige und praxisorientierte Methoden zur Nischenfindung erarbeitet werden. Dadurch sollen Wege aufgezeigt werden, wie Unternehmen, ohne grosse finanzielle Mittel und speziell dafür eingesetzten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, erfolgreich ihren Nischenmarkt eruieren können. Zu diesem Zweck wird untersucht, ob Informationsquellen wie Marktstudien, Industriecodes u.a. nicht nur als statistisches Werkzeug und Zukunftsprognose verwendet eignen, sondern durch die Aggregation mehrerer unterschiedlicher Quellen auch Informationen über potenzielle Marktnischen und -lücken beinhalten.

Durch die konkrete Anwendung der vorgeschlagenen Ansätze der Nischenfindung soll auf der einen Seite eine Analyse der erarbeiteten Methoden vorgenommen werden und auf der anderen Seite die Eignung der benutzten Informationsquellen kritisch hinterfragt werden.

## **1.2 Abgrenzung**

Diese Arbeit befasst sich in erster Linie mit dem Erarbeiten von potenziellen Marktnischen und der Beurteilung der Methoden, die dazu verwendet werden. Marketing-Aspekte und strategische Veränderungen werden dabei nur miteinbezogen, sofern sie für die Nischenfindung relevant sind. Ebenso werden dabei produktspezifische und branchenspezifische Eigenschaften, die bei einer Marktbearbeitung berücksichtigt werden müssen, vernachlässigt. Um ein Produkt erfolgreich zu lancieren und langfristig Erfolg zu haben, kommt man um ein fundiertes Nischenmarketing nicht herum. Diese Aspekte würden jedoch den Rahmen der Arbeit sprengen und neue, vom zu erforschenden Gegenstand zu stark abweichende Gebiete thematisieren. Wie erfolgreich die Marktbesetzung und die Produkteinführung schlussendlich sind, hängt von der gesamten Nischenstrategie der Unternehmung ab und ist ebenfalls nicht Gegenstand dieser Arbeit. Vielmehr werden die ersten zwei Phasen des von Rosebaum erarbeitenden Nischenzyklus (siehe Abbildung 1) genauer betrachtet und als Eingrenzung der Arbeit genommen.

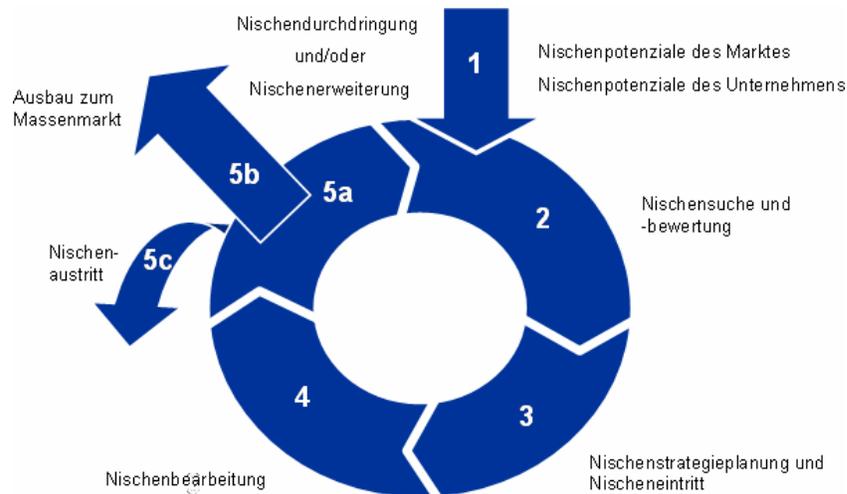


Abbildung 1: Nischenzyklus (Rosenbaum/Monssen 2004, S.76)

### 1.3 Gliederung der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich hauptsächlich in drei Bereiche. Im ersten Teil werden die notwendigen theoretischen Hintergründe und Erkenntnisse verschiedener Autoren soweit zusammengefasst und besprochen, dass die Grundlage für das Verständnis und die Bearbeitung von Nischen gegeben ist. Dabei werden notwendige Voraussetzungen sowie Chancen und Risiken von Marktnischen aufgezeigt.

Im zweiten Teil werden die Instrumente zur Nischenfindung und allgemein notwendige Informationen über Märkte und Instrumente aufgezeigt, welche im dritten Teil angewendet und besprochen werden. Dazu gehört die detaillierte Betrachtung des für die Nischenfindung ausgewählten Marktes sowie eine umfassende Übersicht über die zur Identifikation unerlässlichen Bereiche des Marketings.

Im dritten und letzten Teil der Arbeit wird ein eigener Ansatz für eine Methode aufgezeigt, indem versucht wird, durch die konkrete Bearbeitung des Zielmarktes potenzielle Marktnischen zu identifizieren. Zum Schluss rundet eine Reflexion der erarbeiteten Ergebnisse und der angewendeten Methoden die Arbeit ab.

## 2 Grundlagen des Nischenverständnisses

Im folgenden Kapitel soll erläutert werden, was unter dem Begriff Nische zu verstehen ist, woher der Begriff stammt und inwiefern die Eigenschaften einer Nische auf die Marktnische übertragbar sind. Dabei wird auf bereits bestehende Untersuchungen von Nischen zurückgegriffen und konträre Ansichten verschiedener Autoren beleuchtet. Die unterschiedlichen Typen von Nischen sowie die charakteristischen Merkmale bilden eine wichtige Grundlage für die Identifizierung von Marktnischen. Abschliessend werden Vor- und Nachteile der Nischen und der Nischenbearbeitung aufgezeigt und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um erfolgreich in der Nische zu sein.

### 2.1 Definition Nische und Marktnische

Das Wort „Nische“ stammt aus dem Französischen und leitet sich aus dem Altfranzösischen Wort „nichier“ ab, was soviel wie „ein Nest bauen“ bedeutet. Die ursprüngliche Bedeutung beschrieb eine „flache Einbuchtung, Vertiefung in einer Wand, Mauer“ (Duden 1999). Das Wort wurde danach aber vor allem durch die Verwendung in der Biologie geprägt. Damit war die kleinste Einheit eines Lebensraumes gemeint, welche von einem Organismus besetzt wird (Vgl. Encyclopaedia Britannica). Dies geschieht in dem sich die einzelne Spezies optimal an die Lebensbedingungen angepasst hat und dadurch nicht von anderen Arten bedroht wird (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.28). Ausserhalb der Biologie trifft die Bedeutung eines geschützten Ortes aber nur bedingt zu und suggeriert bezogen auf die betriebswirtschaftliche Sicht eine vermeintliche Sicherheit (Vgl. Cavalloni 1991, S.56). Dennoch ist es auch in einem Markt möglich, eine geschützte Nische zu besetzen, dies ist dann der Fall, wenn die Nische für andere Konkurrenten zu wenig attraktiv ist oder wegen anderen Faktoren nicht besetzt werden kann (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.113). Was das für Gründe haben kann, wird im Kapitel „2.3 Vorteile und Chancen von Nischen“ genauer erläutert.

Die Weiterentwicklung der Nische aus ökonomischer Sicht wurde wesentlich von Spiegel (1961) geprägt, der marktpsychologische Aspekte in die Theorie der Nische einfliessen liess. In den Jahren 1953/1954 verwendete er erstmals der Begriff der Marktnische (Vgl. Cavalloni 1991, S.9). Spiegel erkannte dabei, dass „sich die Menschen voneinander unterscheiden, ist die Ursache der [...] Tatsache, dass kein Meinungsgegenstand alle Menschen in gleicher Weise voll ansprechen kann.“ (Spiegel 1961, S.110). Schlussfolgerung daraus war, dass eine Nische die „massenpsychologische Konsequenz der *Individualität* des Menschen [darstellt] (Spiegel 1961, S.110).

Der Begriff der Marktnische wird in der Encyclopaedia Britannica als Subsegment eines Marktsegmentes definiert. Eine Nische steht dabei für eine kleine Zielgruppe, die spezielle Anforderungen besitzt. Kotler (2000) teilt diese Definition und sieht die Nische als eine noch feinere Unterteilung von Marktsegmenten, mit denen sich vor allem KMU's erfolgreich im Markt etablieren können. Porter (1999, S.71ff.) betrachtet das ganze aus unternehmensstrategischer Sicht und nennt die Konzentration auf Marktnischen als eine von drei strategischen Alternativen neben der Kostenführerschaft und der Differenzierung. Für ein Unternehmen wird dabei durch verschiedene Ansätze einer Konzentration eine überlebensfähige Strategie gewährleistet.

Hünerberg übernimmt bei seiner Interpretation die ursprüngliche Bedeutung aus der Biologie und definiert die Marktnische als „Besetzung eines Marktausschnittes zu dem (neue) Wettbewerber nicht ohne weiteres Zugang haben“ (1993, S.667). Kühn/Jucken definieren den Marktausschnitt noch genauer, indem sie die Marktnische als „einstellungsbasiertes Marktsegment, für dessen spezifische Bedürfnisse kein spezifisches Angebot existiert“ (1990, S.13) sehen. Danner erweitert diese Definition mit ökonomischen Gesichtspunkten und fasst seine Erkenntnisse folgendermassen zusammen:

„Die Nische ist ein rentabler Teilmarkt, der entsteht, wenn sich ein Anbieter in einem segmentierten Markt auf bestimmte Kunden, Produkte oder Regionen konzentriert und dort Bedürfnisse erstmalig erfüllt oder genauer befriedigt.“  
(2002, S.55)

Da diese Definition auf den vorher erarbeiteten Erkenntnissen aufbaut, ist sie die kompletteste und für die wirtschaftliche Betrachtung der Marktnische am besten geeignet und wird daher im Rahmen dieser Arbeit verwendet.

Die Marktnische wird vielfach auch als Synonym zum Begriff der Marktlücke verwendet. Die Marktlücke ist gemäss Duden (2004) das „fehlende Angebot einer Ware, einer Warenart o. Ä., für die Bedarf besteht“. Dabei gehen die Meinungen einiger Autoren über die Verwendung beider Begriffe auseinander. Für eine einheitliche Verwendung des Begriffes im weiteren Verlauf dieser Arbeit bedarf es einer Begriffsdefinition.

Spiegel (1961, S.143) unterscheidet die beiden Begriffe indem er die Nische aus der Sicht des Konsumenten betrachtet und die Lücke aus Sicht der Produzenten. Beide Sichtweisen müssen sich aber nicht zwingend voneinander unterscheiden. Demgegenüber steht die Aussage von Hürlimann (1977, S.522 zit. nach Cavalloni 1991, S.9), der die Strategie der Kostenführerschaft und der Differenzierung als Unterschied zwischen einer Nische und einer Lücke betrachtet. Die Verbindung zwischen der Nische und der Lücke sieht Cavalloni (1991, S.16 und S.24) in der Entstehung der Nische aus einer Lücke. Die Nische kann, muss aber nicht aus einer Lücke entstehen und bildet ein Geschäftsmodell das mit einem oder wenigen Wettbewerbern konkurriert, ein relativ geringes Marktpotenzial aufweist und eine Abnehmergruppe mit spezifischen Merkmalen bedient. Rosenbaum/Monssen (2004, S.32) erkennen keine Verbindung und grenzen die Marktlücke als Marktkonstellation ab, in der es weder ein Angebot noch eine Nachfrage gibt.

Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden die beiden Begriffe Marktnische und Marktlücke in der Form verwendet, dass eine Marktlücke eine Sonderform einer Nische darstellt, nämlich die manifeste Nische (Vgl. Spiegel 1961, S.102ff.).

## **2.2 Entstehung und Entwicklung von Marktnischen**

Nischen entstehen aus der Tatsache, dass in einem Markt mehrere Güter angeboten werden, die unterschiedliche Konsumenten ansprechen. Da es stets Personen gibt, die sich vom bestehenden Angebot nicht oder nur teilweise angesprochen fühlen, herrscht eine unbefriedigte Nachfrage, eine Marktnische (Vgl. Spiegel 1991, S.102ff.). Die Märkte „entwickeln sich von eher homogenen und undifferenzierten zu sehr heterogenen, leistungsstarken und ausdifferenzierten Märkten“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.28). Dabei haben die zunehmende Individualisierung des Konsumverhaltens sowie der wachsende Entwicklungsgrad der Produktionsmöglichkeit einen wechselseitigen Einfluss auf den Markt (ebd.). Durch diese evolutionäre Entwicklung eines Marktes entstehen fortlaufend neue Marktnischen. Als gutes Beispiel dafür lässt sich der Automobilmarkt heranziehen, der von einem wenig differenzierten Markt mit Automobilen der Ober-, Mittel- und Unterklasse, ein dynamischer Markt mit zahlreichen Nischen wie Elektroautos, Cabrios oder Geländewagen wurde (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.28). Nischen können dabei auf jedem Markt entstehen, die Art und die Häufigkeit fallen jedoch sehr unterschiedlich aus. Dabei gilt „je höher der Entwicklungsgrad eines Marktes oder einer Branche ist, desto mehr Nischen sind vorzufinden“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.29). Die Nischenpotenziale verschiedener Branchen werden in den nächsten Abschnitten kurz einzeln betrachtet.

Das Nischenpotenzial in der Investitionsgüterbranche ist sehr hoch, dies ist auf der einen Seite auf die hohe Differenzierungsfähigkeit des Angebotes und auf der anderen Seite auf die frühzeitige Erkennung der Bedürfnisse und Ansprüche der Kunden zurückzuführen. Die in dieser Branche oft verwendeten speziellen Produktionsverfahren und das vorhandene Know-how stellen aber sowohl einen Schutz vor Konkurrenz, als auch eine Gefahr der Veralterung von Maschinen und Technologien dar. (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.49f.)

Die Dienstleistungsbranche zeichnet sich ebenfalls durch ein hohes Nischenpotenzial aus. Gründe dafür sind der enge Kontakt zu den Kunden und das flexible Reagieren auf neue Bedürfnisse. Da keine Produktionsanlagen vorhanden sind, können sich Betriebe in der Dienstleistungsbranche schnell und kostengünstig auf neue Trends und Wünsche der Kunden einstellen. Im Gegensatz zur Investitionsgüterbranche nehmen Kunden die Differenzierung aber weniger stark wahr, was zum Grossteil von den immateriellen Leistungen der Dienstleistungsbetriebe abhängt. Diese Produkte werden erst in einem stark entwickelten tertiären Sektor eines Landes von den Kunden differenziert wahrgenommen und betrachtet (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.51f.). Trotzdem können sehr schnell Nischen gefunden werden, denn „Dienstleistungen sind aufgrund ihrer Immaterialität in hohem Masse differenzierungsfähig, was die Bildung von Nischen deutlich fördert“ (ebd.).

Der letzte Hauptbereich, die Konsumgüterbranche, hat am wenigsten Nischenpotenzial von diesen drei. Dies ist hauptsächlich auf das grosse Marktvolumen des Marktgebietes und der daraus folgenden zwangsläufigen Anonymität des Konsumenten zurückzuführen. Dadurch kann auf kleine Gruppen und differenzierte Wünsche kaum eingegangen werden und der Wettbewerb findet hauptsächlich über den Preis statt. Nichtsdestotrotz sind auch in der Konsumgüterindustrie Nischen vorhanden, die hauptsächlich durch eine tiefere Segmentierung des Marktes und der damit verbundenen stärkeren Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe entstehen. (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.54)

Somit lässt sich feststellen, dass obwohl die Nischenpotenziale der einzelnen Branchen verschieden hoch sind, trotzdem in allen Bereichen Nischen identifiziert werden können. Die Art der Nischen und die Bearbeitung derselben variiert dabei ebenso stark wie die Vielfalt der Produkte der jeweiligen Branche.

Vor allem in den Randbereichen eines Marktes entstehen Nischen, also in Zonen die „durch Abnehmer-Bedürfniskombinationen gekennzeichnet [sind], die aufgrund ihrer Eigenheit rela-

tiv wenig zustande kommen“ (Cavalloni 1991, S.16). Dieser Bereich wird von Cavalloni (1991, S.16) als Marginalbereich bezeichnet, im Gegensatz zum Zentralbereich, der die Massenmärkten beinhaltet.

„Wie in der Biologie die einzelne Tierart, so bildet auch im Wirtschaftsleben die Unternehmung ihre eigene Nische“ (Danner 1999, S.55). Während aber in der Biologie jede Nische durch eine Tierart besetzt wird, müssen die Nischen von den Unternehmen zuerst geschaffen werden. Dies geschieht gemäss Danner (1999, S.54f.) durch einen Prozess mit mehreren Stufen, der mit dem Gesamtmarkt als Ausgangslage beginnt und bei neu geschaffenen Nischen endet.

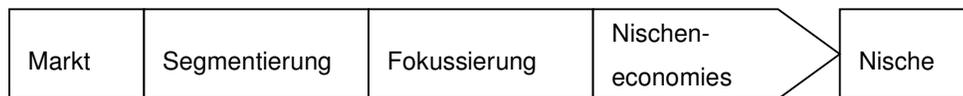


Abbildung 2: Schaffung einer Nische (Danner 1999, S.55)

Der Gesamtmarkt wird dazu nach ausgewählten Kriterien in Segmente unterteilt, danach konzentriert sich das Unternehmen auf ein bestimmtes Segment. Als letzter Schritt (die Nischeneconomies) einer Nischenschaffung müssen gemäss Danner (1999, S.52ff.) die folgenden Effekte realisiert werden:

### 1. Economies of Individualisation

Das Unternehmen erarbeitet sich einen Vorteil, indem es Bedürfnisse besser erfüllt als die Konkurrenz oder als erster die Bedürfnisse der Kunden vollständig befriedigt.

### 2. Economies of Specialisation

Durch die Fokussierung auf ein Segment erlangt das Unternehmen Kompetenzvorteile aufgrund des aufgebauten Know-hows und der Spezialisierung.

### 3. Economies of Concentration

Die Beschränkung auf ein Segment benötigt weniger Ressourcen und Kosten, als den ganzen Markt abzudecken.

Unternehmen können Nischen insofern weiterentwickeln, indem durch geographische Expansion neue Nischen erschlossen werden. Daneben können durch neue Produktvariationen und Vertriebskanäle Nischen verändert werden, sowie einen neuen Verwendungszweck für die Nischenleistung entwickelt werden. (Vgl. Cavalloni 1991, S.142)

Aus Sicht des Marktes lässt sich festhalten, dass ein Nischenmarkt entgegen früherer Annahmen den gleichen Gesetzmässigkeiten wie ein Massenmarkt unterliegt (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.43). Die Entwicklung von Nischen kann jedoch sehr unterschiedlich erfolgen, während sich Snowboards und Inline-Skates von Nischen zu Massenmärkten entwickelten, blieben andere Nischen wie Light-Biere und Roadster auf ihrem ursprünglichen Niveau. Der Vinylschallplattenmarkt nahm wiederum einen konträren Verlauf und hat sich zu einer stabilen Nische zurückentwickelt. (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.13)

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen, werden gemäss Rosenbaum/Monssen (2004, S.43ff.) folgende vier Nischenentwicklungstypen unterschieden:

#### **a. Die klassische Nische**

Die Nische verhält sich analog zum Marktlebenszyklusmodell (Entstehungs-, Wachstums-, Reife- und Sättigungsphase), jedoch mit einem deutlich kleineren Marktvolumen. Beispiele sind alkoholfreie Biere, Zigarren oder Geländewagen.

#### **b. Die Wachstumsnische**

Die Nische entwickelt sich von einem Nischenmarkt zu einem Massenmarkt, aufgrund der stetig steigenden Umsätze. Dadurch geht mit der Zeit der Charakter einer Nische verloren. Beispiele dafür sind Mobiltelefone, Digitalkameras oder DVD-Player.

#### **c. Die rückläufige Nische**

Die rückläufige Nische ist ein ehemaliger Massenmarkt, der wegen einer kleinen, aber dennoch stabilen und rentablen Nachfrage als Nischenmarkt bestehen bleibt. Oft handelt es sich dabei um Liebhaber- oder Sammlerprodukte. Ein Beispiel dafür ist der bereits erwähnte Vinylschallplattenmarkt.

#### d. Die kurzlebige Nische

Wie der Name schon vermuten lässt, kann eine kurzlebige Nische aus mehreren Gründen nicht lange überleben. Das können kurzfristig stark nachgefragte Modeprodukte wie Tamagotchis sein und Produkte, die noch nicht ausgereift waren oder durch ein Massenmarktprodukt verdrängt wurden.

### 2.3 Nischentypen

Als erstes muss zwischen einer Angebots- und einer Nachfragenische unterschieden werden. Die angebotseitige Nische ist ein Produkt, welches sich gegenüber Produkten des Massenmarktes „in mindestens einer konsumrelevanten Eigenschaft signifikant unterscheidet“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.31). Die nachfrageseitige Nische ist das Bedürfnis einer spezifischen Zielgruppe, welches sich ebenso klar von den konsumrelevanten Bedürfnissen der restlichen Zielgruppen unterscheidet.

Spiegel (1961, S.102ff.) unterscheidet zudem zwischen einer manifesten und einer latenten Nische. Die manifeste Nische entsteht, wenn es kein Produkt gibt, das die spezifische Nachfrage der Konsumenten befriedigt. Dieser Nischentyp wird auch als Marktlücke bezeichnet, weil die Konsumenten kein anderes Produkt als Ersatz in Betracht ziehen. Die nachfolgende Abbildung 3 veranschaulicht die Tatsache, dass obwohl mehrere Produkte auf einem Markt vorhanden sind, eine Marktlücke entsteht. Grund dafür sind die differenzierten Nachfragen der Konsumenten und die nicht vollständige Befriedigung derselben. Die Farbe widerspiegelt dabei den Grad der Kundenzufriedenheit (abnehmende Farbe bedeutet abnehmende Zufriedenheit) und wie stark die Bindung an das jeweilige Produkt auf dem Markt ist.

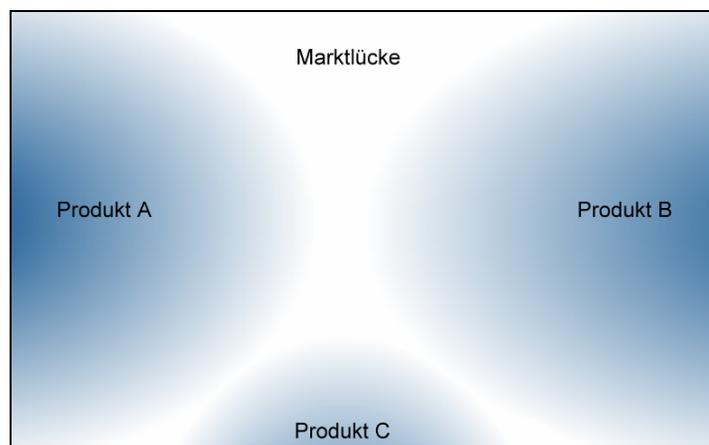


Abbildung 3: Manifeste Nische (in Ahnlehnung an Spiegel 1961, S.102)

Durch die monopolartige Stellung, die ein Anbieter bei der Besetzung dieser Nische einnimmt, besitzt die Marktlücke eine hohe Attraktivität. Fraglich ist jedoch, ob die Nische genug rentabel ist, damit es sich lohnt sich darauf zu konzentrieren (Vgl. Danner 1999, S.24). Es werden aber „kaum manifeste Nischen anzutreffen sein [...], wenn das Feld auch nur einigermaßen mit Konkurrenten in halbwegs gleicher Verteilung besetzt ist...“ (Spiegel 1961, S.103). Es ist dann nicht mehr von manifesten Nischen die Rede, weil es keine unentschiedenen potenziellen Käufer mehr gibt. Durch das Verschwinden dieser manifesten Nischen entstehen dort latente Nischen, wo sich die Käufer notgedrungen für ein Produkt entscheiden, obwohl ihr Bedürfnis nicht vollständig befriedigt wird. Wegen mangelnder Alternativen wird ein Produkt gekauft, das leicht von einem anderen Produkt, mit für die Zielgruppe mehr übereinstimmenden Eigenschaften, substituiert werden könnte. Bei den Kunden ist das latente Nischenbedürfnis zum Teil bewusst, zum anderen Teil unbewusst vorhanden und kann durch ein zusätzliches Angebot geweckt werden (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.31) Die folgende Abbildung 4 verdeutlicht, dass nach der Markteinführung eines zweiten Produktes die Kunden des Produktes A wechselten, weil ihre Bedürfnisse durch das neue Produkt besser befriedigt werden (abnehmende Farbe bedeutet wiederum abnehmende Zufriedenheit der Kunden).

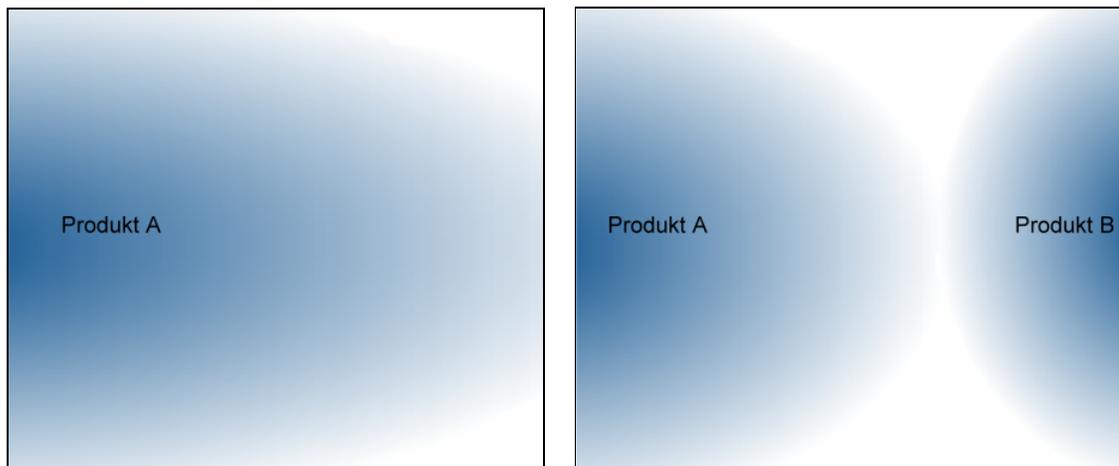


Abbildung 4: Latente Nische (in Anlehnung an Spiegel 1961, S.105)

Rosenbaum/Monssen unterscheiden zudem zwischen horizontalen und vertikalen Nischen. Die horizontale Nische liegt „zwischen den Angeboten des Massenmarktes oder in deren Randbereichen“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.34). Durch die Bildung dieser horizontalen Nischen verdichtet sich der Markt, manifeste Nischen werden erschlossen. Da eine Nische

im Randbereich ein relativ geringes Marktvolumen besitzt, kann ein Anbieter darin nur erfolgreich sein, wenn nicht zu viele Konkurrenten ähnliche Produkte anbieten. Die Kleinheit dieses Marktbereiches bedeutet aber nicht, dass er nicht rentabel ist, ganz im Gegenteil (Vgl. Danner 1999, S.33). Vor allem für KMU's sind diese Randbereiche attraktiv, während Massenmarktanbieter diese Märkte als nicht sehr lukrativ erachten (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.35).

Vertikale Nischen werden durch Einbringen einer dritten Angebots-Nachfrage-Dimension geschaffen (Rosenbaum/Monssen 2004, S.34). Damit ist die Erweiterung einer bestehenden Nische um eine zusätzliche Komponente gemeint, die die anderen Nischenprodukte nicht vorweisen können, aber von der Zielgruppe als kaufrelevant eingestuft wird. Dies war z.B. 1994 der Fall, als ein ostdeutscher Kühlschrankhersteller den ersten FCKW-freien Kühlschrank entwickelte (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.37). Diese zusätzliche Dimension kann aus gestiegenen Ansprüchen der Kunden entstehen oder durch die Anbieter als weiteres Differenzierungsmerkmal ohne vorher bestehende Nachfrage angeboten werden. Dabei verlieren die anderen zwei Merkmale an Bedeutung und der Kaufentscheid wird durch diese dritte Dimension massgeblich beeinflusst (Vgl. Danner 1999, S.35).

Vertikale Nischen besitzen gegenüber horizontalen Nischen den Vorteil, „dass die Konkurrenz nicht so schnell nachziehen kann“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.38f.) und die Märkte werden insofern weiterentwickelt, dass sie den stetig wachsenden Differenzierungswünschen der Kunden gerecht werden.

## **2.4 Vorteile und Chancen von Nischen**

Die Vermutung, dass ein Unternehmen in einer Nische vor Konkurrenz geschützt ist, wurde schon anfangs des Kapitels widerlegt. Trotzdem besitzen Nischen oft den Vorteil, dass sie vor allem vor den grossen Massenmärkten relativ gut geschützt sind (Vgl. NZZ 1999). Aber nicht nur deswegen sprechen einige Punkte für die Konzentration auf Nischen. Für Linne-man/Stanton (1992, S.15f.) sind Nischen Goldminen, die aber zuerst gefunden und danach korrekt bearbeitet werden müssen. Veränderungen auf dem Gesamtmarkt beeinflussen automatisch auch den Nischenmarkt, wobei diese Beeinflussung keineswegs linear verlaufen muss. Eine Nische kann vom Abschwung einer Branche profitieren, aber ebenso überproportional davon betroffen sein (Vgl. Danner 1994, S.115).

Die Attraktivität einer Nische hängt von mehreren Faktoren ab. Nachfolgende Punkte können dabei als Schlüsselkriterien für das Potenzial von Marktnischen angesehen werden (Vgl. Linneman/Stanton 1992, S.242f.).

#### **a. Grösse der Nische**

Die Nische muss genug gross sein, um rentabel zu sein, gleichzeitig aber die nötige Kleinheit und den Spezialisierungsgrad beibehalten, um nicht für Grossanbieter und Massenmärkte interessant zu werden.

#### **b. Konkurrenz**

In einer Marktnische ist die Anzahl der Konkurrenz begrenzt, damit jeder einzelne überlebensfähig bleibt. Oft bleibt nur Platz für einen Anbieter, dem Marktführer in der Nische (Linneman/Stanton 1992, S.242). Gemäss einer empirischen Untersuchung fand Cavalloni jedoch heraus, dass bei bis zu maximal vier Konkurrenten eine „noch erfolgsträchtige Konkurrenzkonstellation in Nischen“ (1991, S.110) vorhanden ist.

#### **c. Verhandlungsstärke der Kunden und Zulieferer**

Einer der zentralen Vorteile einer Nische ist, dass der Preis des Produktes eine sekundäre Rolle spielt (Vgl. Simon 1996, S.92). Sobald dies nicht mehr der Fall ist und der Preis eine wichtigere Rolle beim Kaufentscheid einnimmt als eine andere Eigenschaft wie z.B. Qualität, verliert die Nische ihren Reiz. Bei einer preisregulierten Angebots- und Nachfragesituation ist das Überleben der Nischen gefährdet. Ebenso riskant ist eine zu starke Abhängigkeit von Zulieferern, die dadurch den Preis bestimmen können.

#### **d. Bedrohung durch Ersatzprodukte- und dienstleistungen**

Wie bereits angesprochen, sind davon hauptsächlich horizontale Nischen betroffen. Auch wenn momentan keine Konkurrenz vorhanden ist, kann sich dies schnell ändern. Daher müssen auch Nischenprodukte ständig weiterentwickelt und optimiert werden.

#### **e. Staatliche Regulierung**

In einigen Branchen wird durch einen starken staatlichen Eingriff der Markt reguliert. Dies kann durch Steuern oder Gesetze geschehen und einen nachhaltigen Einfluss auf den Erfolg einer Nische haben.

## f. Wertschöpfung

Nischenmärkte sind im Vergleich zu dem übergeordneten Massenmarkt rentabler (Vgl. Cavalloni 1991, S.108). Wegen der ungemein kleineren Zielgruppe und den oftmals höheren Produktionskosten, ist dennoch eine hohe Wertschöpfung vonnöten, weil ansonsten nur schon durch einen minimalen Anstieg der Rohkosten die Rentabilität in Gefahr ist.

Diese genannten Punkte betrachten nur die allgemeinen Kriterien eines Nischenproduktes. Cavalloni untersuchte die Eigenschaften einer attraktiven Nische aus Sicht der Nischenstrategie und kommt zu der Ansicht, dass „je differenzierter und ungewöhnlicher, d.h. je marginaler die Abnehmerbedürfnisse im Zielsegment gegenüber anderen Geschäftsfeldern sind, um so attraktiver ist eine Nische“ (1991, S.63). Durch dieses Kriterium wird sichergestellt, dass sich ein Nischenprodukt durch wesentliche Merkmale so stark von einem gleichartigen Produkt des Massenmarktes unterscheidet, dass eine Verschmelzung beider Märkte auszuschliessen ist. Die Marktphase, in der sich ein Nischenmarkt befindet, ist ebenso wichtig, wobei Märkte in der Entstehungs- oder Wachstumsphase vorzuziehen sind. Schliesslich muss auf die Anzahl der Konkurrenz sowie auf die Möglichkeit des Aufbaus von günstigen Marktbarrieren geachtet werden (Vgl. Cavalloni 1991, S.64). Diese Marktbarrieren bergen aber sowohl strategische Vorteile als auch Risiken. Die negativen Auswirkungen von Marktbarrieren werden innerhalb des nächsten Kapitels angesprochen.

Gemäss Porter muss neben den Eintrittsbarrieren in einen Markt auch die Verschiedenheit der Barrieren zwischen unterschiedlichen strategischen Gruppen eines Marktes miteinbezogen werden. Eintrittsbarrieren schützen nicht nur die Branche vor dem Eintritt einer anderen Unternehmung, sondern „sie be- oder verhindern auch den Wechsel der strategischen Position von einer strategischen Gruppe in die andere“ (Porter 1999, S.188) innerhalb einer Branche. Diese gruppenspezifischen Eintrittsbarrieren werden deshalb auch Mobilitätsbarrieren genannt (Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S.223). Diese Barrieren sind in Nischenmärkten normalerweise kleiner als im dazugehörenden Zentralmarkt. Dabei sind die Austrittsbarrieren etwa gleich hoch, die Eintrittsbarrieren jedoch als höher einzustufen (Vgl. Cavalloni 1991, S.119). Die höheren Eintrittsbarrieren resultieren aus dem bereits erarbeiteten Spezialwissen der Unternehmen in Nischen, also einem Know-how Vorsprung, den neue Nischenanbieter nur schwer aufholen und nachahmen können (Vgl. Danner 1999, S.75).

Neben den günstigen Mobilitätsbarrieren bildet die Konzentration auf eines oder wenige Produkte einen weiteren strategischen Vorteil. Gesamtmarktanbieter bedienen oft mit einer Viel-

zahl von Produkten mehrere breite Zielgruppen, so dass sie sich selber konkurrieren und durch die höhere Anonymität ihrer Zielgruppen eine wesentlich geringere Kundenbindung erreichen als Nischenanbieter. Vor allem Nischenpioniere, also Unternehmen die als erste eine Nische besetzten, besitzen eine monopolartige Stellung und können daraus überdurchschnittlich hohe Renditen erzielen. (Vgl. Danner 1999, S.76) Dass dadurch jedoch eine verstärkte Gefahr des Markteintrittes von Konkurrenzunternehmen herrscht, liegt auf der Hand und erfordert vom Nischenpionier eine starke Konzentration auf die Erhöhung der Markteintrittsbarrieren. Durch erarbeitetes implizites Wissen und fundierte Markt- und Zielgruppenkenntnisse kann ein allzu leichter Markteintritt anderer Unternehmen unterbunden oder zumindest zeitlich verzögert werden.

Abschliessend gilt festzuhalten, dass Nischen eine ideale Situation zum Neueintritt von Produkten oder Unternehmen in einen Markt darstellen. Die manifeste Nische hat unterstützend bereits eine ablehnende Zielgruppe geformt, die leichter von einem neuen Produkt zu überzeugen ist als eine uninformierte Gruppe, die noch keine konkreten Wünsche gebildet hat. Der zweite Grund ist die Schaffung von Bedürfnissen, die vorher nicht in diesem Ausmasse vorhanden waren und durch die bereits bestehenden, aber nicht den Erwartungen einer Gruppe entsprechenden, Produkte generiert wurden. (Vgl. Spiegel 1961, S.108)

## **2.5 Risiken und Gefahren der Nischenbesetzung**

Um nicht die Vorstellung einer konkurrenzlosen Idealsituation bei einer Nischenstrategie zu bekommen, dürfen die Nachteile und Risiken von Nischen nicht ausser Acht gelassen werden. Porter (1999, S.85) sieht die Risiken der Konzentration insofern, dass die Kostenvorteile der Massenprodukte die von den Kunden bevorzugte Differenzierung des Produktes aufheben, oder Konkurrenten rentable Untermärkte in den Nischen entdecken und somit noch spezifischer die Kundenbedürfnisse abdecken können. Gegen die Gefahr der Bildung dieser Subnischen spricht die Tatsache, dass „eine Segmentierung nicht beliebig stark betrieben werden kann, so dass noch strategisch tragfähige Geschäftsfelder vorliegen“ (Cavalloni 1991, S.184). Ein weiteres Risiko ist die ungewisse Zukunft des ausgewählten Nischenmarktes. Dabei kann das geringe Marktvolumen auf lange Sicht zuwenig Profitabilität bieten, um überleben zu können und der Markt kann wegen der hohen Differenzierung nicht ohne weiteres ausgebaut werden. Gleichzeitig kann dadurch auch das Unternehmen nicht beliebig expandieren und wird durch die Nischentätigkeit in ihrem innerbetrieblichen Wachstum gebremst (Vgl. Churchill/Lewis 1989, S.5). Zudem ist nicht vorauszusagen, dass das kaufrelevante Bedürfnis der Zielgruppe, also der eigentliche Grund für die Nischenexistenz, auch in

Zukunft vorhanden ist (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.58). Es kann jedoch auch der umgekehrte Fall eintreten, dass ein Nischenprodukt sich zuwenig stark von Produkten des Massenmarktes unterscheidet und dadurch diese Marken imitiert. Das Nischenprodukt hat dabei geringe Chancen zu überleben und wird nicht ohne weiteres von den Marktführern geduldet (Vgl. Welge/Al-Laham 2001, S.388). Die starke Abhängigkeit von wenigen Abnehmern, Produkten oder Regionen wird von vielen Nischenanbietern insofern abgeschwächt, in dem sie in mehreren Ländern tätig sind und dadurch das Marktvolumen so hoch halten, dass sie hohe Umsätze erzielen (Vgl. Danner 1999, S.78).

Nicht nur das Marktrisiko, sondern auch das Wettbewerbsrisiko ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg. Dabei zeigt sich, dass dieses Risiko durch einen klaren Schwerpunkt der Geschäftsstrategie reduziert wird. Bei Grossunternehmen handelt es sich dabei meist um eine Diversifikationsstrategie, bei der ein hohes Wettbewerbsrisiko und ein niedriges Marktrisiko gewählt werden. Die fokussierte Strategie hat im Gegensatz dazu ein hohes Marktrisiko und ein niedriges Wettbewerbsrisiko und wird meist von Nischenanbietern bevorzugt. (Vgl. Simon 1996, S.60)

Die vorher als Vorteil genannten hohen Eintrittsbarrieren in Nischen können ebenso ein Nachteil sein, falls ein Anbieter in eine, schon von anderen Unternehmen besetzte, Nische eindringen will. Oft genannte Gründe für diese Barrieren sind Patente, Kooperationen, Technologievorsprung und Markenimage (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.18). Schliesslich kann auch der Staat die Ursache für Eintrittsbarrieren sein. Durch Import- und Exportvorschriften, Zölle, Lizenzzwang und andere Restriktionen nimmt ein Staat massgeblich Einfluss auf den Markt (Vgl. Porter 1996, S.45). Unternehmensbezogene Barrieren wie fehlende Konzentration auf die Nischenstrategie, Uneinigkeit innerhalb des Betriebes und kontraproduktive Managemententscheide (Vgl. Danner 1999, S.182ff.) sind vor allem bei Unternehmen, die nachträglich auf eine Nischenstrategie umstiegen, vorhanden.

### **3 Markt und Marktbearbeitung**

Nachdem die Nische ausführlich behandelt und ihre Eigenschaften und Typologien aufgezeigt wurden, werden in diesem Kapitel weitere Grundlagen für die erfolgreiche Bearbeitung einer Nische aufgezeigt. Dabei spielen vor allem der Markt sowie die Zielgruppe eine wichtige Rolle.

Nischen entstehen von selbst, sobald sich ein Markt verändert (Vgl. Cavalloni 1991, S.49). Viele Nischenanbieter sind jedoch der Meinung, dass sie durch nischenspezifische Marketing-Tools Bedürfnisse wecken und somit Nischen selber schaffen können (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.17). Die Nischenfindung wird insofern als problematisch erachtet, als meist ungenügend Informationen über Absatzmärkte vorhanden sind. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es sich um spezielle Produkte und Märkte handelt (Vgl. Cavalloni 1991, S.136). Bevor jedoch die Nischenfindung und konkrete theoretische Modelle dazu beschrieben werden, bedarf es einiger zusätzlicher Informationen über Märkte und Kunden. Die Begriffe Markt, Branche und Industrie müssen dazu differenziert betrachtet werden. Oftmals werden sie aber synonym verwendet und unklar voneinander abgegrenzt. Unternehmen lassen sich in Branchen einteilen, gewissermassen als eine Gesamtheit der Anbieter von Substitutionsprodukten. Der Begriff der Industrie bezeichnet eine grössere und stärkere Gesamtheit von Unternehmen wie beispielsweise die Automobilindustrie (Vgl. Danner 1999, S.39). Der Markt ist dann der Ort, wo eine Branche und die Käufer zusammentreffen.

### **3.1 Marktsegmentierung**

Der Markt, definiert als der Ort wo Angebot und Nachfrage zusammenkommen, kann durch mehrere Kriterien abgegrenzt werden. Dabei wird ein Massenmarkt in eine Vielzahl von Mikromärkten aufgeteilt, wobei jede einzelne Gruppe charakteristische Merkmale (Bedürfnisse, Kaufkraft, geographische Lage, Kaufverhalten oder Kaufgewohnheiten) besitzt und diese durch gezielte Kommunikation und Vertriebswege angesprochen werden (Vgl. Kotler 2000, S.145). Porter (1998, S.238) unterscheidet zwischen vier verschiedenen Segmentierungsarten (Produktvielfalt, Käufertyp, Kanal und Ort des Kaufes), die einzeln oder kombiniert dabei helfen, in allen Branchen strategisch relevante Segmente definieren.

Bei einer Aufteilung lauert die Gefahr, wenn stark fragmentierte Märkte gebildet werden, dass sie auf der einen Seite nicht mehr finanziell rentabel sind und auf der anderen Seite Eingrenzungen von Zielgruppen vorgenommen werden, die nicht relevant sind. Die Farbe der Haare zum Beispiel, ist nicht relevant für den Kauf eines Lebensmittels, die Hautfarbe jedoch in bestimmten Umständen schon. Wichtig ist, dass ein Segment für sich betrachtet möglichst homogen und im Vergleich zu anderen Segmenten möglichst heterogen ist, um ein hohes Mass an Identifizierungsmöglichkeit zwischen den einzelnen Zielgruppen und Produkten herstellen zu können (Becker 1998, S.248). Kotler (1998, S.154) stellt fünf Kriterien auf, die verwendbare Marktsegmente erfüllen müssen:

- **Messbar**, d.h. mit Methoden der Marktforschung erfassbar sein.
- **Umfangreich**, die Segmente müssen genug gross sein um rentabel zu sein.
- **Zugänglich**, d.h. die Zielgruppen können erreicht und bedient werden
- **Unterscheidbar**, die Segmente müssen heterogen sein. Wenn zwei Segmente auf den gleichen Marketingmix ansprechen, sind sie nicht unterschiedlich.
- **Stabil**, die Segmente sollten über einen längeren Zeitraum unverändert bleiben.

Es lassen sich, vor allem im Konsumgütersektor relativ gut, vier Merkmalsgruppen (Gruppen von Segmentierungskriterien) für die Segmentierung unterscheiden. Die geographischen, demographischen sowie die psychographischen und kaufverhaltensbezogenen Merkmale (Vgl. Kotler 1998, S.148ff., Meffert 1981 S.215ff. und Becker 1998, S.250ff.)

#### **a. Geographischen Kriterien**

Dafür wird ein Markt in geographische Einheiten wie Land, Kanton, Region oder Stadt aufgeteilt. Diese Aufteilung macht jedoch nur Sinn, wenn Personen in gleichen Gebieten unterschiedlicher Grösse bei einem Produkt ein gleichartiges Konsumverhalten zeigen. Heutzutage werden bereits mikro-geographische Segmentierungen vorgenommen. Die Idee dieser so genannten Neighbourhood-Affinität liegt in der begründeten Vermutung, dass Personen mit vergleichbarem sozialem Status, Lebensstil und Kaufkraft, in einer Nachbarschaft wohnen und umgekehrt, dass durch Nachbarschaft ähnliche Konsumverhalten geschaffen werden (Vgl. Meyer 1989, S.343 zitiert nach Becker 1998, S.255).

#### **b. Demographische Kriterien**

Diese Kriterien sind der älteste Ansatz um Märkte zu segmentieren. Zu den Kriterien gehören z.B. Geschlecht, Alter, Ausbildung oder Einkommen. Weil diese Daten am einfachsten zu erheben sind, gehört diese Methode zu den populärsten. Segmentierungen, die nur aufgrund solcher Kriterien gebildet werden, vernachlässigen jedoch die persönlichen Motive der Zielgruppen und sind daher ohne Miteinbezug anderer Kriterien weniger geeignet (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.86).

#### **c. Psychographische Kriterien**

Die psychographischen Kriterien sind ein eher neuerer Ansatz der Segmentierung von Märkten und entwickelten sich aus der Erkenntnis, dass die durch die klassische Segmentierung erarbeitete homogene Zielgruppe nicht zwingend ein gleiches Konsumverhalten besitzt.

Durch den Einsatz von psychographischen Kriterien wird die Trennschärfe der Segmente deutlich erhöht. Zu diesen Kriterien gehören Einstellungen und Erwartungen gegenüber bestimmten Produkten, Charaktereigenschaften und Lebens- und Kaufgewohnheiten sowie Werte und Einstellung. Eine mögliche Typologisierung solcher Segmente kann durch den Einsatz der Sinus-Milieus getroffen werden, welche später kurz vorgestellt werden.

#### **d. Kaufverhaltensbezogene Kriterien**

Hierbei werden demographische und psychographische Kriterien eng mit dem tatsächlichen Kauf oder Konsum eines Produktes verbunden. Dabei sind nicht die Faktoren des Kaufverhaltens wie Einkommen oder Einstellung entscheidend, sondern die Ergebnisse getätigter Kaufentscheidungsprozesse. Nach Ansicht vieler Experten sind Verhaltensgrößen wie Kundennutzen, Kaufbereitschaft, Gebrauchshäufigkeit, Markentreue u.a. am besten geeignet für die Konstruktion von Marktsegmenten.

Um stets kleinere und besser definierte Zielgruppen zu identifizieren, werden vermehrt mehrere der vorher genannten Variablen miteinander kombiniert. Eine neue, sich aber von demographischen Kriterien grundlegend unterscheidende, Methode sind die Sinus-Milieus. Das Heidelberger Sinus-Institut fasst dabei in einer grafischen Übersicht gleichgesinnte Gruppen innerhalb eines Landes zusammen, die sowohl von der sozialen Position als auch dem Konsumverhalten vergleichbar sind. Anhang A zeigt das Sinus-Milieu für Grossbritannien.

### **3.2 Der Markt und seine Entwicklung**

Ein Unternehmen kann einen Markt tief oder breit beliefern. Die Breite beschreibt dabei die Anzahl der verschiedenen Märkte oder Marktsegmente, die beliefert werden und die Tiefe die Anzahl Varianten eines Produktes, welches verkauft wird. Simon (1996, S.51) hat bei seiner Untersuchung herausgefunden, dass die Hidden Champions, also die Marktführer in Nischenmärkten, generell eine enge und tiefe Strategie bevorzugen. Gründe dafür sind die konsequente Fokussierung einer kleinen Zielgruppe, die durch die Spezialisierung und Konzentrierung auf ihre Bedürfnisse vollständig befriedigt werden.

Obwohl verschiedene Märkte an und für sich von ihrer Charakteristik her miteinander vergleichbar sind, muss zwischen verschiedenen Marktphasen (den Marktzyklen) unterschieden werden. Wie schon im Kapitel 2 erläutert, unterliegen Märkte einer evolutionären Entwicklung und verändern sich mit der Zeit. Besonders im Bereich der Investitionsgüter (v.a. High-Tech-

Märkte) findet man junge, schnell wachsende Märkte, in denen Produkte eine sehr kurze Lebensdauer aufweisen, aber nicht zuletzt deshalb relativ einfach dort Nischen identifiziert werden können. Ob diese Nischen langfristig Bestand haben, kann erst im zweiten Stadium des Marktes, dem „Take-off“ Stadium, mit Sicherheit beantwortet werden (Vgl. Becker 1998, S.747). Am anderen Ende des Lebenszyklus eines Marktes liegen die reifen, stagnierenden oder rückläufigen Märkte. Die Differenzierung als Erfolgsfaktor ist in diesen Märkten bedeutender als bei sich in anderen Phasen des Marktzyklus befindlichen Märkten, weil nur dadurch lukrative Segmente in einem sinkenden Markt bearbeitet und somit trotzdem Gewinn gemacht werden kann. Die Phase eines Marktes kann aber nicht zwingend auf alle Produkte gleich übertragen werden. Es ist durchaus möglich, dass sich eine Produktklasse in der Reifephase befindet, während eine andere Produktgruppe in der Wachstumsphase steht. (Vgl. Meffert 1980, S.343)

### **3.3 Die Märkte und ihre Nischen**

Vergleicht man das Marktvolumen von Nischen mit dem Gesamtmarktvolumen, liegt der Anteil der Nischen bei durchschnittlich 10%. Auffallend dabei ist, dass Nischenmärkte, deren Zentralmarkt (also der Gesamtmarkt dieser verwandten Produkte) ein grosses Volumen hat, kleiner sind als bei Nischemärkten, deren Zentralbereich einen Spezialisierungscharakter aufweist (Vgl. Cavalloni 1991, S.117f.). Diese Bereiche aber drohen sich schneller zu entwickeln und dynamischer zu sein also grosse, gefestigte Märkte.

Unternehmen in Nischen nehmen unterschiedliche Rollen ein. Während Cavalloni (1991, S.77) zwischen dem Marktführer, dem Marktherausforderer und dem Marktmittläufer unterscheidet, definieren Rosenbaum/Monssen (2004, S.58f.) zusätzlich die Rolle des Nischenpioniers und des Nischenmonopolisten. Diese beiden letzteren Rollen sind jedoch meist nur temporärer Natur, weil früher oder später Konkurrenz entsteht und Nachahmer auf dem Markt auftauchen. Dabei ist vor allem für Cavalloni die Position des Marktführers die Voraussetzung einer erfolgreichen Nischenstrategie, sieht aber, wie schon angesprochen, bis zu vier Konkurrenten als immer noch erfolgsträchtige Konkurrenzkonstellation (siehe S.18).

Nischen bilden sich oft aus Markttrends oder aus allgemeinen Trends der Gesellschaft. Nachhaltig wirkende Ereignisse wie der Anschlag auf das World Trade Center oder die BSE-Krise hatten einen grundlegenden Einfluss auf die Reise- oder Lebensmittelbranche. Faktoren wie Sicherheit oder Produktherkunft nahmen deshalb einen höheren Stellenwert ein. (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.111) Obwohl aus Trends Nischen entstehen, können sie

aber ebenso gut nur eine vorläufige Modeerscheinung oder sehr kurzfristige Trends sein, die nicht für eine Nischenbearbeitung in Frage kommen. Auch langsame gesellschaftliche Entwicklungen oder ein Wertewandel können dabei auf Nischen einwirken oder solche bilden.

Es muss nicht immer ein neuer Markt geschaffen werden, damit Nischen bearbeitet werden können. Viele Marktexperten glauben nicht an gesättigte Märkte, sondern nur an ausgezeherte Produkte und Dienstleistungen. Ansonsten hätten Produkte wie „Gatorade“ auf dem Getränkemarkt nicht erfolgreich sein können und Stoffwindeln wären niemals von Wegwerfwindeln abgelöst worden. (Linneman/Stanton 1992, S.56) Die durch die Segmentierung erarbeiteten Nischenmärkte unterscheiden sich von Kleinmärkten durch wesentliche Faktoren. Während sich ein Kleinmarkt auf eine geringe Anzahl Personen richtet (also z.B. die Einwohner einer Stadt), richtet sich ein Nischenmarkt auf spezifische Bedürfnisse einer Personengruppe (alle Bootsbesitzer einer Stadt). (Vgl. Sander/Sander 2003, S.18)

## **4 Methoden zur Nischenfindung**

Einen allgemein gültigen Ablauf zur Nischenfindung gibt es nicht, jedoch ähneln sich die meisten Vorgehensweisen. Als erster Schritt wird dafür ein Zielmarkt abgegrenzt. Dabei wird ein ausgewählter Gesamtmarkt in Segmente unterteilt, zwischen denen grundlegende Unterschiede bestehen, wie im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde. (Vgl. Danner 1999, S.48)

Durch die Unterteilung dieser Segmente können im nächsten Schritt Nischen identifiziert werden. Diese Subsegmente, oder auch Nischen genannt, konzentrieren sich auf eine Gruppe mit bestimmten Bedürfnissen. Eine Tabakfirma kann z.B. zwei Gruppen von starken Rauchern trennen, die einen die versuchen mit dem Rauchen aufzuhören und den Rest, der nichts am Verhalten ändern möchte. (Vgl. Kotler 2000, S.145) Bei den ausgewählten Segmenten kann eine sachliche, räumliche oder zeitliche Einengung vorgenommen werden (Vgl. Meffert 1980, S.54f.), wobei nicht nur Produkte oder Dienstleistungen Nischen sein können, sondern auch andere Dimensionen wie Kunden oder Regionen.

### **4.1 Nischenraster-Fahndung**

Um eine Nische erfolgreich zu bearbeiten und sich von kleinen Marktsegmenten entscheidend abzugrenzen, hilft der Nischenfaktor als eine Messgröße. Dabei ist die zentrale Frage, „gibt es Bedürfnisse der betrachteten Zielgruppe, die derzeit nicht oder nur unzureichend von

den bestehenden Angeboten des Marktes bedient werden?“ (Rosenbaum/Monssen 2004, S.108).

Um diesen Faktor zu ermitteln und eine systematische Nischenfindung zu betreiben, hat Rosenbaum das Modell einer Nischen-Rasterfahndung entwickelt. In diesem Ansatz zur Identifizierung von fehlenden oder unzureichend gedeckten Bedürfnissen werden alle Nachfragebedürfnisse auf Angebots-Nachfrage-Dimensionen verteilt und mit den bestehenden Angeboten des Marktes verknüpft. Daraus ergibt sich an jenem Marktbereich eine Erfolg versprechende Nische, wo ein möglichst starkes Bedürfnis auf ein nicht vorhandenes oder zuwenig gedecktes Bedürfnis trifft. (Rosenbaum/Monssen 2004, S.115) Im nächsten Schritt wird ein Nischenprodukt entwickelt, das diesen Anforderungen gerecht wird. Zuletzt wird der Nischenfaktor auf folgende Kriterien geprüft:

- Hohe Konsumrelevanz
- Hoher Differenzierungsgrad
- Dauerhafte Nachfrage
- Dauerhafte Möglichkeit des Angebotes
- Wahrnehmbarkeit
- Tragfähigkeit
- Verteidigungsfähigkeit

Erst nachdem diese Kriterien möglichst gut erfüllt sind und der Nischenfaktor genügend hoch ist, kann über einen Nischeneintritt entschieden werden.

## 4.2 COMET-Prozess

Ein anderer Ansatz zur Nischenfindung ist der COMET-Prozess (Rosenbaum/Monssen 2004, S.188ff.). Der Name COMET setzt sich aus den vier Worten **C**onsumer, **O**ther **M**arkets, **E**nvironment und **T**rends zusammen. Mit Hilfe der Zusammenführung verschiedener Informationen aus diesen vier Bereichen werden hierbei vertikale Nischen gefunden. Die Daten von Kundenbefragungen werden mit Erfolgsmodellen anderer Märkte, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Trends kombiniert. Dabei können erfolgreiche Geschäftsmodelle und Strategien aus anderen Märkten wertvolle Erkenntnisse liefern. Die Rahmenbedingungen fügen ebenso wichtige Beschränkungen und externe Faktoren bei, die bei Nichtbeachten den Erfolg des Nischenproduktes stark gefährden. Schlussendlich dürfen Trends und Megatrends, gemäss Zukunftsforscher Naisbitt „lang-

fristige globale und die komplette Gesellschaft betreffende Entwicklungen“ (Horx), nicht vernachlässigt werden und geben wertvolle Informationen über zukünftige Konsumstile oder Konsumverhalten. Nachdem aus allen vier Bereichen Informationen gesammelt und zusammengeführt wurden, entsteht eine Liste mit n Kombinationen, die dann auf sinnvolle Kombinationen reduziert werden.

### **4.3 Positionierungslücken-Analyse**

Auch die Positionierungslücken-Analyse ist ein Verfahren zur Entdeckung und Bewertung von Marktnischen, wobei bei dieser Methode ausschliesslich die Nischen in den Zielgruppen erarbeitet werden können. Kühn/Jucken (1990, S.13) zeigen, wie geeignete Positionierungslücken identifiziert werden. Zuerst wird eine Segmentierungsanalyse vorgenommen, welche Informationen über die Bedürfnisse der Kunden liefert. Eine Vollerhebung oder eine repräsentative Stichprobe liefert die notwendigen Daten für die Segmentierung (psychologische Merkmale, Kauf- und Konsumverhalten und soziodemographische Merkmale). Wie im vorherigen Kapitel angesprochen, eignet sich auch dieses Verfahren besser für Konsumgüter und weniger für Investitionsgüter, bei welchen Punkte wie Branche, Unternehmensgrösse, Einkauf und Entscheidungsorganisation zentraler sind (Vgl. Kühn/Jucken 1990, S.14). Mit diesen Daten erfolgt die Segmentierung in eine vorgegebene Anzahl von Clustern, aus welchen diejenigen Clusterstrukturen ausgewählt werden, welche aus Marketingsicht am meisten Sinn machen. Die Einstellung der Kunden zu bestimmten Marken und Herstellern (auch passive Segmentierungsvariablen genannt) darf dabei erst zu einem späteren Zeitpunkt miteinbezogen werden, vielmehr sind die aktiven Segmentierungsvariablen wie Produkteigenschaft, Gestaltung, Service und Preis zu berücksichtigen.

Nach der Erstellung der Segmente kann in einer zweiten Phase überprüft werden, ob Positionierungslücken existieren. Dafür wird das vorhandene Marktangebot auf die definierten Segmente aufgeteilt. Wenn in verschiedenen Marktsegmenten die Zielgruppen keine Präferenz einer Marke zeigen und die Segmentanteile der einzelnen Marken nur geringfügig von ihrem Gesamtmarktanteil abweichen, stellt jedes Segment gleichzeitig eine Positionierungslücke dar (Vgl. Kühn /Jucken 1990, S.14), welche durch ein auf das jeweilige Segment spezialisiertes Angebot bedient werden kann. Dabei ist jedoch noch nicht garantiert, dass solch eine Spezialisierung und Konzentrierung wirtschaftlich rentabel ist.

#### 4.4 EKS

Die von Wolfgang Mewes entwickelte Methodik EKS (Engpasskonzentrierte Strategie) ist eigentlich ein Ansatz zur Formulierung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, sie wird jedoch meistens bei spezialisierten Unternehmen, die in Nischen tätig sind, eingesetzt (Vgl. EKS). Der Grund dafür sind Überlegungen von Mewes, die in dieser Form zum Teil auch in den Methoden zur Nischenfindung vorkommen. Die EKS besteht aus vier Grundprinzipien und sieben Phasen, wobei vor allem das erste Grundprinzip der Spezialisierung („Konzentration statt Verzettlung“) und die Phasen zwei bis vier für die Nischenfindung relevant sind.

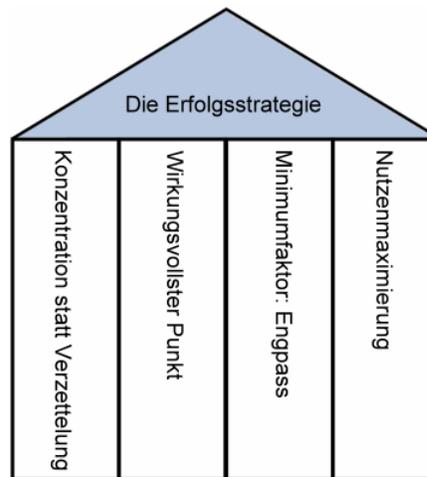


Abbildung 5: Grundprinzipien der EKS (in Anlehnung an Friedrich/Seiwert 1995, S.22)

Das erste Grundprinzip besagt, dass durch eine Spezialisierung das Unternehmen seine Stärken bündelt und somit eine Diversifikation vermeidet, welche das Unternehmensrisiko erhöhen würde (Vgl. Friedrich/Seiwert 1995, S.14 und S.23). Dabei ist die Position des Marktführers anzustreben, weil dadurch nicht nur die Gefahr der Konkurrenz kleiner ist, sondern auch eher als Lieferant, Geschäftspartner oder Investitionsmöglichkeit kontaktiert wird.

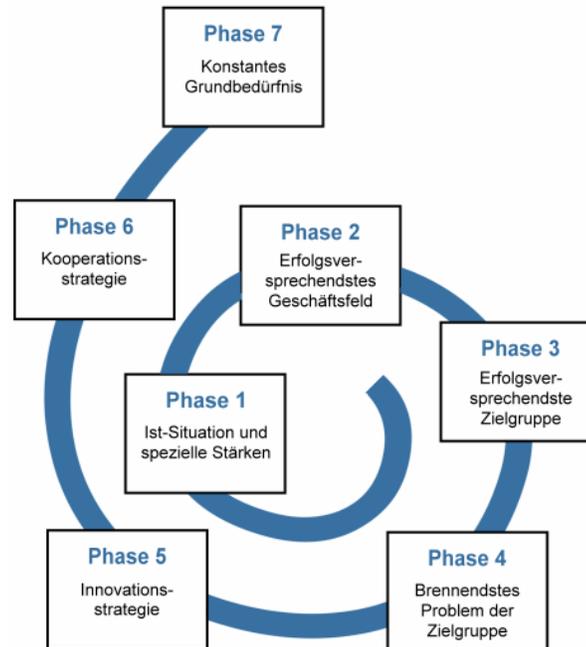


Abbildung 6: 7 Phasen der EKS (in Anlehnung an Friedrich/Seiwert 1995, S.23)

In der zweiten Phase (Erfolgsversprechendstes Geschäftsfeld) werden mögliche Geschäftsfelder und Tätigkeiten evaluiert anhand der Frage, wo das Unternehmen die grössten Chancen hat, mit seinen Fähigkeiten und Know-how erfolgreich zu sein. Die dritte Phase (Erfolgsversprechendste Zielgruppe) behandelt die gleiche Thematik, jedoch konzentriert auf die Kunden. Eine genaue Segmentierung hilft zu erarbeiten, welche Zielgruppen mit ihren Problemen am meisten mit den Problemlösungsfähigkeiten des Unternehmens übereinstimmen (Vgl. Friedrich/Seiwert 1995, S.35). Die vierte Phase (Brennendstes Problem der Zielgruppe) behandelt die Konzentration auf die wesentlichen Bedürfnisse der Kunden.

Für Mewes ist jedes nicht genügend gedeckte Bedürfnis der Kunden ein Problem, welches von dem Unternehmen möglichst gut gelöst werden muss. Je wichtiger das Problem für den Kunden ist, desto grösser ist der Unternehmenserfolg. Dies bedingt eine regelmässige Bedarfs- und Problemanalyse, weil die Probleme der Zielgruppe wechseln und sich in ihrer Wichtigkeit verschieben können (Vgl. Friedrich/Seiwert 1995, S.39). Innerhalb dieser Phasen werden dieselben Punkte bearbeitet, welche bei der Nischenbearbeitung zentral sind, nur werden hier die Bedürfnisse als Probleme bezeichnet.

## 4.5 TRIZ Methodik

Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgesehen auch Methoden zur Produktinnovation genauer vorzustellen. Trotzdem sollte stellvertretend eine Methode kurz angesprochen werden, weil sie bezogen auf technische Erfindungen und Ideen wertvolle Hinweise auf mögliche Lösungsansätze bietet. TRIZ steht für das russische Akronym von „Theorie des erfinderischen Problemlösen“ (im Englischen auch TIPS - Theory of Inventive Problem Solving genannt). Diese Methode wurde vom russischen Wissenschaftler Genrich Soulovich Altschuller (1926 – 1998) um ca. 1946 erfunden. Er erkannte bei der Analyse von über 2 Mio. Patenten, dass folgende drei Grundsätze stets zutreffen (Triz 2003):

- Abstrahierte Problemstellungen und deren Lösungen wiederholen sich unabhängig des Gebietes.
- Die Evolution technischer Systeme verläuft nach bestimmten Tendenzen.
- Wirkliche Innovationen benötigen wissenschaftliche Erkenntnisse von extern, d.h. von ausserhalb des eigenen Tätigkeitsfeldes.

Basierend auf dieser Erkenntnis formulierte Altschuller 40 Grundprinzipien der Innovation, welche, vor allem in den USA, von allen namhaften Firmen in der Forschung und Entwicklung eingesetzt werden (Vgl. Rosenbaum/Monssen 2004, S.124). Diese Nischenfindung unterscheidet sich aber insofern von der vorherig angesprochenen, dass ausschliesslich die Realisierbarkeit von neue Ideen und Produkten bewertet wird und andere, nicht weniger grosse Nischenpotenziale wie Zielgruppen, Absatzmärkte oder Vertrieb komplett vernachlässigt werden. Die Hauptschwäche in Bezug auf den Einsatz für die Nischenfindung liegt aber darin, dass die Methodik hilft, für ein bekanntes Problem (eine potenzielle Nische) eine Lösung zu finden, aber für die Identifikation vorhandener Probleme (Nischenfindung) keine Hilfestellung leisten kann.

## 4.6 Beurteilung der Methoden

Die fünf vorgestellten Methoden liefern nützliche Erkenntnisse und Abläufe um Marktnischen zu finden. Nichtsdestotrotz offenbaren sie gleichzeitig auch einige Schwächen, die kurz angesprochen werden sollten. Jede einzelne Methode eignet sich für bestimmte Marktnischen, kann aber nicht universal eingesetzt werden. Die TRIZ Methode konzentriert sich eindeutig auf technische Lösungen, genauer gesagt auf Erfindungen und Innovationen. Die Positionierungslücken-Analyse auf der anderen Seite befasst sich hauptsächlich mit Konsumgütern und deren Konsumenten. Die beiden zuerst angesprochenen Methoden von Rosenbaum

schwächen diesen Kritikpunkt etwas ab, scheinen sie doch eher für verschiedene Produkttypen anwendbar. Diese Methoden, vor allem aber der COMET-Prozess, achtet dabei auch auf entstehende Marktnischen bezüglich des Vertriebes oder der Region und der gesellschaftlichen Entwicklung, während die anderen Ansätze vornehmlich das Produkt und die Spezialisierung eines Produktes für die noch bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse ansprechen.

Die EKS bezieht alle Faktoren ein, indem der Fokus auf die Lösung von Problemen und weniger auf den Verkauf eines Produktes gelegt wird. Das Hauptaugenmerk liegt aber weniger auf der Nischenfindung als auf der erfolgreichen Bearbeitung einer Nische und dem allgemeinen langfristigen Unternehmenserfolg. Da diese Strategie, wie auch die TRIZ Methode, nicht spezifisch für die Nischenfindung konzipiert wurden, vernachlässigt sie für Marktnischen entscheidende Faktoren wie Konkurrenzsituation, Marktentwicklung und gesellschaftliche Veränderungen.

Die anderen erläuterten nischenspezifischen Methoden beziehen diese Faktoren mit ein, wobei vor allem die Meinung der Zielgruppe ein weiterer zentraler Bereich darstellt. Da dieser Punkt nur durch aufwendige empirische Untersuchungen erarbeitet werden kann und somit einen relativ hohen finanziellen Aufwand bedeutet, scheinen sie für KMU's und Start-Up Unternehmen nur bedingt geeignet. Grosse Konzerne haben zwar mehr Möglichkeiten die notwendigen Informationen für eine Nischenbearbeitung zu beschaffen, kleine Unternehmen sind aber besser geeignet um diese Strategie umzusetzen (Vgl. Feder 2004). Dieser Widerspruch, dass kleine Unternehmen oftmals nicht über die benötigten finanziellen Mittel verfügen und gleichzeitig eben durch ihre Kleinheit die besseren Voraussetzungen als Grossunternehmen für eine Nischenstrategie besitzen, ist ein bisher nicht gelöstes Problem. Um Wege aufzuzeigen, wie diese Hürde erfolgreich zu meistern ist, wird im nächsten Teil der Arbeit speziell darauf eingegangen, welche Ansätze sich für die Nischenfindung bei kleinen und mittleren Unternehmen eignen. Um dies anhand eines praktischen Beispiels aufzuzeigen, wird im nächsten Kapitel der Biermarkt in Grossbritannien genauer untersucht.

## **5 Der Biermarkt in Grossbritannien**

Nach den für das Verständnis notwendigen theoretischen Grundlagen über Nischen und die detaillierte Betrachtung der Suche nach Nischen, soll in der zweiten Hälfte dieser Arbeit diese Nischensuche anhand eines praktischen Beispiels vertieft werden. Der britische Biermarkt

hilft dabei nicht nur die Theorie in der Praxis umzusetzen, sondern auch einen Ansatz für eine eigene Methode aufzuzeigen. Die Wahl des Beispiels soll aber keinesfalls implizieren, dass der britische Biermarkt besonders gut für eine Nischenfindung geeignet ist, weil das zum Zeitpunkt der Wahl noch nicht beurteilt werden konnte.

Die Tatsache, wieso der Biermarkt in Grossbritannien als praktisches Beispiel für diese Arbeit ausgewählt wurde, hat mehrere Gründe. Einer der Hauptgründe ist das Vorhandensein und der einfache Zugang zu ausführlichen Marktstudien, welche eine der Grundlagen für den praktischen Teil dieser Arbeit darstellen. Es zeigt sich hier, wie bereits vorher angesprochen, dass Märkte von Konsumgütern besser und vollständiger erfasst und prognostiziert werden können, als die Märkte vieler anderer Güter. Da auf neuen und jungen Märkten durch die dynamischen Änderungen viel eher Marktnischen bzw. Marktlücken identifiziert werden können, scheint ein sich im Sättigungszustand befindlicher Markt für eine genauere Betrachtung besser geeignet. Der Biermarkt ist solch ein traditioneller und gesättigter Markt. Er ist ein Teilmarkt des alkoholischen Getränkemarktes und einer der Hauptmärkte der Getränkeindustrie. In den meisten Ländern repräsentiert der Biermarkt den profitabelsten und erfolgreichsten Teilmarkt der alkoholischen Getränke (Huddleston 2005, S.11). Der Biermarkt in Grossbritannien lässt sich in drei grosse Marktsegmente aufteilen, nämlich Lagerbier, Dunkelbier und Starkbier (Vgl. Euromonitor 2006).

## 5.1 Aktuelle Lage

Der britische Biermarkt wird von den vier Grossbrauereien Scottish Courage, Coors, Interbrew und Carlsberg-Tetley dominiert, welche eine Vielzahl unterschiedlicher Biermarken selber brauen oder unter Lizenz vertreiben (Euromonitor 2006, S.42) und zusammen 76,6% des gesamten Marktvolumens besitzen (siehe Anhang B). Neben diesen und weiteren nationalen Grossbrauereien gibt es eine Reihe von kleinen Brauereien die zusammen 1,7% Marktanteil haben und mittelgrosse regionale Brauereien, die ungefähr 13,3% Marktanteil besitzen (Ernst & Young 2006, S.191). In Grossbritannien gibt es ca. 60 Brauereien und eine ungefähre Anzahl von 400 Kleinbrauereien (sog. Microbreweries), also Brauereien mit einer geringen Produktion und meist nur regionalem Vertrieb (TheFreeDictionary).

Der Biermarkt in Grossbritannien hatte im Jahr 2003 einen Marktwert von ca. 38 Mia. CHF (Huddleston 2005, S.34). Trotz des langsamen aber stetigen Wachstums des alkoholischen Getränkemarktes hat das Marktvolumen im Jahr 2005 um 2% leicht abgenommen. Gründe für diesen leichten Rückgang sind die höheren Verkaufszahlen bei anderen alkoholischen

Getränken sowie ein relativ schlechter Sommer und ein fehlendes Grossereignis wie eine Fussballweltmeisterschaft oder Olympische Spiele. In den letzten fünf Jahren ist der Biermarkt zum Markt mit dem kleinsten Wachstum geworden. Die grössten Zuwächse machte hier Wein, und Apfelwein, sogar Spirituosen und Alcopops folgten noch vor Bier (siehe Anhang C). 2005 hat der Biermarkt 5,7 Mia. Liter verkauft, wobei der gesamte Alkoholgetränkemarkt 8,2 Mia. Liter verkauft hat (Euromonitor 2006, S.9). Der Bierkonsum in Grossbritannien ist sehr hoch, geben immerhin ca. ein Drittel der Erwachsenen an, mindestens einmal in der Woche Bier zu konsumieren (BBPA 2004). Grossbritannien importiert in Europa am meisten Bier und weist mit über 100 Liter pro Kopf nach Deutschland den höchsten Bierkonsum auf (Brewers of Europe). Ebenfalls auffallend ist die Tatsache, dass Grossbritannien fast sechs Mal soviel Steuereinnahmen durch die Bierindustrie erhält als Deutschland auf dem zweiten Platz und diese Summe mehr als 50% der Steuereinnahmen von ganz Europa ausmacht (Vgl. Brewers of Europe 2003).

Betrachtet man die einzelnen Segmente des Biermarktes, zeichnet sich ein weiterer Rückgang bei Dunkelbieren ab, was auf eine mangelnde Vermarktung und auf die starke Konkurrenz der Lagerbiere zurückzuführen ist. Der Anteil des zweiten traditionellen Biertyps in England, dem Starkbier, nahm ebenfalls leicht ab. Der Markt wird zurzeit von Lagerbieren dominiert, welche ungefähr 70% des Marktanteiles besitzen (Vgl. Euromonitor 2006, S.38f.) und als einziges Biersegment Marktanteile gewinnen.

Obwohl Bier vom Fass immer noch die am meisten verwendete Verpackungsart ist, gibt es seit 20 Jahren eine stetige Veränderung im Verkauf des Bieres. Es zeichnet sich zunehmend der Trend ab, Bier in Supermärkten zu kaufen und zu Hause zu konsumieren, als in Gaststätten und Pubs. In den letzten fünf Jahren nahm der Verkauf im Einzelhandel 12,6% zu und der offene Ausschank 5,6% ab (Vgl. Euromonitor 2006, S.42). Diese Tendenz ist aber nicht nur in Grossbritannien erkennbar, sondern global auf allen Biermärkten (Vgl. Broome 2000, S.12). Bier in Dosen macht momentan ca. 25% des Marktes aus und wächst langsam, Einwegflaschen sind in den letzten Jahren am stärksten gewachsen und haben die Pfandflaschen fast vollständig vom Markt verdrängt (Vgl. Evaluserve 2003, S.180). Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diese Entwicklung deutlich. Welche Gründe u.a. dafür verantwortlich sind, wird im Kapitel über die externen Faktoren angesprochen.

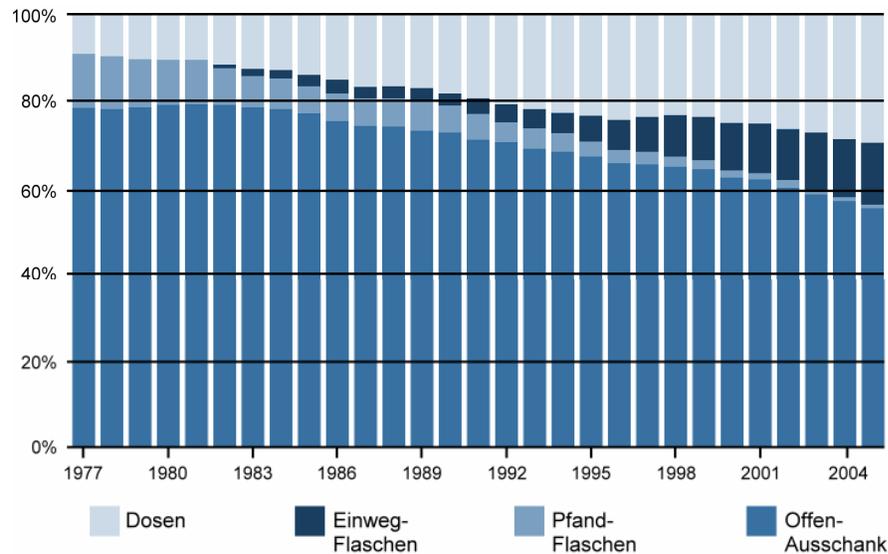


Abbildung 7: Bierverkauf nach Verpackungsart (in Anlehnung an BBPA)

Wird nur die Verpackung der Biere die zu Hause konsumiert wurden untersucht, zeigt sich, dass Bier in Dosen mit 69% führend ist, während Glasflaschen 24% und PET-Flaschen 7% Anteil haben (Vgl. Can Makers 2006, S.8). Dabei blieben die Anteile aus dem vorherigen Jahr konstant.

## 5.2 Nischenbiere in Grossbritannien

Aufgrund der Grösse und der Tradition des Marktes gibt es schon seit längerer Zeit Nischenbiere. Ende der 70er und anfangs der 80er Jahre entwickelte sich ein Nischenmarkt für Importbiere aus verschiedenen Ländern mit unterschiedlichem Geschmack (Vgl. Sempill 1994). Mitte der 90er Jahre kamen mit der Zeit Weizenbiere und Ice Biere auf, ebenso wie Biere mit Fruchtgeschmack, hauptsächlich aus Belgien importiert. Unklar bei der Definition von Nischenbieren ist, welche Eigenschaften ein Bier zu einem Nischenbier machen und dadurch die Kategorisierung sehr subjektiv ausfallen kann. „Is it size, strength, taste, packaging – availability, even?“ (Vgl. Sempill 1994). Die Weiterentwicklung der Biere, nicht nur in Bezug auf Geschmacksrichtung und Herkunftsland, wurde in den letzten Jahren weiterhin konsequent vorangetrieben. Die Zahlen der neu lancierten Nischenbiere zwischen April 1999 und April 2000 zeigen, dass von 162 neuen Bieren nur 48 Produkte sich durch einen neuen Geschmack differenzierten, 64 Biere über die Verpackung und der Rest durch unterschiedliche Produktionsverfahren, Adressierung neuer Märkte oder durch die enge Verbindung mit einem Sport- oder anderem Grossanlass (Vgl. Broome 2000, S.43). Dabei muss ein Nischenbier nicht zwingend von einem kleinen Nischenunternehmen produziert werden. Bereits 1996

hatte Interbrew als eine der grössten englischen Brauereien ein Produktportfolio mit über 200 regionalen und speziellen Bieren (Vgl. Du Bois 1996). Trotz diesen bereits bestehenden Nischen gibt es aber noch Potenzial für weitere, weil sich gleichzeitig auch die Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten verändern.

### **5.3 Externe Faktoren**

Die letzten Jahre brachten einige grundlegende Änderungen mit sich. Besonders die im Jahr 2005 erfolgten staatlichen Änderungen haben den Biermarkt in Grossbritannien massgeblich beeinflusst, wie folgende Aufzählung zeigt.

#### **a. Steuern**

2005 gab es eine erneute Steuererhöhung bei alkoholischen Getränken, wobei die Abgaben bei Bier im Vergleich zum Vorjahr um 3% gestiegen sind, obwohl Grossbritannien im Vergleich zu anderen europäischen Ländern bereits eine der höchsten Alkoholsteuern hat (Vgl. IAS 2006, S.2). Ein Grund für diesen hohen Steuersatz ist der Versuch einer Reduzierung von übermässigem Alkoholkonsum (sog. „binge drinking“), welcher in Grossbritannien ein seit längerer Zeit bestehendes Problem darstellt.

#### **b. Werbungseinschränkung**

Da der Kauf von Alkohol erst ab 18 Jahren gestattet ist, darf die Werbung nicht so ausgerichtet sein, dass auch Kinder oder junge Erwachsene zum Kauf verleitet werden. Der Staat hat dafür eine Reihe von Richtlinien und Vorschriften erlassen, was in einer Bierwerbung verboten ist und welche Art von Werbung nicht zulässig ist. (Vgl. Euromonitor 2006, S.4)

#### **c. Gesetze und Vorschriften**

Im Dezember 2005 wurde das 80 Jahre alte Gesetz über die Öffnungszeiten von Gaststätten und Pubs aufgehoben was bedeutet, dass ab sofort ein Lokal mit einer Bewilligung bis rund um die Uhr geöffnet haben kann. Dadurch soll exzessivem Alkoholkonsum vorgebeugt werden, weil vor allem jüngere Erwachsene durch die kurzen Öffnungszeiten erhebliche Mengen von Alkohol in kurzer Zeit konsumierten. Bis zum jetzigen Zeitpunkt haben aber viele Gaststättenbesitzer von dieser Neuregelung noch nicht Gebrauch gemacht, weil sie eher Angst haben durch längere Öffnungszeiten den ausgiebigen Alkoholkonsum zu fördern. Die Thematik des Rauchens in Gaststätten wurde von der regierenden Partei ebenfalls neu aufge-

rollt, sie fordern ein komplettes Rauchverbot. In Irland, wo dieses Verbot bereits teilweise durchgesetzt wurde, zeigt sich, dass der Umsatz der Gaststätten seitdem um 16% zurückgegangen ist (Vgl. Euromonitor 2006, S.5ff.), was schlussendlich auch einen Einfluss auf den Bierkonsum und –absatz hat.

#### **5.4 Entwicklung und Prognose**

Gemäss übereinstimmenden Marktprognosen wird der Biermarkt in Zukunft nur geringes Wachstum verzeichnen, wobei vor allem der Rückgang der traditionellen Biere weiterhin zunehmen wird (Vgl. Euromonitor 2006, S.1). Dass aber nicht der ganze Biermarkt von diesem Rückgang betroffen ist, zeigt der Anstieg von Spezialbieren und importiertem Lagerbier, welches bis 2010 mit einer Zunahme von 5% prognostiziert wird. Dieses besitzt zurzeit lediglich einen Marktanteil von ca. 8%, zeigt aber starkes Wachstum. Zu den Spezialbieren zählt auch Weissbier, welches gegenüber dem Vorjahr um 23% mehr Wachstum zu verzeichnen hatte sowie alkoholfreie und alkoholarme Biere, welche ebenfalls eine positive Tendenz aufweisen. Die starke Zunahme von Importbieren zeigt, dass die Kunden je länger je mehr von dem vielfältigen Angebot von europäischen Bieren mit unterschiedlichen Zutaten und Geschmacksrichtungen Gebrauch machen.

Das Wachstum im Biermarkt ist hauptsächlich im Ladenverkauf und in Supermärkten sichtbar. Dabei zeigt sich die Auswirkung einer gesellschaftlichen Entwicklung, dass der Besuch von Gaststätten und der dazugehörige Alkoholkonsum, was lange Zeit als Hauptfreizeitbeschäftigung in Grossbritannien galt, je länger je mehr abnimmt und man sich vermehrt zu Hause mit Freunden zu einem gemeinsamen Essen trifft. Ein Grund dafür sind die tiefen Preise des Biers in den Supermärkten und an Bedeutung zunehmende Werte in der Gesellschaft wie Gesundheit und Wellness (Vgl. Euromonitor 2006, S.36) sowie nicht zuletzt auch die staatlichen Bemühungen, den starken Alkoholkonsum etwas einzudämmen.

#### **5.5 Übertragbarkeit auf andere Märkte**

Der britische Biermarkt verfügt über einige Merkmale, die ihn für eine Untersuchung interessant machen und die durchaus auf andere Märkte übertragbar sind. Er ist der Markt der alkoholischen Getränke in Grossbritannien mit dem grössten Marktvolumen und besitzt durch seine Grösse und Tradition ein stark differenziertes Marktfeld. Trotzdem werden immer wieder neue Segmente erarbeitet und Nischenprodukte lanciert. Dass diese stetige Weiterentwicklung der Produkte notwendig ist, zeigt die Tatsache, dass der Biermarkt in den letzten

Jahren nur wenig Wachstum verzeichnet hat und zudem durch Substitutionsprodukte wie Wein, Apfelwein und Alcopops und eine sich wandelnde Gesellschaft stark gefordert wird. Dazu kommen einschneidende externe Faktoren wie Gesetze und andere staatliche Eingriffe, die gerade in jüngster Zeit den Biermarkt entscheidend beeinflusst haben. Um trotzdem auf dem umkämpften Markt erfolgreich zu sein, werden vermehrt Nischen gesucht und Spezialbiere produziert. Durch diese Spezialisierung auf kleinere Zielgruppen und der Unterteilung der Segmente des Biermarkts in Subsegmente schaffen sich vor allem kleine und mittelgrosse Unternehmen einen Platz, um im umkämpften Biermarkt langfristig überleben zu können.

## **5.6 Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse**

Im Kapitel 2 wurde deutlich, dass für eine erfolgreiche Nischenbearbeitung die drei Effekte der Economies of Individualisation, Specialisation und Concentration vorauszusetzen sind. Wie diese Effekte zustanden kommen und welche Bereiche dafür bearbeitet werden müssen, wurde in den Kapiteln 3 und 4 aufgezeigt. Dabei handelt es sich um Bereiche wie das Produkt, die Produktion, Verpackung sowie die Zielgruppe. Andere Punkte wie Vertrieb, Preis, Trends und Gesetzgebung nehmen ebenfalls einen nicht unerheblichen Einfluss auf den erfolgreichen Verlauf einer Nischenbearbeitung. Jede dieser Dimensionen kann an und für sich bei einem genügend grossen Marktvolumen alleine schon eine Marktnische bilden, wobei eine Kombination aus mehreren Faktoren den Nischenfaktor und dadurch den Erfolg in der Nische steigern kann. Nicht alle Faktoren sind dabei gleich wichtig und gleichzeitig garantiert auch nicht jeder Faktor genug Nischenpotenzial. Die Analyse des Biermarktes in Grossbritannien brachte ebenfalls diese Dimensionen als marktbeeinflussende Punkte zu Tage und lieferte zudem wichtige Fakten für eine spätere Nischensuche in diesem Markt. Inwiefern nun durch die Anwendung von Information alle diese Faktoren miteinbezogen werden können und welche Informationsquelle sich für welche Punkte eignet, ist Bestandteil des letzten Teils der vorliegenden Arbeit. Dabei werden aufbauend auf der Analyse des britischen Biermarktes verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, wo potenzielle Nischen gefunden werden können.

## **6 Vorgehen und Methode zur Nischenidentifizierung**

Ausgehend vom Biermarkt in Grossbritannien wird in diesem Kapitel eine eigene Methode erarbeitet, die in einer praxisorientierten und leicht nachzuvollziehenden Form potenzielle Nischen identifizieren soll. Dabei fliessen bisherig erarbeitete Erkenntnisse mit ein und zu-

dem werden Ansätze von den beschriebenen Methoden übernommen. Obwohl die Methode auf ein spezifisches Beispiel angewendet wird, soll sie Allgemeingültigkeit besitzen und universell verwendbar sein, mit Ausnahme weniger Aspekte. Einer der zentralen Faktoren für das Erarbeiten einer Nische ist die Suche nach geeigneten Informationen. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird diese Problematik vertieft angesprochen und es werden Möglichkeiten aufgezeigt, welche Quellen sich für bestimmte Bereiche eignen und was es bei der Suche nach Information über Nischenpotenziale und Nischen zu beachten gilt. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Verwendung für KMU's und Start-Up Unternehmen. Den begrenzten finanziellen sowie personellen Möglichkeiten muss dabei besonders Rechnung getragen werden.

## **6.1 Nischenpotenziale des britischen Biermarktes**

Bei der Analyse des Biermarktes in Grossbritannien wurde bereits deutlich, dass trotz des stark segmentierten Marktes und dem rückläufigen Marktvolumen, in einigen Bereichen Nischenpotenzial vorhanden ist. Die im Kapitel 5 genauer untersuchten Punkte „Markt und Marktsegment“, „Zielgruppe“, „Produkt und Verpackung“, „Produktion und Distribution“ und „externe Faktoren“ sind unter anderem Kriterien einer erfolgreichen Nische. Sie beeinflussen wie schon gesehen nicht nur die Kunden, sondern auch die Konkurrenz und den gesamten Markt. Alle diese Dimensionen können auf der einen Seite für die Nischenbildung relevant sein und das Unternehmen kann sich anhand dieser Merkmale von der Konkurrenz unterscheiden (mit Ausnahme der externen Faktoren, die eher als sekundäre Beeinflussung angesehen werden müssen). Auf der anderen Seite sind diese Bereiche ebenso stark verantwortlich für eine Schaffung von günstigen Marktbarrieren, mit denen eine langfristige Nischenbearbeitung geschaffen werden kann. Um Nischen im Biermarkt zu entdecken oder mögliche Bereiche für eine Nische zu identifizieren, bedarf es einer genaueren Betrachtung dieser Dimensionen. Dabei werden aufgrund der vorhandenen Informationen lukrative Bereiche angesprochen und potenzielle Möglichkeiten für eine Nische aufgezeigt. Nachfolgend werden die einzelnen Nischendimensionen des britischen Biermarktes anhand der vorhandenen Informationsquellen analysiert, bevor eine grafische Übersicht mit allen Faktoren aufgestellt werden kann.

### **6.1.1 Markt und Marktsegment**

Wird ein Nischenbier lanciert, kann sich dieses Produkt über die Nischendimension „Markt“ definieren. Dabei kann ein regionaler, nationaler oder internationaler Markt gewählt werden. Eine der wichtigsten Fragen ist dabei die Grösse des Marktvolumens. Wie gross das Volumen für einen rentablen Markteinstieg sein muss, hängt hauptsächlich von den Produktionskosten und den allgemeinen Unternehmenskosten ab und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht detaillierter untersucht werden. Obwohl die Gewinnspanne von Bier in letzter Zeit auf-

grund eines heftigen Preiskampfes kleiner wurde, liegt sie immer noch im Durchschnitt bei 12,5% (Vgl. Grocer 2006). Auch wenn Spezialbiere aufwändiger und deshalb teurer zu produzieren sind, kann mit einer höheren Gewinnmarge gerechnet werden, da Nischenbiere mit höheren Preisen verkauft werden können. Ein Vergleich zeigt, dass ein durchschnittlicher Literpreis bei einem normalen Bier im Einzelhandel bei 3,90 CHF liegt, während Spezialbiere mit 8,50 CHF verkauft werden. Trotzdem, oder vielmehr aufgrund dieser höheren Gewinnspanne, wächst der Spezialbiermarkt stetig. Alleine zwischen Januar und April 2006 nahm das Marktvolumen in Grossbritannien um 40% zu (Vgl. Off Licence News 2006).

Reicht der nationale Markt nicht mehr aus, wird eine vor allem bei Nischen oftmals angewendete internationale Ausweitung angestrebt. Dabei profitiert man bei einem Neueintritt in einen ausländischen Markt von den bereits erzielten Erfahrungen auf dem nationalen Markt (Vgl. Smith 1998, S.118). Trotzdem muss auf nationale Eigenheiten geachtet werden und spezielle Marktsituationen berücksichtigt werden. Daher scheint eine Ausweitung in Ländern, die dem Stammmarkt ähnlich sind am sinnvollsten, um das Risiko möglichst gering zu halten. Man kann sich zudem die Frage stellen, ob ein Import oder ein Export-Geschäft lukrativer ist. Statistiken zeigen, dass Grossbritannien 2003 fast doppelt soviel Bier importiert wie exportiert hat (Vgl. Brewers of Europe 2003).

### 6.1.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe kann ebenfalls ein Positionierungskriterium sein, um ein Nischenbier auf den Markt zu bringen. Um aber nicht einfach die grosse anonyme Masse anzusprechen, müssen Zielgruppen definiert werden, auf die das Produkt und das Marketing zugeschnitten wird. Auch wenn vorerst nur nationale Zielgruppen betrachtet werden, ergeben sich trotzdem eine Vielzahl von Möglichkeiten. Empirische Untersuchungen zeigen, dass jüngere Konsumenten eher aufgeschlossen gegenüber innovativen Produkten sind im Vergleich zu älteren Konsumenten. Während knapp 60% von den 18 bis 24 Jährigen gerne neue Getränkesorten ausprobieren, sind es bei den über 65 Jährigen gerade mal 13% (Vgl. Broome 2000, S.50). Die Hauptzielgruppe sind gemäss dieser Studie aber trotzdem Männer zwischen 25 und 34 Jahren, weil sie die höchsten Pro-Kopf-Ausgaben haben und zudem in diesem Lebensabschnitt erfahrungsgemäss eine Markentreue aufgebaut wird (ebd.). Die Gruppe mit den grössten Konsumzuwachsen sind aber Frauen zwischen 18 und 34 Jahren, was einige Unternehmen veranlasst, speziell Produkte für diese Zielgruppe herzustellen. Trotzdem fokussieren viele Unternehmen die gleichaltrigen Männer als Zielgruppe, hauptsächlich wegen dem folgenden Phänomen: "If a brand becomes popular among male consumers then female consumers are quick to adopt it as well, but the reverse is not true" (Broome 2000, S.149).

Eine andere Möglichkeit einer Eingrenzung der Zielgruppe ist die Konzentration auf eine bestimmte Bevölkerungsgruppe. Ob als alkoholfreies Bier für Moslems, glutenfreies Bier für Personen mit Zöliakie<sup>1</sup>

oder Reisbier nach chinesischem Rezept, die Wahl der Zielgruppe ist vielfältig und wird nur von einer rentablen Mindestgrösse eingeschränkt. Bier mit niedrigem Alkoholgehalt wurde kurze Zeit nach seiner Einführung sogar eines der beliebtesten Artikel in vielen Convenience Stores<sup>2</sup> (Vgl. Yomiuri 1997).

### 6.1.3 Produkt und Verpackung

Das Produkt an sich und die dazugehörige Verpackung eröffnen die meisten Differenzierungsmöglichkeiten und sind das zentrale Kriterium einer Nischenpositionierung auf dem Biermarkt. Jedes Land weist dabei andere Trends und Marktgegebenheiten auf, wobei jedoch global gewisse Parallelen erkennbar sind. Zwei Anforderungen werden heutzutage im Getränke- und Essensektor hauptsächlich an ein Produkt gestellt, der Wunsch, dass ein Produkt der Gesundheit förderlich ist und die Forderung nach etwas speziellem, was sich von der Masse abhebt. (Vgl. Smith 1998, S.83f.) Bezogen auf den Biermarkt, hat dieser Trend die Auswirkung, dass z.B. vermehrt alkoholreduzierte Biere konsumiert werden und dass Spezialbiere entstehen, die kohlenhydratarm oder vitaminangereichert sind. Allgemein werden zunehmend Biere produziert, die mit gesundheitsbewussten oder organischen Zutaten angereichert sind (sog. functional beers) oder auch durch fair-trade Abkommen unterstützt werden (Vgl. Huddleston 2005, S.11 und S.33ff.). Marktstudien zeigen auch ganz klar, dass extra starke Biere drastisch an Marktanteil verloren haben und alkoholarme Biere bevorzugt werden (Vgl. Murray-West 2006). Solche Spezialbiere gibt es zwar schon einige Jahre, aber kein anderes Getränk erfuhr 2006 den gleich grossen Aufschwung wie dieses. Folgende Produkteigenschaften kommen dabei für Spezialbiere (oder allgemein für Getränke und Nahrungsmittel) in Frage (Vgl. Smith 1998, S.83f.):

- **Funktionell und angereichert** (mit Nährstoffen, Vitaminen, Mineralien, Fasern).
- **Reduziert und gesund** (zucker- oder fettreduziert, kohlenhydratarm).
- **Natürlich und allergenfrei** (für Leute, die bestimmte Zutaten vermeiden wollen oder müssen).

---

<sup>1</sup> Nichtverträglichkeit von Gluten, welches hauptsächlich in Getreidesorten vorkommt.

<sup>2</sup> Eine Betriebsform des Einzelhandels der Nachbarschaftsläden (Kiosk, „Lädeli“, Tankstelle) mit einem breiten, flachen, schnelldrehenden Sortiment des täglichen Bedarfs und oft langen Öffnungszeiten (Vgl. Triago online).

- **Ethnisch und exotisch** (für ethnische Minderheiten oder um neue Kulturen kennen zu lernen).
- **Neu** (neue Produkt- oder Marketingkombinationen).

Bezogen auf die Verpackung der Produkte lässt sich eine stärkere Fokussierung auf hochwertige und sich differenzierende Verpackungen und Designs feststellen. Dabei werden auch konsumentenfreundlichere Verpackungen erfunden, wie z.B. ein Bier, dessen Dose die Temperatur des Bieres angibt. (Vgl. Euromonitor 2006, S.48) Bier in PET-Flaschen galt vor einigen Jahren noch als revolutionär und der Massenmarkt akzeptierte diese Verpackung kaum. Für Nischenmärkte aber wie Sportveranstaltungen oder Openair-Konzerte besteht wegen Glasverbot durchaus Bedarf und wenn die Konsumenten PET als Verpackungsform akzeptieren, wird wahrscheinlich auch der Massenmarkt darauf reagieren (Vgl. Broome 2000, S.35). Aber nicht nur die Art der Verpackung, sondern auch die Grösse bietet reichlich Spielraum für Innovationen. Dabei werden vermehrt unterschiedliche Flaschengrößen produziert, um den Wünschen der Kunden zu entsprechen. Da das Bier vermehrt zu Hause konsumiert wird, werden nicht nur Flaschendesign und Flaschenbier im allgemeinen nachgefragt, sondern es zeigt sich auch, dass die Konsumenten zunehmend Spezialbiere in Verbindung mit einem guten Essen trinken wollen, wie das eher vom Wein her bekannt ist.

Zudem können neue Verpackungstrends, die in anderen Ländern aufkommen, auch in Grossbritannien erfolgreich sein. Ein Beispiel dafür ist das in Deutschland, dem zweiten grossen europäischen Biermarkt, stark gestiegene Interesse nach Heimzapfanlagen. Diese wurden bereits im Herbst 2005 auf dem Markt lanciert und alleine die strategische Allianz von Krups und Heineken, einer von mehreren Anbietern solcher Anlagen, verkaufte bis Dezember 2005 über 100'000 Stück und über drei Mio. passender Bierfässchen (Vgl. Fröndhoff/Eberle 2005). Ein zusätzlicher Verkaufsschub entstand durch die Fussballweltmeisterschaft 2006 und das schöne Wetter in diesem Sommer. In Grossbritannien scheint dieser Trend noch nicht sehr verbreitet, so wurde bei einer Internetrecherche nur eine Webseite gefunden, die diese Produkte verkauft (Vgl. Perfectbeers). Vorausgesetzt es besteht von Seiten der Konsumenten Interesse an solchen Heimzapfanlagen (was durch empirische Untersuchungen belegt werden muss), kann eine Heimzapfanlage eine weitere Marktnische im britischen Biermarkt sein.

#### 6.1.4 Produktion und Distribution

Eine Nische in der Produktion kann nicht nur mit neuartigen Produktionsverfahren erreicht werden, sondern auch mit dem Zeitpunkt der Produktion. Es zeigt sich, dass Saisonbiere, also Spezialbiere die nur zu bestimmten Jahreszeiten erhältlich sind, vermehrt Anklang bei den Konsumenten finden. Bisher wurden hauptsächlich Feiertagsbiere oder Sommerbiere

hergestellt, die weihnachtliche Aromastoffe oder sommerlich frischen Geschmack vorweisen (Vgl. Johnson 1991 und Callahan 2001). Falls solch ein Bier produziert wird, liegt es auf der Hand, dass die zeitlichen Absatzmöglichkeiten stark eingeschränkt sind. Dafür ist mit einem kurzfristig hohen Absatz zu rechnen, falls die Konsumenten mit dem Produkt zufrieden sind.

Die Distribution beinhaltet auch, wo ein Produkt verkauft wird oder durch welchem Vertriebskanal. Als Verkaufsort für Spezialbiere kommen hauptsächlich Supermärkte in Frage, da sie ca. 60% des Marktes im Einzelhandel ausmachen. Danach folgen unabhängige Lebensmittelläden mit ca. 19% und Convenience stores mit ca. 11% Anteil. Grosshändler spielen nicht nur im Biermarkt, sondern bei allen alkoholischen Getränken eine minimale Rolle, weil sie nur wenige unabhängig geführte Pubs und Restaurants beliefern. Alle anderen werden direkt von den Brauereien und deren eigenen Vertriebszweige beliefert. (Vgl. Euromonitor 2006, S.33) Beachtet man jetzt die zukünftige Entwicklung zur stärkeren Verbindung von Bier und Essen und der stetigen Zunahme von Spezialbieren, eignen sich Lebensmittelläden und Convenience stores am besten für einen Vertrieb. Da Konsumenten in Supermärkten und vor allem in Discountern oft das Bier mit dem billigsten Preis auswählen (Vgl. Euromonitor 2006, S.30) und dadurch wenig Markentreue aufweisen, sind diese Vertriebskanäle für Spezialbiere nur dann geeignet, wenn die Konsumenten bereit sind einen höheren Preis dafür zu zahlen.

Der Biermarkt besitzt zudem einige Eigenschaften, die ihn für Internetgeschäfte oder E-Mail Bestellungen interessant macht. Gründe dafür sind, dass das Produkt schwer ist (dadurch nicht gerne nach Hause getragen wird), nicht schnell verderblich ist und eine Vielzahl von Produkten mit verschiedensten Eigenschaften zur Auswahl steht. Eine Information über das jeweilige Produkt kann dabei auch online durch eine Beschreibung und Erklärungen erfolgen. Bei Spezialbieren und innovativen Produkten kommt noch dazu, dass sie, wie schon angesprochen, hauptsächlich von jüngeren Konsumenten gekauft werden, also der Zielgruppe die ohnehin mehr Online-Shopping und Vertrautheit mit dem Internet aufweist. (Vgl. Smith 1998, S.46) Statistische Daten zeigen, dass 63% der Bevölkerung von Grossbritannien das Internet nutzen und Grossbritannien damit eine der höchsten Anteile in Europa besitzt (Vgl. Internetworldstats 2006). Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich ein Internetvertrieb durchaus lohnen würde. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass dieser Distributionskanal durch die schwierige Kontrolle für minderjährige Käufer attraktiv ist (Vgl. Smith 1998, S.47) und daher ein Weg gefunden werden muss, das Alter des Käufers zu verifizieren.

### 6.1.5 Externe Einflüsse

Obwohl die Steuern auf Alkohol im letzten Jahr wieder erhöht wurden, ist dieser Faktor wegen der gleichzeitigen Inflation zu vernachlässigen. Mehr Auswirkungen auf den Biermarkt kann aber ein allfälliges Rauchverbot haben, was wahrscheinlich den Bierverkauf im Einzelhandel zusätzlich verstärken würde. Trotzdem gibt es aber Experten, die das Gegenteil voraussagen, weil wie angesprochen ein Trend zur engeren Verbindung mit Essen aufkommt und durch die Errichtung von Gastropubs verstärkt werden könnte. (Vgl. Allen 2006) Nichtsdestotrotz ist aber anzunehmen, dass ein Rauchverbot viele Raucher vom Besuch von Gaststätten abhalten wird und dadurch das Bier von diesen Konsumenten über den Einzelhandel gekauft wird. (Vgl. Euromonitor 2006, S.37)

Ein Indiz, dass bei Produkten Faktoren wie „natürlich“ oder „gesund“ zunehmend wichtiger werden, ist die Tatsache, dass in vielen Ländern regionales Bier immer mehr gefragt ist und die Produzenten „mit klarer Rohstoff-Herkunft eine grosse Glaubwürdigkeit erreichen“ (St. Galler Tagblatt 2006). Andere Trends und Entwicklungen wurden bereits im Rahmen von Produktnischen oder beim Markt und der Zielgruppe angesprochen.

## 6.2 Marktgrenze und Marktvermischung

Um Nischen zu finden darf nicht nur der ausgewählte Zielmarkt bearbeitet werden, sondern es müssen auch benachbarte Märkte und sich verschiebende Marktgrenzen berücksichtigt werden. Beim Biermarkt ist es nahe liegend, dass es sich dabei um die anderen alkoholischen Teilmärkte Wein, Spirituosen, Apfelwein und Alcopops (alkoholische Mischgetränke) handelt. Da eine Nische im Biermarkt gefunden werden soll, kommt für dieses Beispiel ein anderer Markt als Ziel primär nicht in Frage, sondern eine mögliche Vermischung der Märkte. Der alkoholische Teilmarkt in Grossbritannien mit den höchsten Wachstumsraten im letzten Jahr ist Apfel- und Birnenwein (sog. Cidre und Perry). Cidre hat damit die Alcopops, welche in den letzten Jahren wieder markant an Marktanteilen verloren haben, als neuen Trend abgelöst und alleine bis ins Jahr 2010 wird ein Anstieg des Marktvolumens um ca. 40% erwartet. Im Gegensatz dazu hat Bier einen prognostizierten Anstieg von nur ca. 2% (Vgl. Euromonitor 2006, S.38). Auch wenn der Cidremarkt durch seine Kleinheit viel schneller wachsen kann als der gesättigte Biermarkt, ist dieser Anstieg doch bemerkenswert. Eine für diese Arbeit im kleinen Rahmen durchgeführte Internetrecherche ergab dabei, dass ein Mixgetränk aus Cidre und Bier, „Snakebite“ genannt (Vgl. Allaboutbeer), seit längerer Zeit eines der beliebtesten Mischgetränke von jungen britischen Erwachsenen ist. Dieses Getränk gibt es in einer Vielzahl von Variationen mit verschiedenen Bieren, Cidre und zusätzlichen Zutaten wie

Johannisbeere. Zudem wurde bei dieser Recherche kein zu kaufendes Produkt gefunden, welches aus dieser Mischung besteht, sondern es wird lediglich von den Konsumenten selber gemischt. Vorbehaltlich der Einhaltung englischer Alkoholgesetze oder anderer staatlichen Vorschriften scheint dieses Produkt durchaus eine mögliche Marktnische zu sein. Dieses Vorgehen kann auch mit anderen passenden Märkten oder Marktsegmenten vorgenommen werden. Das Analysieren anderer Segmente oder Märkte kann dazu führen, dass man vom eigentlichen Zielmarkt abkommt und einen neuen Bereich bearbeitet. Hierbei wären z.B. in England der Cidremarkt und der Weinmarkt interessant, weil beide überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten verzeichnen und auch in Zukunft mit steigenden Zahlen zu rechnen ist (Vgl. Euromonitor 2006, S.38). Die Wahl des Marktes hängt jedoch auch stark davon ab, ob ein Unternehmen bereits in einem Markt tätig ist und sich spezialisieren möchte oder ob eine Geschäftsidee von Grund auf neu aufgebaut wird.

### **6.3 Methoden zur Bestimmung von Marktnischen**

Die im vorherigen Abschnitt erarbeiteten Informationen und Hinweise auf mögliche Marktnischen müssen jetzt soweit reduziert und aufbereitet dargestellt werden, dass eine systematischere Betrachtung der Faktoren möglich ist. Dabei werden ähnlich wie beim COMET Prozess von Rosenbaum, verschiedene Aspekte und Informationen miteinbezogen, um eine passende Kombination von Nischenfaktoren für ein möglichst hohes Nischenpotenzial zu erreichen.

#### **6.3.1 Relevanzmatrize der Nischenfaktoren**

Die Basis für die Auswahl der Faktoren für eine erfolgreiche Nische leitet sich aus den erarbeiteten theoretischen Grundlagen ab. Im ersten Teil der Arbeit wurde festgestellt, dass sich eine Nischenstrategie oftmals anhand mehrerer Dimensionen von anderen, zum Teil auch ähnlichen Geschäftsstrategien, unterscheidet und dadurch nicht, oder nur teilweise, erfüllte Bedürfnisse in einem Markt besser befriedigt. Die Informationen, die in diesem Kapitel von den unterschiedlichen Quellen gesammelt und thematisch zusammengeführt wurden, müssen nun soweit vereinfacht werden, dass klare Faktoren innerhalb jeder Dimension ausgearbeitet werden können. Die Anzahl der Faktoren ist nicht beschränkt und hängt stark von der jeweiligen Branche ab. In den verschiedenen Dimensionen sind noch weitere Faktoren denkbar, die aber für eine Nische im Biermarkt weniger relevant, oder nicht verwendbar sind. Ebenso ist denkbar, dass nicht in allen Branchen alle sechs Dimensionen einer Nischenfindung vorhanden sind, zudem variiert die Relevanz der jeweiligen Dimensionen.

Die untenstehende Tabelle 1 wurde anhand einer subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit für den Biermarkt vorgenommen und kann nicht genau so in andere Branchen übertragen werden. Wichtig ist, dass die Dimensionen nicht automatisch als gleichwertig betrachtet werden und klar aufgezeigt wird, dass z.B. eine Änderung in der Dimension „Marktsegment“ grössere Folgen hat als in einer anderen Dimension (z.B. die Wahl eines anderen Produktfaktors). In der untenstehenden Grafik nimmt die Relevanz eines Faktors von oben nach unten, sowie von links nach rechts ab. Die Dimension ist dabei wichtiger als der Faktor (die Abnahme der Farbe verdeutlicht dies). Demzufolge ist es für eine Nischenfindung im Biermarkt relevanter, dass das Marktsegment „Lager“ ausgewählt wird, als z.B. ob das Produkt angereichert oder gesund sein soll.

		Faktor				
Dimension	Marktsegment	Lager	Dunkel	Alt		
	Zielgruppe	18-34 Jahre, männlich	18-34 Jahre, weiblich	Gesundheitsbewusste	ethnische Minderheit	Allergiker
	Produkt	angereichert, funktionell	reduziert, gesund	ethnisch, exotisch	natürlich, allergenfrei	
	Verpackung	Einwegflasche	PET	Fässchen (Heimgebrauch)	Dose	Fass
	Distribution	Spezialläden, Convenience stores	Internet	Supermärkte	Pubs	Discounter
	Produktion	herkömmlich	saisonal	speziell kalt		

Tabelle 1: Relevanz der Nischenfaktoren (eigene Abbildung)

Soll nun eine Nische bearbeitet werden, müssen mindestens zwei Faktoren kombiniert werden, wobei aus jeder Dimension nur ein Faktor ausgewählt werden kann. Werden nur wenige Faktoren kombiniert besteht die Gefahr, dass die Differenzierung und Fokussierung zu schwach ausfällt, um eine Nische optimal zu bearbeiten. Betrachtet man die obige Aufstellung, erkennt man die Vielfalt der Kombinationsmöglichkeiten. Dabei machen aber nicht alle Möglichkeiten Sinn. Ebenfalls bedeutet die grafische Übersicht nicht, dass automatisch aus jeder Dimension der Faktor mit dem meisten Nischenpotenzial ausgewählt werden muss. Die Kombination der Faktoren muss untereinander abgestimmt und in sich schlüssig sein. Das wichtigste, was bei dieser Kombination auch noch miteinbezogen werden muss, ist das potenzielle Marktvolumen. Hierbei entsteht ein zweiter grosser Widerspruch in der Nischenbearbeitung. Die Kombination muss so gewählt werden, dass strategische Barrieren aufgebaut

werden können und eine Differenzierung zu der Konkurrenz besteht, auf der anderen Seite muss ein genügend grosser Markt für diese Kombinationsmöglichkeit vorhanden sein.

### 6.3.2 Trendanalysen durch Recherchen

Um nicht nur zu analysieren wo potenzielle Nischen sind, sondern auch um zu sehen was Kunden nachfragen, kann zusätzlich Google Trends als grobe Richtlinie benutzt werden. Google Trends ist ein neues Werkzeug der Firma Google, um Trends in Suchen aufzuzeigen. Die Statistiken stammen dabei aus Millionen von Suchanfragen, die in Google getätigt wurden (Vgl. Google 2006). Dabei kann anhand fakultativer Einschränkung von Ländern und Zeitperioden grafisch angezeigt werden, welche Worte oder Wortkombinationen wie oft über die Suchmaschine von Google gesucht wurden. Es werden keine Zahlen angezeigt, sondern das Verhältnis der Menge der Suchen, mit der gesamten Menge der Anfragen in Google. Nimmt man das bereits genannte Beispiel der Heimzapfanlagen in Deutschland zeigt sich, dass nach der Markteinführung in der zweiten Jahreshälfte 2005 in Deutschland vermehrt der Begriff Zapfanlage gesucht wurde und im Sommer 2006, vermutlich aufgrund der Jahreszeit und der anstehenden Fussballweltmeisterschaft ein eindeutiger Trend nach oben zu verzeichnen war (siehe Abbildung 8). Durch diese gesteigerte Suchhäufigkeit in Google darf aber nicht automatisch auf einen höheren Umsatz geschlossen werden, es zeigt jedoch gewisse Tendenzen, welche Produkte oder Themen momentan aktuell sind.



Abbildung 8: Suchanfrage bei Google Trends (Google Trends)

## 6.4 Systematischer Ablauf einer Nischenidentifikation

Die erarbeiteten theoretischen Grundlagen, sowie die gewonnen Erkenntnisse aus dem praktischen Beispiel, zeigen, dass obwohl bei der Nischenfindung auch Kreativität und Marketinggeschick benötigt wird, ein systematischer Weg für die Identifizierung der Nischen vorgenommen werden kann. Die Tabelle 1 zeigt verschiedene Möglichkeiten einer Marktnische auf, um aber diese Faktoren auszuarbeiten, musste bereits bei der Analyse des Biermarktes

ein bestimmter Ablauf eingehalten werden. Im folgenden Abschnitt werden die einzelnen Schritte abschliessend kurz zusammengefasst. Die notwendigen Informationen für die Bearbeitung der jeweiligen Schritte wurden den passenden Informationsquellen entnommen, die im nächsten Kapitel genauer vorgestellt werden.

#### **a. Bestimmung des Zielmarktes**

Aufgrund der bisherigen Tätigkeit eines Unternehmens oder des vorhandenen Know-hows und Fähigkeiten, wird ein Markt gesucht, in dem ein Nischenmarkt identifiziert wird. Dabei hilft meist die Frage, was einem besonders interessiert oder liegt und in welchen Gebieten Interessen und bereits gesammelte Erfahrung vorhanden sind.

#### **b. Segmentierung des Marktes**

Der Markt muss in Marktsegmente aufgeteilt werden und aufgrund der vorhandenen Informationen wird ein Marktsegment mit genug Volumen und Wachstumspotenzial ausgewählt. Basierend auf den Untersuchungen von Cavalloni (1991) sollten nicht mehr als vier Konkurrenten vorhanden sein, um genug Platz für einen Nischeneinstieg vorzufinden.

#### **c. Analyse und Bestimmung der Zielgruppe**

Sind schon Kunden vorhanden, muss versucht werden gute Kunden mit homogenen Charakteristika einzugrenzen, die dann spezifischer bearbeitet werden können. Dies kann nach dem Pareto-Prinzip erfolgen, welches von Vilfredo Pareto entdeckt wurde und besagt, dass zwischen Ursache und Wirkung ein eindeutiges Missverhältnis (80/20-Regel) besteht. Oder angewendet auf die Kunden bedeutet dies, dass etwa 20% der Kunden für ungefähr 80% des Umsatzes verantwortlich sind. (Vgl. Gandke 2006). Die Fokussierung auf diesen Teil der Kunden garantiert dann zufriedene Kunden und dadurch hohe Umsätze.

#### **d. Erarbeitung eines Produktes**

Um Nischen zu finden, kann auch von einem bestehenden Produkt ausgegangen werden. Untersucht man alle Eigenschaften, die ein Produkt oder eine Dienstleistung besitzt und gleichzeitig alle Eigenschaften, die es zusätzlich noch besitzen könnte und dadurch für eine Zielgruppe optimierbar ist, wurden bereits erste Ansätze für eine Nische erarbeitet. Dabei helfen die gesammelten Informationen, nachgefragte Produkte zu identifizieren und durch Marktanalysen können nicht erfüllte Bedürfnisse von Konsumenten gesammelt werden. Produkteigenschaften wie Verpackung, Produktion, Zusammensetzung und schliesslich auch

der Vertrieb müssen dann auf das gewählte Marktsegment und Zielgruppe abgestimmt werden, um ein für die Kunden möglichst optimales Angebot bereitzustellen.

## **7 Informationsquellen für die Nischenfindung**

Die Grundlage der im letzten Kapitel erarbeiteten Methode besteht aus der Aggregation von Informationen unterschiedlicher Herkunft. Dabei muss zwischen verschiedenen Quellen und Arten von Information unterschieden werden. Damit kleine und mittelgrosse Unternehmen die Möglichkeit haben, diese für die Nischenfindung relevanten Informationen zu bekommen, muss zudem auch auf die Verfügbarkeit und den Zugang zu diesen Informationen geachtet werden. Es sollte dabei ohne hohe finanzielle Ausgaben möglich sein, alle notwendigen Daten für eine Nischenidentifizierung zu beschaffen. Natürlich kann dies von Markt zu Markt unterschiedlich sein, vor allem was den Zugang zu den Informationen betrifft, trotzdem kann allgemein unterschieden werden, welche Quellen sich für welche Art von Information eignen und wie diese Quellen am vorteilhaftesten genutzt werden. Der nachfolgende Teil soll dies genauer veranschaulichen.

### **7.1 Wirtschaftsdatenbanken**

Die wahrscheinlich wichtigsten Informationsquellen für die Nischenfindung sind Wirtschaftsdatenbanken. Sie liefern eine Vielzahl von relevanten Informationen, sind jedoch, neben empirischen Untersuchungen über den Markt und die Zielgruppe, die mit Abstand teuersten Quellen. Aber nicht nur der Preis, sondern auch die Fülle an Daten kann für die Suche nach relevanten Informationen hinderlich sein. Um spezifisch für den englischen Biermarkt relevante Informationen herauszufiltern, bietet sich die Verwendung von Klassifikationssystemen an. Spezielle Wirtschaftsklassifikationen, die herstellerübergreifend in Datenbanken verfügbar sind, könnten allenfalls helfen, eine systematischere Suche als anhand einzelner Stichworte vorzunehmen. Folgende Auflistung beschreibt kurz die wichtigsten dieser Klassifikationssysteme und beantwortet die Frage, ob diese Klassifikationen einen Mehrwert liefern im Hinblick auf eine optimierte und exakte Recherche für Marktnischen.

#### **7.1.1 Industrieklassifikationen**

Die Standard Industrial Classification (SIC) wurde 1939 vom amerikanischen Amt für Management und Haushalt eingeführt und bis 1997 hauptsächlich vom Büro für amtliche Statistik in den USA für statistische Zwecke genutzt. Ziel war es, durch eine 4-stellige Notation mit ca. 1000 Klassen einen hierarchischen Aufbau der Wirtschaft zu erstellen. 10 Divisionen werden dafür in 99 Hauptgruppen getrennt, die wiederum in Gruppen aufgeteilt sind, denen die je-

weiligen Branchen untergeordnet sind (Vgl. US Department of Labor). Die SIC-Codes werden nicht nur für statistische Zwecke genutzt, sondern werden auch von den meisten Datenbank Anbietern in die Texte integriert und können daher als optionales Suchkriterium verwendet werden. Obwohl die SIC-Codes in den letzten 60 Jahren regelmässig überarbeitet wurden, entsprechen sie seit längerem nicht mehr dem heutigen Standard. Vor allem wegen der zu starken Konzentration auf die Produktionsindustrie und der Vernachlässigung der Dienstleistungsindustrie sowie den neuen Hightech-Märkten wurde sie 1997 von NAICS abgelöst (Vgl. Gilmer/Story 2003). Obwohl in einigen Datenbanken die SIC-Codes noch verwendet werden können, empfiehlt sich die Benutzung der NAICS-Codes.

Das North American Industry Classification System (NAICS) ist keine Revision der SIC-Codes, sondern besitzt eine komplett erneuerte Notation. Durch die Erhöhung auf 20 Hauptgruppen wollte man ursprünglich eine bessere Unterscheidung der Unternehmenstätigkeiten erreichen, weil der Auflösungsgrad des sechsstelligen NAICS-Codes aber dem vierstelligen SIC-Codes entspricht, konnte noch keine zusätzliche Diversifikation auf Produkt- und Technologieebene erfolgen (Vgl. Kind 2004, S.165). Dafür wurde der Informations- und Dienstleistungssektor stark ausgebaut und dem heutigen Stellenwert auf dem Markt angepasst. Die NAICS-Codes werden analog den SIC-Codes in den meisten Wirtschaftsdatenbanken als Suchkriterium benutzt. Das europäische Pendant dazu sind die NACE-Codes (Wirtschaftszweigklassifikationen der Europäischen Union). Wirtschaftsdatenbanken wie AB Inform, PROMT, Business Source Premier oder auch Lexisnexis, die für diese Recherche genutzt wurden, haben diese Industrieklassifikationen integriert und erleichtern somit die Suche nach bestimmten Industrien oder Branchen nach Gebiet oder Land. Für das praktische Beispiel der Nischenfindung im britischen Biermarkt waren diese Klassifikationen deshalb nicht von Nutzen, weil stärker auf das Produkt und weniger auf die Branche als Nischenpotenzial geachtet wurde. Die Suche nach NAICS-Codes für Bier ergab folgende Treffer (Vgl. US Census Bureau 2006a):

327213	Glass Container Manufacturing
<b>312120</b>	<b>Breweries</b>
332431	Metal Can Manufacturing
333415	Air-Conditioning and Warm Air Heating Equipment and Commercial and Industrial Refrigeration Equipment Manufacturing
332439	Other Metal Container Manufacturing
424810/422810	Beer and Ale Merchant Wholesalers

445310	Beer, Wine, and Liquor Stores
4248/42M	Beer, Wine, and Distilled Alcoholic Beverage Merchant Wholesalers
445310	Beer, Wine, and Liquor Stores

Wobei nur der Branchencode 312120 (Brauereien) effektiv Informationen über Bierhersteller enthält und innerhalb dieser Branche keine Differenzierungsmöglichkeit, z.B. nach Art der Produktion oder nach Art des Produktes möglich ist. Dadurch lieferten diese Industriecodes für diesen speziellen Fall keine hilfreichen Informationen über allfällige Nischenmärkte. Für eine Branchenübersicht oder für die Suche nach ganzen Industriezweigen stellen diese Codes aber eine nützliche Hilfe dar. Gleiches gilt für vergleichbare Klassifikationen wie die D-U-N-S Number.

Die D-U-N-S Number (Data Universal Numbering System) ist eine von der Firma Dun & Bradstreet vergebene 9-stellige Nummer, die jedes Unternehmen eindeutig kennzeichnet. Diese Klassifikation ist auch ausserhalb der Datenbanken von Dun & Bradstreet anerkannt und wird von vielen Standardorganisationen empfohlen. Dieser Unternehmenscode wird hauptsächlich für die Identifizierung von einzelnen Unternehmen und deren weltweite Konzernverflechtungen angewendet. (Vgl. Dun & Bradstreet 2005) Im Hinblick auf die Nischensuche bietet die D-U-N-S Number ebenso wenig einen Mehrwert wie die anderen bereits vorgestellten Wirtschaftsklassifikationen. Für strategische Recherchen und Analysen von weltweiten Grosskonzernen ist sie aber eine nützliche Hilfestellung in der Informationsrecherche.

#### 7.1.2 Produktklassifikationen

Die Problematik, dass die Unternehmen nur durch ihre Tätigkeit und nicht durch ihre Produkte voneinander abgegrenzt werden, wurde durch die Einführung von Produktklassifikationen aufgegriffen. Der vierstellige Produktcode der Gale Group (Vgl. Dialog Corporation 2001) oder der fünfstellige Produktcode von Kompass (Vgl. Dialog Corporation 2005) schliessen diese Lücke. Trotzdem werden Produkte für eine Nischensuche zu wenig stark differenziert. Ein Produktcode für Bier wird nicht weiter in Segmente aufgeteilt. Die Suche in der frei zugänglichen Kompass Datenbank erzielt jedoch im Gegensatz zu den Industrieklassifikationen nützliche Mehrinformationen über Unternehmen in Grossbritannien, die z.B. alkoholfreie Biere, Bier mit Limonade oder Diätbiere herstellen. Die Menge der Treffer unterstreicht die Annahme, dass in diesen und ähnlichen Gebieten des Biermarktes Nischenpotenzial steckt, weil nur jeweils zwei bis fünf Unternehmen mit solchen Produkten gefunden wurden. Wie vollständig die Datenbank ist, kann hier nicht abschliessend beurteilt werden. Die Vermutung

liegt jedoch nahe, dass vor allem kleine und mittlere Brauereien nicht in der Datenbank aufgeführt sind. Analog zu NAICS wurde 1999 ebenfalls begonnen eine mit dem NAPCS (North American Product Classification System) eine Produktklassifikation zu erstellen (Vgl. US Census Bureau 2006b). Diese Produktklassifikation ist aber noch in der Entstehung und beschränkt sich zurzeit auf einige wenige Produktgruppen. Bis jetzt bietet sie daher im Vergleich zu den anderen vorher erwähnten Produktgruppen keinen Zusatznutzen für die Nischensuche.

### 7.1.3 Geographische Klassifikationen

Geographische Klassifikationen wurden in dieser Arbeit nicht verwendet, sie sollten aber der Vollständigkeit halber kurz angesprochen werden. Als Beispiele solcher Klassifikationen können NUTS oder die Country Codes der Gale Group genannte werden. NUTS (Nomenclature des unités territoriales statistiques) wurde für die Statistik der EU erarbeitet und gliedert Gebiete in Einheiten auf, um sie danach statistisch auswertbar zu machen (Vgl. Europa-Kommissionen). Dabei wird mit Hilfe einer hierarchischen Klassifikation ausgehend von drei Ebenen jeder Mitgliedsstaat in eine Zahl von Regionen unterteilt, die wiederum in Unterregionen aufgeteilt werden. Für das Beispiel in dieser Arbeit waren die Regionen nicht relevant, wird aber ein regionaler Nischenmarkt gesucht, ist dies eine einfache Möglichkeit um an statistische Daten einer Region zu gelangen. Die Country Codes der Gale Group beinhalten im Gegensatz zu NUTS nur Weltregionen, Staatengemeinschaften und einzelne Länder (Vgl. Dialog Corporation) und bieten daher keinen zusätzlichen Nutzen.

Wirtschaftsdatenbanken liefern eine unüberschaubare Masse von Informationen, welche nicht zuletzt auch durch die Hilfe von Klassifikationssystemen sinnvoll eingegrenzt und für den spezifischen Zweck nutzbar gemacht werden. Ein grosser Nachteil sind jedoch die z.T. hohen Gebühren, die bei diesen Datenbanken anfallen. Meist kann man aber Dokumente suchen und Abstracts oder Inhaltsverzeichnisse lesen und erst danach über einen Kauf entscheiden. Hinsichtlich der Nischenfindung liefern sie wertvolle Informationen im Bereich des Marktes. Anhand von Kennzahlen von ganzen Industrien, Branchen oder auch einzelnen Unternehmen bekommt man einen Überblick über allfällige Nischenmöglichkeiten und die vorhandene Konkurrenz. Durch die Vielzahl von vorhandenen Marktstudien geben sie aber auch Auskunft über andere, für die Nischenfindung als relevant eingestufte, Bereiche. Die bestehenden Industrieklassifikationen liefern nicht den erhofften Mehrwert für eine Nischensuche, Weiterentwicklungen von Produktklassifikationen könnten sich dabei jedoch als nützlich erweisen.

## 7.2 Patentdatenbanken

Patentdatenbanken eignen sich insofern für die Nischenfindung, indem sie wertvolle Informationen über Patente, aber auch Marken, Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster liefern. Obwohl sie in dieser Arbeit für die Untersuchung des britischen Biermarktes nicht verwendet wurden, müssen sie im Hinblick auf eine allgemein gültige Bewertung der Informationsquellen miteinbezogen werden. Patentdatenbanken sind sicher dort unumgänglich, wo das Produkt für die Nischenfindung eine innovative und technische Lösung darstellt. Bezogen auf den Biermarkt kann das z.B. eine neue Art einer Produktionsmaschine sein oder ein neues System um Bier zu zapfen. Abhängig vom Markt, indem dieses Produkt Verwendung finden soll, müssen verschiedene Patentdatenbanken konsultiert werden, weil Patente z.B. in Europa nach nationalem oder europäischem Patentrecht (sog. Gemeinschaftspatent) erlassen werden können (Vgl. Lexexakt 2006). Natürlich können auch bevor konkrete Pläne für ein Produkt existieren, Anregungen und Ideen aus bereits bestehenden Patenten gewonnen werden. Das deutsche Patentamt liefert eine nützliche Zusammenstellung verschiedener Datenbanken, die teils kostenlos durchsucht werden können (Vgl. DPMA 2006a). Für europäische Patente ist Espacenet zu nennen, das kostenlos und anhand von Stichworten durchsucht werden kann.

Gebrauchsmuster oder Geschmacksmuster sind im Gegensatz zum Patent nur registrierte Rechte, die nicht auf die Voraussetzungen einer solchen Registrierung überprüft werden. Die Anmeldung als Gebrauchsmuster setzt weniger voraus als ein Patent, es genügt wenn eine erkennbare Verschiedenheit zu einem anderen Gerät oder Gegenstand besteht (wird daher auch „kleines Patent“ genannt). Geschmacksmuster sind 2- oder 3-dimensionale Muster oder Modelle, die eine ästhetische Wirkung haben (z.B. Verpackungen, Gerätedesign) und vom Patent- und Gebrauchsmusterschutz ausgenommen sind. Im Gegensatz zu Deutschland und Österreich existiert das Gebrauchsmuster in der Schweiz nicht, das Geschmacksmuster wird in der Schweiz „Muster und Modelle“ genannt (Vgl. Swiss Transfer). Marken sind ebenfalls rechtlich geschützte Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens, womit es eine rechtliche Grundlage gibt um gegen Nachahmung vorzugehen (Vgl. DPMA 2006b). Analog zu der Registrierung von Patenten und Geschmacksmustern, können auch Marken national, europäisch oder international registriert werden.

Eine nützliche Übersicht solcher kostenlos benutzbaren Datenbanken liefert das Deutsche Marken- und Patentamt (Vgl. DPMA 2006c). Hilfreiche Suchmöglichkeiten über Marken und Patente liefern auch das Eidgenössische Institut für Geistiges Eigentum (Vgl. IGE 2006) und das europäische Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (Vgl. OAMI). Bei der Recherche

ist zu beachten, dass nicht alle genannten Rechte in allen Ländern registrierbar sind und teilweise unterschiedliche Bezeichnungen haben.

Angewendet auf den Biermarkt bedeuten diese Rechte, dass ein Produkt als Marke registriert ist, der Prozess des Bierbrauens je nach dem durch ein Patent geschützt wird und die Form der Bierflasche durch ein Geschmacksmuster vor Nachahmung abgesichert werden kann. Diese Faktoren sind zu berücksichtigen, falls entweder neue Produkte und Produktionsverfahren entwickelt werden um sich rechtlich abzusichern, aber auch wenn durch Recherchen und Konkurrenzanalysen Geschäftsideen oder andere Inputs übernommen oder nachgemacht werden wollen. Patentrecherchen geben auch Hinweise auf die technologische Innovationsfähigkeit von Unternehmen, indem die Anzahl und die Art der Patente evaluiert werden können und damit so genannte Hidden Champions identifiziert werden. (Vgl. Simon 1996, S.105f.). Dies hilft für eine Konkurrenzanalyse oder für einen Überblick eines Marktes, insbesondere wenn der Markt relativ unübersichtlich strukturiert ist.

#### 7.2.1 Patentklassifikationen IPC/ECLA

Wie bei den Wirtschaftsdaten gibt es auch bei Patenten und Gebrauchsmustern Klassifikationen. Die Internationale Patentklassifikation (IPC) und das European Classification System (ECLA) ermöglichen eine weltweit einheitliche Klassierung aller Patente, wobei die ECLA als eine Erweiterung der IPC zu sehen ist und das System verfeinert. Anhand der Patentklassifikation „können technische Gegenstände sowohl funktionsorientiert als auch anwendungsorientiert eingeordnet werden. Sie dient weltweit zur einheitlichen Klassifikation der Schwerpunkte oder der wichtigsten Bestandteile von Erfindungen...“ (Manecke 2004, S.135). Die IPC wird im Rhythmus von fünf Jahren überarbeitet und der technischen Entwicklung angepasst. Diese Patentklassifikationen werden in grossen Patentdatenbanken, wie z.B. der kostenpflichtigen Questel-Orbit oder auch den kostenlos recherchierbaren Datenbanken von Espacenet angewendet. Wie weiter oben schon angesprochen, waren diese Datenbanken für eine Nischenfindung im Biermarkt nur bedingt geeignet, weil weniger Nischen in Bezug auf die Produktion und die Vermarktung von Produkten gesucht wurden als in Bezug auf die Zusammensetzung des Produktes und der Art der Distribution und der Zielgruppe. Das gleiche gilt für die Bestimmung von grafischen Bestandteilen, die Bildmarken charakterisieren (sog. Klassifikationen zur figürlichen Darstellung, auch Wiener Klassifikation) oder für die Markenklassifikation von Waren und Dienstleistungen (Nizzaer Klassifikation), weswegen diese Themen im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden. (Vgl. WIPO 2006)

### 7.3 News-Datenbanken

Anhand von News-Datenbanken können umfangreiche und mehrsprachige Archive durchsucht werden. Dies ist für die Nischenfindung insofern relevant, indem aufgrund des gewählten Standortes oder des Marktes eines Nischenunternehmens, Fachzeitschriften umfassende Informationen über neue Produkte, Unternehmen sowie gesellschaftliche Entwicklungen liefern. Für die Untersuchung des Biermarktes wurden hauptsächlich verschiedene Kombinationen der Suchworte „Bier“, „Produkt“, „Nische“ und „Markt“ in englischen Zeitschriften verwendet. Wichtig dabei ist nicht nur die geographische Einschränkung der Suche, sondern auch meist eine zeitliche Einschränkung. Texte, die mehrere Jahre alt sind, entsprechen oftmals nicht mehr dem heutigen Stand, sei es in Bezug auf den Markt und die Zielgruppen oder die technologische Entwicklung. Nichtsdestotrotz können aber auch Veröffentlichungen älteren Datums nützliche Hinweise liefern. Nachträglich betrachtet können dabei Trends als kurzlebige Modeerscheinungen entlarvt werden oder öffentlich diskutierte Fehler anderer potenzieller Konkurrenten auf Gefahren hinweisen. Die Beschränkung auf ein Land und einen Zeitraum hilft aber auch, die meist zahlreichen Treffer einzugrenzen, um sie für eine genauere Betrachtung heranzuziehen. Für die Recherche wurden hauptsächlich die kostenpflichtigen Datenbanken Factiva, Emerald Insight und LexisNexis verwendet, wobei durch die Recherche klar aufgezeigt wurde, dass nicht nur Fachartikel und Magazine, sondern auch Tages- und Wochenzeitschriften durchaus wertvolle Inputs liefern.

### 7.4 Zeitungen und Zeitschriften

Abgesehen von den bereits genannten wissenschaftlichen Quellen, sollten auch andere, nicht wissenschaftliche Quellen und Methoden für die Informationssammlung über Nischen in Betracht gezogen werden. Der Grund ist nicht nur der relativ einfache und kostengünstige Zugang, sondern auch das Vorhandensein von Informationen, die in wissenschaftlichen Datenbanken eher am Rande angesprochen werden. Die zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft gegenüber gesunder Ernährung, Bewegung und anderen für die Nischenfindung nicht unerheblichen Faktoren werden zwar auch in wissenschaftlichen Texten angesprochen, jedoch sind Publikumszeitschriften viel preiswerter und leichter erhältlich. Auch wenn diesen Texten oftmals wenig Wissenschaftlichkeit zugesprochen werden kann, liefern sie trotzdem wichtige Inputs und Denkanstöße, auf welche Faktoren bei einem zukünftigen Produkt oder einer Dienstleistung Wert gelegt werden sollte. Es müssen dafür keine Zeitschriften abonniert werden, es reicht vollkommen wenn bei der täglichen Lektüre ein Auge auf allfällige Andeutungen über Nischenpotenziale geworfen wird. Bei der Bearbeitung der Nischenmärkte in Grossbritannien konnte dies weniger helfen, da dafür britische Zeitschriften und Magazine gelesen werden müssen, weil diese Punkte meist länderspezifisch auftreten. Dass Nischenbiere aber auch in anderen Ländern ein Thema sind, zeigt der Artikel vom 31.

August in einer Liechtensteiner Tageszeitung (Vgl. Vaterland 2006), dass ein eigenes Bier aus in Liechtenstein angebauter Gerste gebraut wird, obwohl der potenzielle Markt sehr klein und die Konkurrenz ausländischer Biere relativ hoch ist. Das Nischenpotenzial wird dabei in der regionalen Verankerung des Produktes und dem Bekenntnis vieler Biertrinker für ein regionales Bier gesehen. In England ist dies ebenfalls ein Thema und scheint auch dort durchaus Nischenpotenzial zu besitzen.

## 7.5 Internetrecherche und sonstige Quellen

Im Internet findet man ebenfalls eine Vielzahl nützlicher Quellen für die Nischensuche, wobei auch wissenschaftliche Texte, Marktstudien und andere ansonsten kostenpflichtige Inhalte auffindbar sind. Hilfreich sind oft auch Webseiten von Vereinigungen, Verbänden oder anderen Interessensgemeinschaften, die meist eine Vielzahl von Publikationen und Statistiken zur Verfügung stellen. Für den britischen Biermarkt war dies insbesondere die Vereinigung der europäischen Brauereiindustrie (Brewers of Europe) und der Verband des britischen Bier- und Pubsektors (British Beer & Pub Association). Bei den meisten der grösseren Branchen existieren solche übergreifenden Dachorganisationen, die zum Teil sogar Marktstudien und Analysen frei zur Verfügung stellen. Es lohnt sich auch ein Blick auf andere Industrien, die mit der Bierindustrie verbunden sind. Die Vereinigung der englischen Dosenhersteller, als Lieferant für viele Bierbrauereien, stellt ebenfalls kostenlos Marktstudien über den Absatz von Bier zur Verfügung. Diese Daten sind vor allem für die Analyse des Marktes und der Produkte von Nutzen.

Für die genauere Analyse der potenziellen Zielgruppe bieten statistische Jahrbücher und Online-Statistiken umfassende Zahlen und Informationen. Beispiele dafür sind die nationalen Statistiken von Grossbritannien oder Eurostat, ein umfangreiches und kostenlos benutzbares Portal für statistische Daten über Europa. Mithilfe dieser Daten kann auch das Marktvolumen abgeschätzt werden, wobei berücksichtigt werden muss, dass nicht jeder englische Biertrinker zwischen 18 und 34 Jahren ein potenzieller Kunde für ein bestimmtes Nischenbier ist. Dennoch lassen sich ungefähre Grössen errechnen und unterstützen somit die strategische Planung eines Unternehmens.

Die höchsten Kosten fallen meist bei der Befragung der Zielgruppe an. Auch wenn durch Datenbankenrecherchen und Zeitungstudium potenzielle Zielgruppen erarbeitet und identifiziert werden können, liegt das grösste Risiko eines Nischenproduktes in der realen Absatzmenge. Diese Menge hängt wiederum davon ab, ob das Produkt den Wünschen der

Zielgruppe entspricht, sei es in Bezug auf Geschmack, Verpackung oder aber auch zum Teil vom Preis. Um sich Klarheit darüber zu beschaffen, kommt man nicht um eine empirische Untersuchung herum. Um jedoch nicht zu viel Geld für ein Marktforschungsinstitut aufzuwenden, bieten sich z.B. Studenten als preiswerte Alternative an. Oftmals führen Hochschulen oder andere Einrichtungen solche Befragungen als Teil eines Leistungsnachweises oder einer Lerneinheit durch und sind eventuell durchaus offen für reale Anfragen aus der Wirtschaft. Um aber im kleinen Rahmen anzufangen, kann man zuerst das private Umfeld und Bekannte fragen, die für die Zielgruppe in Frage kommen würden. Auch wenn dies jeglicher empirischer Grundlage entbehrt, lassen sich erste Feedbacks und Anregungen sammeln.

## **7.6 Nischenfindung als Teil eines kreativen Prozesses**

Das Finden einer Nische bedeutet nicht, dass man von Grund auf eine neue Idee entwickeln muss. Ein Vorurteil dazu lautet „Innovation ist die Königsdisziplin des Unternehmertums, und die Imitation wird mit verächtlicher Geringschätzung gestraft“ (Venzin et al. 2003, S.195). Die Weiterentwicklung eines Konzeptes oder die Nachahmung einer Idee ist oft in Nischenmärkten eine erfolgreiche Strategie. Nicht nur in der COMET Methode von Rosenbaum wird dieser Ansatz verfolgt, sondern auch in vielen anderen Literaturquellen zur Nischenfindung. Durch die vielen verschiedenen Dimensionen, die für die Nischenfindung beachtet werden müssen, gibt es unzählige Möglichkeiten eine Nische zu besetzen. Dabei kann eine erfolgreiche Nische in einem anderen Land, in einem anderen Markt oder für eine andere Zielgruppe erarbeitet werden. Abhängig vom potenziellen Marktvolumen und der Zielgruppe reichen oft schon kleine Änderungen, um erfolgreich in eine Marktnische einzutreten.

Da jeder Unternehmer auch selber Konsument ist, kann überlegt werden wo persönlich Optimierungsmöglichkeiten bei Produkten gesehen werden. Dabei können Schwächen in der Nutzungskette eines Produktes behoben werden und es kann sich automatisch ein Markt für dieses verbesserte (oder vielmehr für den Kunden optimierte) Produkt eröffnen. „Betrachtet man als Anbieter Produkte und Dienstleistungen aus der Nutzungsperspektive des Kunden, eröffnen sich neue Innovationsräume“ (Huber 2006). Dabei gilt der bereits in der EKS verwendete Grundsatz, dass man über vorhandene Probleme und deren Lösung zu Nischen findet. Nur durch diesen Ansatz konnten sich Geschäftsideen wie das Car-Sharing-System für preisbewusste Wenigfahrer, der Relocation-Service für versetzte Geschäftsleute oder der World-Courier für schwer transportierbare Güter erfolgreich auf dem Markt etablieren. (Vgl. Venzin et al. 2003, S.192f.) Sie alle bauen auf schon vorhandenen Geschäftsmodellen auf, die auf andere Märkte oder andere Zielgruppen übertragen wurden und dadurch einen eige-

nen Markt oder eine eigene Zielgruppe erreichten oder teilweise sogar erst geschaffen haben.

## 8 Beurteilung der Informationsquellen

Fasst man die unterschiedlichen Quellen zusammen zeigt sich, dass in jeder Quelle für die Nischenfindung wichtige Teilbereiche vorhanden sind. Zudem wird ebenso deutlich, dass nicht nur kostenpflichtige, sondern auch kostenlos verfügbare Quellen helfen, die verschiedenen Dimensionen der Nischenfindung anhand von Informationen zu analysieren. Dabei sind nicht alle Dimensionen im gleichen Ausmass vertreten. Themen wie Märkte, Zielgruppen und Produkte werden zahlreicher erwähnt und behandelt als die anderen Bereiche Verpackung, Distribution und Produktion.

Die folgende Tabelle 2 verdeutlicht dies, indem zusammenfassend aufgezeigt wird, welche Informationsquellen sich für welche Dimension eignen. Für die Bewertung der Quellen wird zwischen „weniger geeignet“, „geeignet“ und „sehr gut geeignet“ unterschieden. Betrachtet man die verschiedenen Informationsquellen, lässt sich eine Konkretisierung von bestimmten Quellen für eine Dimension der Nischenfindung nicht vornehmen, aber es gibt ganz klare Trends, welche Quellen sich für welche Informationen eignen. Wird eine Informationsquelle für eine Dimension als weniger geeignet eingestuft, können trotzdem auch manchmal hilfreiche Informationen vorhanden sein. Es sollten jedoch primär sich besser eignende Quellen konsultiert werden, um nicht zuletzt den Zeitaufwand und die Qualität der recherchierten Ergebnisse möglichst zu optimieren.

Erstaunlich und in der Form nicht erwartet ist die Tatsache, dass genügend Marktinformationen auch kostenlos im Internet auffindbar sind und es bezogen auf den britischen Biermarkt eventuell sogar möglich gewesen wäre, ähnliche Nischenprognosen nur aufgrund von kostenlosen Informationsquellen aufzustellen. Begünstigt wurde dies sicherlich dadurch, dass in diesem praktischen Beispiel ein weit verbreitetes Konsumgut in einem grossen Markt ausgewählt wurde. Wird die Nischensuche auf weniger grossen Märkten oder mit weniger verbreiteten Produkten durchgeführt, verringert sich die Anzahl sowie die Qualität der Informationsquellen.

	Marktsegment	Zielgruppe	Produkt	Verpackung	Distribution	Produktion
<b>Wirtschafts-DB</b>	++	++	+	++	+	-
<b>Patent-DB</b>	-	-	+	+	-	++
<b>News-DB</b>	+	+	++	-	++	+
<b>Zeitungen/ Zeitschriften</b>	+	++	+	-	-	-
<b>Internet-recherchen</b>	+	++	+	+	-	-
<b>Ideen-sammlung</b>	+	++	++	-	+	-

++ = sehr gut geeignet

+ = geeignet

- = weniger geeignet

Tabelle 2: Eignung der Informationsquellen zur Nischenfindung (eigene Abbildung)

Klassifikationen, wie sie in den meisten Datenbanken verwendet werden, helfen die Suche nach relevanten Informationen gezielter vorzunehmen, für die Nischenfindung jedoch liefern sie keinen deutlichen Mehrwert. Vor allem bei den Wirtschaftsklassifikationen kommt dies daher, dass gerade neue Industrien und Märkte erst nach einer gewissen Zeit mit einem eigenen Branchencode aufgenommen werden. Zudem werden die Unternehmen durch ihre Produktionsprozesse voneinander abgegrenzt und nicht anhand ihrer Produkte (Vgl. NAICSCodes).

Nimmt man z.B. die Obstindustrie, bekommt ein Obstanbauer einen anderen Code als ein Transportunternehmen für Obst und dieses wiederum einen andern Code als ein Unternehmen das Obst in Dosen verpackt, obwohl es sich bei allen drei Unternehmen um das gleiche Produkt dreht. Dazu kommt, dass jedes Unternehmen sich selber einen Branchencode zuweisen kann und dabei nur geringfügig von einer staatlichen Behörde beraten und geleitet wird (Vgl. Klein 1998).

Für die Nischenfindung hat das die Folgen, dass nicht eine Nische im Biersektor gesucht werden kann, sondern dass vorher eine Unterscheidung zwischen Malzlieferanten, Brauereien, Einzelhandel getroffen werden muss, da alle mit dem Produkt Bier in Verbindung stehen. Da diese Branchen aber nicht ausschliesslich Bier herstellen oder vertreiben (Malz wird auch für Whiskey verwendet, Einzelhandel verkauft auch anderen Alkohol), lässt sich die Schwierigkeit der Benutzung von Branchencodes nachvollziehen. Ausserdem zeigte eine durchgeführte Recherche über Brauereien in Grossbritannien, dass vornehmlich die grossen Brauereien in Wirtschaftsdatenbanken vorhanden sind und somit kein vollständiges Konkurrenzbild erstellt werden kann. Viele kleine und mittelgrosse Brauereien finden durch ihre geringen Aktivitäten im Ausland oder auch durch die Nichtveröffentlichung von Kennzahlen wenig bis gar keine Beachtung in den grossen Wirtschaftsdatenbanken.

Bei den Patentklassifikationen und bei der Recherche in Patentdatenbanken hat sich gezeigt, dass beim Brauen von Bier gewisse Richtlinien und Prozesse eingehalten werden müssen und daher die Innovationsmöglichkeiten der Brauereien beschränkt sind. Es ist deshalb anzunehmen, dass sich Bierproduzenten hauptsächlich über die Zutaten und Zusammensetzungen differenzieren und weniger über Produktionsabläufe. Handelt es sich bei dem Zielmarkt jedoch um ein technisches Produkt oder eine Maschine, nehmen die Patente eine wesentlich bedeutendere Stellung ein als bei diesem Konsumgut.

Die Dimensionen und Faktoren für eine Marktnische sind sehr unterschiedlich. Genauso verschieden sind die Quellen, die die notwendigen Informationen beinhalten. Es ist daher ratsam, verschiedene Quellen (auch nicht wissenschaftlicher Natur) zu verwenden um Anregungen und Informationen unterschiedlichster Herkunft zu erhalten. Zudem lässt sich die Vermutung aufstellen, dass die Dimensionen, die für eine spezifische Nischenfindung relevanter sind auch vermehrt in den Informationsquellen angesprochen werden. Darum kann daraus geschlossen werden, dass die Dimensionen „Verpackung“, „Distribution“ und „Produktion“ in einem anderen Nischenmarkt einen deutlich höheren Stellenwert besitzen und folglich auch mehr Informationen darüber vorhanden sind. Um dies belegen zu können, müssten Marktnischen von unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen erarbeitet und das Informationsangebot miteinander verglichen werden.

## 9 Fazit und Ausblick

Die Nischenstrategie, als Variante einer Unternehmensstrategie, ist je länger je mehr eine erfolgreiche Art der Marktbearbeitung. Unternehmen, die auf dem Gesamtmarkt tätig sind, spüren den zunehmenden Trend der Individualisierung und der Heterogenisierung der Kunden. Die Fokussierung auf einen Nischenmarkt bleibt vielfach als einzige Lösung, um eine eindeutige Geschäftsstrategie zu verfolgen und gleichzeitig die Probleme der Massenmärkte zu umgehen. Ist dies nicht der Fall, droht eine unklare Strategie in der Mitte. Porter (1999, S.78ff.) sieht hier eine grosse Gefahr für viele Unternehmen, die sich nicht klar zu einer Strategie bekennen und zwischen den Stühlen landen („Stuck in the middle“). Die Nischenstrategie wird zu Unrecht als reine Desinvestitionsstrategie mit einem kleinen Wachstum und einem kleinen Marktanteil angesehen, zeigen Untersuchungen wie von Cavalloni (1991) zwar kleine Marktanteile, jedoch mit hohem Wachstumspotenzial und deutlich höheren Renditen als in Gesamtmärkten. Die Nischenstrategie ist ebenso gut als Markteinstiegsstrategie sowie als allgemeine Geschäftsstrategie einsetzbar.

Wie lukrativ eine Marktnische schlussendlich ist, hängt von den Kunden ab. Sie sind es, die ein Produkt kaufen oder es ablehnen. Auch wenn es im Voraus durchaus möglich ist, die ungefähre Grösse einer Zielgruppe oder das Marktvolumen einer Nische zu bestimmen, garantiert das nicht automatisch den Erfolg. Dieses Risiko bleibt weiterhin bestehen und macht deutlich, dass eine Nischenfindung vorgenommen werden kann, ob diese jedoch erfolgreich ist kann erst im Nachhinein beurteilt werden. Abschliessend sollen die Ergebnisse kurz reflektiert und kommentiert werden. Ebenso müssen Bereiche angesprochen werden, die im Rahmen dieser Arbeit nur am Rande oder gar nicht behandelt werden konnten.

### 9.1 Reflexion der erarbeiteten Ergebnisse

Die Identifikation von Marktnischen ist nicht, wie manchmal fälschlicherweise vermutet wird, reine Glückssache. Dies trifft eher auf Marktlücken zu, die vielfach anhand einer spontanen Idee oder eines Zufalls entdeckt werden. Marktnischen verfolgen im Gegensatz zu den Marktlücken nicht zwangsläufig neue Geschäftsideen, sondern optimieren bereits bestehende. Die dafür benötigte Flexibilität besitzen KMU's und auch Start-Up Unternehmen. Grosse Unternehmen sind aber zunehmend auch auf Nischenmärkten tätig, weil sie das Potenzial und die Rentabilität dieser Märkte schon länger erkannt haben, aber sich bisher nicht soweit spezialisieren konnten, um diese Märkte auch bearbeiten zu können. Daher sind kleinere Unternehmen besser in der Lage Nischenmärkte zu besetzen, nicht zuletzt weil sie durch

ihre kleine und einfache Struktur und der geringeren Fixkosten auch Märkte mit weniger Marktvolumen fokussieren können.

Die Bearbeitung des Themas hat verdeutlicht, dass hauptsächlich bei der Identifikation von Nischen noch Fragen offen sind, wie gezielt vorgegangen werden kann und was dazu benötigt wird. Ansätze und Methoden existieren zwar, sind jedoch eher für kostenintensive Analysen vorgesehen. Informationen über Märkte und Produkte sind zahlreich und z. T. auch kostenlos vorhanden. Für die Untersuchung von Nischen wird von anderen Autoren auch auf verschiedene Informationsquellen hingewiesen. Welche Quellen sich aber konkret für welche Aspekte eignen und welche Arbeitsschritte dafür nötig sind, wurde bisher vernachlässigt und wurde im Rahmen dieser Arbeit angesprochen. Das durchgeführte Beispiel hat gezeigt, dass eine genauere Betrachtung dieser Fragen von Nutzen ist, hinsichtlich der Qualität als auch der Effizienz einer Nischenfindung. Auch ohne grosse finanzielle Investitionen können Unternehmen Nischen identifizieren und somit kann die Tatsache teilweise abgeschwächt werden, dass eher grössere Unternehmen die für eine Nischenbearbeitung nötigen finanziellen Mittel haben und deswegen im Vorteil sind. Wichtig ist hierbei, eine vollständige Analyse aller Dimensionen und Faktoren einer Marktnische vorzunehmen. Nach der Durchführung nur eines konkreten Beispiels müssen solche Rückschlüsse dennoch mit Vorbehalt gezogen werden, können doch Faktoren wie die Art des Produktes oder der Dienstleistung und das Land, indem die Marktnische gesucht wird, das Ergebnis entscheidend beeinflussen.

Für die Identifikation von Marktnischen werden Informationen benötigt. Beim Beispiel des englischen Biermarktes reichten die in dieser Arbeit genutzten Quellen aus, um mehrere Nischen in einem Markt zu entdecken. Mit Heimzapfanlagen für Bier, neuartigen Spezialbieren sowie einem Mischgetränk mit Bier und Cidre konnten drei potenzielle Marktnischen identifiziert werden. Grund dafür ist die Aggregation dieser unterschiedlichen Quellen, da erst dadurch ein Gesamtüberblick über alle notwendigen Dimensionen einer Nische erstellt werden konnte. Jede Quelle für sich reicht nicht aus um alle relevanten Informationen zu bekommen. Durch die Zusammenführung und Kombination der vorhandenen Informationen können zukünftige profitable Geschäftsmodelle erarbeitet werden. Der bekannte Zukunftsforscher John Naisbitt sagte einmal, dass für ihn der zuverlässigste Weg, in die Zukunft zu sehen, das Verstehen der Gegenwart ist.

## 9.2 Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit konnte nicht untersucht werden, ob es auch auf anderen Märkten möglich ist, mit Hilfe dieser Informationsquellen geeignete Nischen zu identifizieren. Es ist aber anzunehmen, dass sich, wie schon vermutet, die Relevanz der Nischendimensionen unterscheiden, ebenso die Menge der aufzufindenden Informationen über einen Teilbereich des Marktes. Nichtsdestotrotz behält die Vorgehensweise und die Art der Nischenfindung ihre Gültigkeit. Verwendete Hilfsmittel wie Klassifikationen in den Datenbanken lieferten nicht den gewünschten Mehrnutzen. Produktklassifikationen, die aufgrund der Kritik an den bestehenden Industriecodes erarbeitet werden, haben aber durchaus das Potenzial diese Lücke zu füllen, vorausgesetzt sie sind so stark differenziert, dass sie eine realitätsgetreue Aufteilung eines Marktes und der darin vorkommenden Produkte zulassen. Bis dahin muss bei der Suche nach Nischen auf herkömmliche Suchmethoden anhand von Stichworten zurückgegriffen werden, was dem Ergebnis im praktischen Beispiel jedoch keinen Abbruch tat. Entwickeln sich die Märkte weiter in die Richtung einer Differenzierung und Fragmentierung wie bis anhin, werden Nischenmärkte zunehmend an Bedeutung gewinnen und demzufolge wird auch der Nischensuche die Aufmerksamkeit zukommen, die sie verdient, um in Zukunft noch zuverlässigere und fundiertere Analysen von Marktnischen abzugeben.

## 10 Abkürzungsverzeichnis

BSE	Bovine Spongiforme Encephalopathie, oder Rinderwahn
ca.	circa
CHF	Schweizer Franken
d.h.	das heisst
DVD	Digital Versatile Disc
DUNS	Data Universal Numbering System
Ebd.	Ebenda
ECLA	European Classification System
EKS	Engpasskonzentrierte Strategie
et al.	et alii
EU	Europäische Union
f.	und folgende Seite/und folgender Artikel
ff.	und folgende Seiten/Artikel
FCKW	Fluorchlorkohlenwasserstoffe
Hrsg.	Herausgeber
IPC	Internationale Patentklassifikation
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
NACE	Nomenclature générale des activités économiques
NAICS	North American Industry Classification System
NAPCS	North American Product Classification System
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques
Mio.	Millionen
Mia.	Milliarden
o. Ä	oder ähnliches
PET	Polyethylenterephthalat
S.	Seite
SIC	Standard Industrial Classification

u.a.	und andere
USA	Vereinigten Staaten von Amerika
USD	US Dollar
v.a.	vor allem
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Nischenzyklus (Rosenbaum/Monssen 2004, S.76) .....	10
Abbildung 2: Schaffung einer Nische (Danner 1999, S.55) .....	15
Abbildung 3: Manifeste Nische (in Ahnlehnung an Spiegel 1961, S.102) .....	17
Abbildung 4: Latente Nische (in Anlehnung an Spiegel 1961, S.105).....	18
Abbildung 5: Grundprinzipien der EKS (in Anlehnung an Friedrich/Seiwert 1995, S.22) .....	31
Abbildung 6: 7 Phasen der EKS (in Anlehnung an Friedrich/Seiwert 1995, S.23) .....	32
Abbildung 7: Bierverkauf nach Verpackungsart (in Anlehnung an BBPA) .....	37
Abbildung 8: Suchanfrage bei Google Trends (Google Trends) .....	49

## 12 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevanz der Nischenfaktoren (eigene Abbildung) .....	48
Tabelle 2: Eignung der Informationsquellen zur Nischenfindung (eigene Abbildung) .....	61

### 13 Literaturverzeichnis

**Allaboutbeer:** Beer ,cocktails'. URL: <http://www.allaboutbeer.com/features/cocktail.html> [Stand 7.8.2006].

**Allen, Katie (2006):** Brewers and publications lift their cask ale glasses to a rosy future. In: The Guardian, 7. August 2006.

**BBPA:** British Beer & Pub Association. The UK Brewing Industry. Reducing Emissions  
URL: [www.fcrn.org.uk/presentations/BBPA.pdf](http://www.fcrn.org.uk/presentations/BBPA.pdf) [Stand 18.7.2006].

**Becker, Jochen (1998):** Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6. Auflage. München: Vahlen.

**Brewers of Europe:** The Brewers of Europe Statistics.

URL: [http://stats.brewersofeurope.org/stats\\_pages/beer\\_cons\\_per\\_capita.asp](http://stats.brewersofeurope.org/stats_pages/beer_cons_per_capita.asp) [Stand 18.8.2006].

**Brewers of Europe (2003):** The Brewers of Europe. Beerfacts 2003.

URL: <http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/beerfacts2003.pdf> [Stand 18.8.2006].

**Broome, Neil (2000):** Growth Strategies in Alcoholic Drinks.

URL: <http://www.globalbusinessinsights.com> [Stand 16.7.2006].

**Callahan, Kerry (2001):** Microbrew review. In: The Hartford Courant, 21. Juni 2001.

**Can Makers (2006):** UK Market Report 2006.

URL: [http://www.canmakers.co.uk/downloads/June\\_2006.pdf](http://www.canmakers.co.uk/downloads/June_2006.pdf) [Stand 26.8.2006].

**Cavalloni, Carlo (1991):** Mehr Mut zur Marktnische. Leitfaden zur Entwicklung einer gewinnträchtigen Nischenstrategie. Zürich.

**Churchill, Neil C./Lewis, Virginia L (1983):** The five Stages of Small Business Growth. In: Harvard Business Review, Mai-Juni 1983.

**Danner, Marc (2002):** Strategisches Nischenmanagement. Entstehung und Bearbeitung von Marktnischen. Giessen.

**D'Aveni, Richard A. (1995):** Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt/Main: Campus.

**Dialog Corporation:** Geographic Codes Used in Gale Group Databases.

URL: [http://support.dialog.com/searchaids/dialog/galecodes/gale\\_geo\\_ab.shtml](http://support.dialog.com/searchaids/dialog/galecodes/gale_geo_ab.shtml) [Stand 19.8.2006].

**Dialog Corporation (2005):** Kompass Files. Kompass WF8 Product Codes and Descriptions. URL: [http://support.dialog.com/searchaids/dialog/pdf/wf8\\_german.pdf](http://support.dialog.com/searchaids/dialog/pdf/wf8_german.pdf) [Stand 19.8.2006].

**Dialog Corporation (2001):** Gale Group. Product Codes used in Gale Group Databases. URL: <http://support.dialog.com/searchaids/dialog/pdf/ggprodcodes.pdf> [Stand 19.8.2006].

**Du Bois, Martin (1996):** Interbrew's niche-beer strategy is as cloudy as its belgian brews. In: Pittsburgh Post-Gazette, 27. November 1996.

**Duden (1999):** Das große Wörterbuch der deutschen Sprache in 10 Bänden. 3., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag.

**Dun & Bradstreet (2005):** D-U-N-S Nummer. Seit über 40 Jahren - Ihr Schlüssel zum Erfolg! URL: <http://dbgermany.dnb.com/German/DataBase/D&B-DUNSNummer-www.pdf> [Stand 29.8.2006].

**DPMA (2006a):** Suche/Recherchemöglichkeiten. Patente, Gebrauchsmuster. URL: <http://www.dpma.de/suche/patentdatenbanken.html> [Stand 22.8.2006].

**DPMA (2006b):** Marken. URL: <http://www.dpma.de/infos/schutzrechte/verfahren08.html> [Stand 22.8.2006].

**DPMA (2006c):** Suche/Recherchemöglichkeiten. Internet-Recherche nach Marken.

URL: [http://www.dpma.de/suche/infoblatt\\_m.html](http://www.dpma.de/suche/infoblatt_m.html) [Stand 22.8.2006].

**EKS:** EKS – Die Strategie. Die Strategie macht den Unterschied!

URL: [http://www.eks.de/eks\\_story/index.php?sid=](http://www.eks.de/eks_story/index.php?sid=) [Stand 18.8.2006].

**Encyclopaedia Britannica:** URL: <http://www.britannica.com> [Stand 10.8.2006].

**Ernst & Young (2006):** The Contribution made by beer to the european economy. Employment, value added and tax.

URL: <http://www.brewersofeurope.org/docs/publications/Country%20chapters%20Economic%20impact%20of%20beer.pdf> [Stand 21.8.2006].

**Euromonitor (2006):** Alcoholic drinks in the UK Report. URL: <http://www.euromonitor.com> [Stand 20.7.2006].

**Europa-Kommissionen:** Einleitung zu den NUTS und die statistischen Regionen von Europa. URL: [http://ec.europa.eu/comm/eurostat/ramon/nuts/introduction\\_regions\\_de.html](http://ec.europa.eu/comm/eurostat/ramon/nuts/introduction_regions_de.html) [Stand 23.8.2006].

**Evaluserve (2003):** The Alcoholic Drinks Market Outlook. New profit opportunities in beer, cider, wine, spirits and FABs. URL: <http://www.globalbusinessinsights.com/> [Stand 20.7.2006].

**Feder, Barnaby (2004):** In Fields Old and New, Sometimes It's the Little Guy Who's the Giant. In: The New York Times, 21.September 2004.

URL: [www.stratasys.com/pdfs/art\\_NYT\\_stratasys.pdf](http://www.stratasys.com/pdfs/art_NYT_stratasys.pdf) [Stand 20.7.2006].

**Freedictionary:** Microbrewery. URL: <http://www.thefreedictionary.com/microbrewery> [Stand 21.8.2006].

**Friedrich, Kerstin/Seiwert, Lothar J. (1995):** Das 1x1 der Erfolgsstrategie. 4 Prinzipien der EKS-Strategie, 7 Phasen zur Spitzenleistung, 3 erfolgreiche Praxisbeispiele (EKS = Engpass-Konzentrierte Strategie nach W. Mewes). 5., erweiterte Auflage. Offenbach: Gabal.

**Fröndhoff, Bert/Eberle, Matthias (2005):** Neue Wachstumsquellen. Firmen suchen verstärkt Allianzen. In: Handelsblatt.com, 13. Dezember 2005.

URL: [http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?\\_p=200812&\\_t=ft&\\_b=1003946](http://www.handelsblatt.com/news/Default.aspx?_p=200812&_t=ft&_b=1003946) [Stand 25.8.2006].

**Gandke, Michael (2006):** Mit dem 80/20-Prinzip (Pareto-Prinzip) setzen Sie Ihre Ressourcen optimal ein! URL: <http://www.gandke.de/80-20-prinzip.html> [Stand 31.8.2006].

**Gilmer, Robert W./Story, Jonathan (2003):** Goodbye SIC, Hello NAICS. A Fresh Slate for Houston Jobs Data. URL: <http://www.dallasfed.org/research/houston/2003/hb0302.pdf> [Stand 25.7.2006].

**Google (2006):** About Google Trends. URL: <http://www.google.com/intl/en/trends/about.html> [Stand 29.8.2006].

**Grocer (2006):** Analysis. Brands in the very best of spirits. In: The Grocer, 1. Juli 2006.

**Horx, Matthias:** Das kleine Wörterbuch der Trend- und Zukunftsforschung.

URL: <http://www.horx.com/Trendforschung.aspx> [Stand 16.8.2006].

**Huber, Jeanette (2006):** Der Newsletter des Zukunftsinstituts. Ausgabe August 2006.

URL: <http://www.zukunftsinstitut.de/news> [Stand 27.8.2006].

**Huddleston, Nigel (2005):** The Alcoholic Drinks Market Outlook To 2008. Future innovations and profit opportunities in beer, wine and spirits. URL: <http://www.globalbusinessinsights.com> [Stand 16.7.2006].

**Hünerberg, Reinhard (1993):** Nischenstrategien im europäischen Kontext. Aktuelle Neubewertung eines klassischen Konzepts. In: Sieben, Günter et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 6. Herne/Berlin: Neue Wirtschafts-Briefe, S. 666 – 684.

**IAS (2006):** Institut of Alcohol Studies: Alcohol. Tax, Price and Public Health.

URL: <http://www.ias.org.uk/resources/factsheets/tax.pdf> [Stand 20.8.2006].

**IGE (2006):** IP-Search. Alles Wissen aus Patenten und Marken. URL: <http://www.ip-search.ch/D/default.htm> [Stand 31.8.2006].

**Internetworldstats (2006):** The European Union Internet Statistics.

URL: <http://www.internetworldstats.com/stats9.htm> [Stand 27.8.2006].

**Johnson, Richard (1991):** Holiday brews evoke flavour of Christmas. In: Denver Post, 3. Dezember 1991.

**Kind, Sonja (2004):** Business Development. Aufgaben, Organisation und Implementierung, Fallstudien aus der deutschen Biotechnologie-Industrie. Dissertation Uni Bamberg.

**Klein, Gary (1998):** The trouble with S.I.C. codes.

URL: <http://www.montague.com/review/klein.html> [Stand 15.7.2006].

**Kotler, Philip (2000):** Marketing Management. Millenium Edition. 10. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.

**Kühn, Richard/Jucken, Herbert (1990):** Positionierungslücken-Analyse. Ein Verfahren zur Entdeckung und Bewertung von Marktnischen. In: Weinhold-Stünzi, Heinz (Hrsg.): Thexis, Nr. 4. St.Gallen: Thexis, S.12 - 17.

**Lexexakt (2006):** Lexexakt.de. Das Rechtslexikon und Rechtswörterbuch.

URL: <http://www.lexexakt.de/glossar/> [Stand 27.8.2006].

**Liechtensteiner Vaterland (2006):** Ländle Gold aus Liechtenstein. In: Liechtensteiner Vaterland, 31. August 2006.

**Linneman, Robert E./Stanton, John L. jr. (1992):** Nischenmarketing. Frankfurt/Main: Campus.

**Manecke**, Hans-Jürgen (2004): Klassifikation, Klassieren. S.127-140. URL: <http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Zulassung/b01-manecke-END.pdf> [Stand 29.8.2006].

**Meffert**, Heribert (1980): Marketing. Einführung in die Absatzpolitik. 5.Auflage. Wiesbaden: Gabler.

**Murray-West**, Rosie (2006): Mine's a pint of the lighter stuff, say girls. In: The Daily Telegraph, 26. Mai 2006.

**NAICS Codes**: Industry Search. Business Activity Code FAQ. Search. URL: <http://www.naicscode.com/faq/irsbacfaq.asp> [Stand 30.8.2006].

**NZZ** (1999): Chancen in Nischen. Aufwendige Suche nach neuen Produkten. In: NZZ, 15. Juni 1999.

**OAMI**: Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt. Marken, Muster und Modelle. URL: <http://oami.europa.eu/de/default.htm> [Stand 30.8.2006].

**Off Licence News** (2006): So what's with the sudden attraction? In: Off Licence News, 26.Mai 2006.

**Perfectbeers**: Draught beer in your own home. URL: <http://www.perfectbeers.com/index.php> [Stand 27.8.2006].

**Porter**, Michael E. (1998): Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

**Porter**, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenz. 10. Auflage. Frankfurt/Main: Campus.

**Rosenbaum**, Michael/ **Monssen**, Melanie (2004): Der Nischenfaktor. Erfolgreich durch Spezialisierung. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt.

**Sander**, Jennifer B./**Sander**, Peter (2003): Niche and get rich. Practical ways to turn your ideas into a business. Irvine: Entrepreneur Press.

**Sawtschenko**, Peter/**Herden**, Andreas (2000): Rasierte Stachelbeeren. So werden Sie die Nr. 1 im Kopf ihrer Zielgruppe. Offenbach: GABAL.

**Sempill**, Jamie (1994): Balance range with interesting niche beers. In: Off Licence News, 21 Juli 1994.

**Simon**, Hermann (1996): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

**Smith**, Jeremy (1998): New Profit Opportunities in European Drinks.

URL: <http://www.globalbusinessinsights.com/report.asp?id=rbcg0007>

**Spiegel**, Bernt (1961): Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell. Bern: Huber.

**St.Galler Tagblatt** (2006): Das trendige Bier wächst hier. In: St. Galler Tagblatt, 11. Juli 2006.

**Swiss Transfer**: Das Portal zur Schweizer Wissenschaft und Innovation. FAQ zum Geistigen Eigentum und Patentwesen. URL: [http://www.swiss-science.org/\\_technologietransfer/html\\_d/ttd\\_05c.htm](http://www.swiss-science.org/_technologietransfer/html_d/ttd_05c.htm) [Stand 25.8.2006].

**TRIZ** (2003): Erfinden - Intuition oder Systematik?

URL: <http://www.triz-online.de/startseite.htm> [Stand 16.8.2006].

**Twerenbold** Max W. (2004): Erfolgreich in Nischen. Nicht in den Fussstapfen anderer. In: Wuffli, René (Hrsg.): Organisator, Nr.10.

URL: [http://www.ifu.zhwin.ch/dienstl/pdf/ifu\\_organisator.pdf](http://www.ifu.zhwin.ch/dienstl/pdf/ifu_organisator.pdf) [Stand 12.7.2006].

**US Census Bureau 2006a**: North American Industry Classification System (NAICS)

URL: <http://www.census.gov/epcd/www/naics.html> [Stand 15.7.2006].

**US Census Bureau 2006b:** North American Product Classification System.

URL: <http://www.census.gov/eos/www/napcs/napcs.htm> [Stand 15.7.2006].

**US Department of Labor:** SIC Division Structure.

URL: [http://www.osha.gov/pls/imis/sic\\_manual.html](http://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html) [Stand 15.7.2006].

**Venzin, Markus/Rasner, Carsten/Mahnke, Volker (2003):** Der Strategieprozess.

Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen. Frankfurt: Campus.

**Welge, Martin K./Al-Laham Andreas (2001):** Strategisches Management. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

**Wipo (2006):** World Intellectual Property Organization. International Classifications.

URL: <http://www.wipo.int/classifications/en/> [Stand 31.8.2006].

**Yomiuri (1997):** Beer makers try to tap tastes of stagnant market. In: The Daily Yomiuri, 1. Juli 1997.

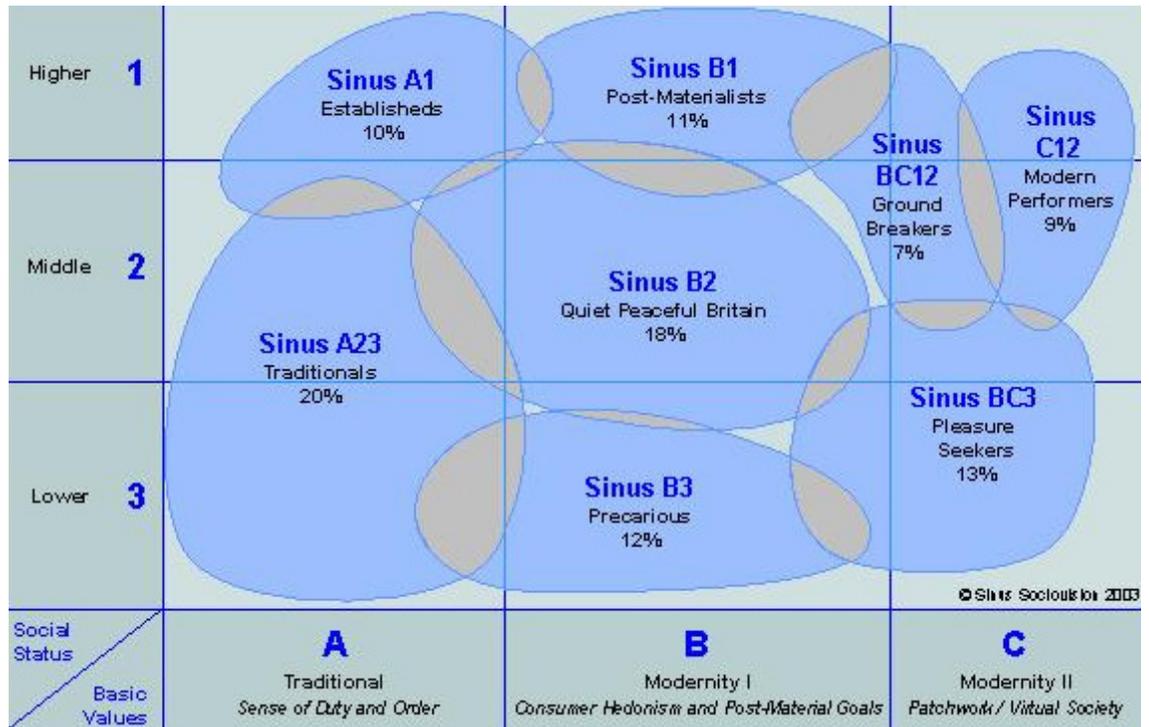
## 14 Linkverzeichnis

Folgende Datenbanken und Webseiten wurden für die Suche nach Informationen über Marktnischen im Rahmen dieser Arbeit genannt:

AB Inform	<a href="http://proquest.umi.com/login">http://proquest.umi.com/login</a>
Business Source Premier	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Emerald Insight	<a href="http://www.emeraldinsight.com/Insight/">http://www.emeraldinsight.com/Insight/</a>
Espacenet	<a href="http://www.espacenet.com">http://www.espacenet.com</a>
Eurostat	<a href="http://epp.eurostat.ec.europa.eu">http://epp.eurostat.ec.europa.eu</a>
Factiva	<a href="http://www.factiva.com/de/">http://www.factiva.com/de/</a>
Google	<a href="http://www.google.com">http://www.google.com</a>
Google Trends	<a href="http://www.google.com/trends">http://www.google.com/trends</a>
Kompass	<a href="http://de.kompass.com">http://de.kompass.com</a>
Lexisnexis	<a href="http://www.lexisnexis.com/de/business">http://www.lexisnexis.com/de/business</a>
PROMT	<a href="http://www.stn-international.de/">http://www.stn-international.de/</a>
Questel-Orbit	<a href="http://www.questel.orbit.com">http://www.questel.orbit.com</a>
Statistiken UK	<a href="http://www.statistics.gov.uk/">http://www.statistics.gov.uk/</a>

## 15 Anhang

### Anhang A: Sinus Milieus Grossbritannien



## Anhang B: Marktanteile britischer Brauereien

% total volume Company	2000	2001	2002	2003	2004
Adnams & Co Plc	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
Anheuser-Busch European Trade Ltd	2.9	3.1	3.1	3.1	3.2
Bass Brewers Ltd	21.6	22.2	-	-	-
BB Supply Centre	0.1	-	-	-	-
Budweiser Budvar UK Ltd	-	0.1	0.1	0.2	0.2
Bulmer Ltd, HP	0.3	0.5	0.5	-	-
Carlsberg-Tetley Brewing Ltd	11.0	11.2	11.8	12.0	12.5
Coors Brewers Ltd	-	-	18.2	18.6	19.6
Diageo Plc	4.5	4.6	4.6	4.5	4.5
Fuller, Smith & Turner Plc	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Greene King Plc	1.1	1.2	1.3	1.4	1.4
Heineken UK Ltd	-	-	-	0.3	1.1
Holsten (UK) Ltd	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6
Hydes Anvil Brewery Ltd	-	-	-	0.2	0.2
Interbrew UK Ltd	14.5	15.2	18.9	20.0	18.2
Scottish Courage Ltd	26.1	26.1	26.6	26.4	26.3
Shepherd Neame Ltd	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
Ubevco Distributors Ltd	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
Wadworth & Co Ltd	-	-	0.2	0.2	0.2
Wells Ltd, Charles	0.3	0.3	0.5	0.6	0.6
Wolverhampton & Dudley Breweries Plc	1.6	1.8	1.7	1.3	1.2
Young & Co Brewery Plc	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Private label	4.0	3.4	2.7	1.7	1.6
Others	9.5	8.1	7.6	7.1	6.4
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Source: Trade associations, Trade press, Company research, Trade interviews, Euromonitor International estimates

## Anhang C: Wachstum der alkoholischen Marktsegmente

% total volume growth	2004/05	2000-05 CAGR	2000/05 TOTAL
Beer	-1.6	0.1	0.4
Cider/perry	11.8	3.7	20.0
FABs (flavoured alcoholic beverages)	-8.8	1.3	6.7
Wine	4.5	5.1	28.5
Spirits	3.1	2.6	13.7
Alcoholic drinks	0.3	1.2	6.1

Source: Trade associations (BBPA, WSA), Interbrew Market Reports 2001-2005, Trade press (Checkout, The Grocer, mad.co.uk, The Publican), Company research, Store checks, Trade interviews, Euromonitor International estimates

## Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.  
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:  
Reihe Berufsmarktforschung

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 1

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 1:

Josef Herget

Thomas Seeger

Zum Stand der Berufsmarktforschung in der Informationswissenschaft  
in deutschsprachigen Ländern

Chur, 2007 (im Druck)

ISSN 1660-945X

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 2

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 2:

Josef Herget

Norbert Lang

Berufsmarktforschung in Archiv, Bibliothek, Dokumentation  
und in der Informationswirtschaft: Methodisches Konzept

Chur, 2007 (im Druck)

ISSN 1660-945X

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 3

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 3:

Josef Herget

Norbert Lang

Gegenwärtige und zukünftige Arbeitsfelder für Informationsspezialisten  
in privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Institutionen

Chur, 2004

ISSN 1660-945X

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 4

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Sonja Hierl

Die Eignung des Einsatzes von Topic Maps für e-Learning

Vorgehensmodell und Konzeption einer e-Learning-Einheit unter Verwendung von Topic Maps

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 5

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Nina Braschler

Realisierungsmöglichkeiten einer Zertifizierungsstelle für digitale Zertifikate in der Schweiz

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

### Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 6

Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl

Reihe Berufsmarktforschung – Arbeitsbericht 4:

Ivo Macek

Urs Naegeli

Postgraduiertenausbildung in der Informationswissenschaft in der Schweiz:

Konzept – Evaluation – Perspektiven

Chur, 2005

ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 7  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Caroline Ruosch  
Die Fraktale Bibliothek:  
Diskussion und Umsetzung des Konzepts in der deutschsprachigen Schweiz.  
Chur, 2005  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 8  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Esther Bättig  
Information Literacy an Hochschulen  
Entwicklungen in den USA, in Deutschland und der Schweiz  
Chur, 2005  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 9  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Franziska Höfliger  
Konzept zur Schaffung einer Integrationsbibliothek in der Pestalozzi-Bibliothek Zürich  
Chur, 2005  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 10  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Myriam Kamphues  
Geoinformationen der Schweiz im Internet:  
Beurteilung von Benutzeroberflächen und Abfrageoptionen für Endnutzer  
Chur, 2006  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 11  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Luigi Ciullo  
Stand von Records Management in der chemisch-pharmazeutischen Branche  
Chur, 2006  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 12  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Martin Braschler, Josef Herget, Joachim Pfister, Peter Schäuble, Markus Steinbach, Jürg Stuker  
Evaluation der Suchfunktion von Schweizer Unternehmens-Websites  
Chur, 2006  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 13  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Adina Lieske  
Bibliotheksspezifische Marketingstrategien zur Gewinnung von Nutzergruppen:  
Die Winterthurer Bibliotheken  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 14  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Christina Bieber, Josef Herget  
Stand der Digitalisierung im Museumsbereich in der Schweiz  
Internationale Referenzprojekte und Handlungsempfehlungen  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 15  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Sabina Löhner  
Kataloganreicherung in Hochschulbibliotheken  
State of the Art Überblick und Aussichten für die Schweiz  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 16  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Heidi Stieger  
Fachblogs von und für BibliothekarInnen – Nutzen, Tendenzen  
Mit Fokus auf den deutschsprachigen Raum  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 17  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Nadja Kehl  
Aggregation und visuelle Aufbereitung von Unternehmensstrategien  
mithilfe von Recherche-Codes  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 18  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Rafaela Pichler  
Annäherung an die Bildsprache – Ontologien als Hilfsmittel für Bilderschliessung  
und Bildrecherche in Kunstbilddatenbanken  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 19  
Herausgegeben von Josef Herget und Sonja Hierl  
Jürgen Büchel  
Identifikation von Marktnischen – Die Eignung verschiedener Informationsquellen  
zur Auffindung von Marktnischen  
Chur, 2007  
ISSN 1660-945X

---

---

## Über die Informationswissenschaft der HTW Chur

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft und Informationsmanagement werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Künftig wird ein berufs begleitender Masterstudiengang das Lehrangebot abrunden.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereint Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotentialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren::

- Information Management & Competitive Intelligence
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory

Diese Kompetenzzentren werden im **Swiss Institute for Information Research** zusammengefasst.

## IMPRESSUM

### Verlag & Anschrift

#### Arbeitsbereich Informationswissenschaft

HTW - Hochschule für Technik und Wirtschaft  
University of Applied Sciences  
Ringstrasse 37  
CH-7000 Chur  
[www.informationswissenschaft.ch](http://www.informationswissenschaft.ch)  
[www.fh-htwchur.ch](http://www.fh-htwchur.ch)

**ISSN 1660-945X**

### Studienleiter

Prof. Dr. Josef Herget  
Telefon: +41 81 286 24 44  
Email: [Josef.herget@fh-htwchur.ch](mailto:Josef.herget@fh-htwchur.ch)

### Sekretariat

Telefon : +41 81 286 24 24  
Fax : +41 81 286 24 00  
Email: [clarita.decurtins@fh-htwchur.ch](mailto:clarita.decurtins@fh-htwchur.ch)

---