
DIPLOMARBEIT

Herr M.Sc.
Lennart Sitar

**Analyse der biologischen Ni-
schentheorie und der Ni-
schenansätze von Spiegel
und Rosenbaum in Theorie
und Praxis**

Mittweida, 2023

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

Analyse der biologischen Nischen- theorie und der Nischenansätze von Spiegel und Rosenbaum in Theorie und Praxis

Autor:

Herr M.Sc.

Lennart Sitar

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW18wIA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

Einreichung:

Mittweida, 19.06.2023

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2023

Faculty Industrial Engineering

DIPLOMATHESES

**Analysis of the biological niche theory
and the niche approaches of Spiegel
and Rosenbaum in theory and practice**

author:

Mr. M.Sc.

Lennart Sitar

course of studies:

Industrial Engineering

seminar group:

KW18wIA

first examiner:

Prof. Dr. rer. oec. Serge Velesco

second examiner:

Prof. Dr. rer. nat. Thoralf Gebel

submission:

Mittweida, 19.06.2023

defence/ evaluation:

Mittweida, 2023

Bibliografische Beschreibung:

Sitar, Lennart:

Analyse der biologischen Nischentheorie und der Nischenansätze von Spiegel und Rosenbaum in Theorie und Praxis. - 2023 - 9, 50, 0 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2023

Referat:

In dieser vorliegenden Diplomarbeit erfolgt eine Betrachtung der Firma Sitar im Zusammenhang mit Nischenmärkten und ihren verschiedenen Ausprägungen. Dabei werden unterschiedliche Nischenkonzepte eingehend untersucht und im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit auf Sitar analysiert. Darüber hinaus wird eine Bewertung des Produktportfolios vorgenommen, um festzustellen, wie Sitar seine zukünftige Positionierung weiter stärken kann. Des Weiteren werden grundlegende Leitlinien und Eckpunkte für künftige strategische Maßnahmen erarbeitet.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Gender Erklärung	VI
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Kapitelübersicht	3
2 Kurzvorstellung der Firma Sitar	4
3 Theoretische Grundlagen	6
3.1 Definition des Nischenbegriffes	6
3.2 Nischenmodelle	9
3.2.1 Biologisches Nischenmodell	9
3.2.2 Spiegels marktpsychologischer Nischenansatz sowie Nischen- formen	13
3.2.3 Rosenbaums evolutionstheoretisches Nischenmodell	17
3.3 Entwicklung von Marktnischen	19
3.3.1 Der segmentierte Gesamtmarkt	19
3.3.2 Nischeneconomies durch Fokussierung	20
3.4 Nischenarten	20
3.4.1 Produktnische	20
3.4.2 Abnehmernische	21
3.4.3 Geographische Nischen	21
3.5 Nischenchancen	22
3.5.1 Absatzmarktbezogene Chancen	22
3.5.2 Umfeldbezogene Chancen	23
3.5.1 Unternehmensinterne Chancen	25
3.6 Gefahren und Risiken des Nischenmarktes	27
3.6.1 Risiken auf der Konsumentenseite	27

3.6.2	Risiken auf der Konkurrentenseite	28
3.6.3	Risiken auf der Unternehmensseite	29
3.6.4	Umfeldbezogene Risiken	30
3.7	QFD - Quality Function Deployment	30
4	Praktische Anwendung der Theorie auf die Firma SITAR MODELLBAU	33
4.1	Derzeitiger Stand des Unternehmens	33
4.2	Zuordnung der Firma innerhalb der bestehenden Nischenarten	35
4.2.1	Betrachtung der Firma unter Aspekten der biologischen Nischen- theorie	35
4.2.2	Analyse des Unternehmens Sitar unter Anwendung des Nischen- ansatzes von Spiegel	36
4.2.3	Analyse des Unternehmens Sitar unter Anwendung des Nischen- ansatzes von Rosenbaum	37
4.2.4	Klassifizierung des Sitar'schen Unternehmens in einer Nischenart	38
4.3	Analyse der Umfragen	38
4.3.1	Ermittlung der Produktstärken und -schwächen	38
4.4	Chancen und Risiken für eine Umsetzung im Kontext zum Nischenmarkt	45
4.5	Eckpunkte für High-Level-Strategie	46
5	Ergebnisse und Ausblick	48
5.1	Zusammenfassung	48
5.2	Ergebnisse	49
5.3	Ausblick	50
	Literaturverzeichnis	VII
	Selbstständigkeitserklärung	IX

Abbildungsverzeichnis

3.1	Umweltdeterminanten des Matrix-Pratrix-Modells	10
3.2	Autozoische Dimensionen des Matrix-Pratrix-Modells	11
3.3	Deckungsbild der Umweltdeterminanten mit Autozoischen Dimensionen	12
3.4	Positionierungsmodell anhand eines PKWs	14
3.5	Positionierungsmodell mit Aufforderungshöhe	14
3.6	Nischenentstehung im marktpsychologischen Ansatz	15
3.7	Latente Nischenbesetzung	17
3.8	House of Quality unausgefüllt	32
4.1	Rotorblatt mit wählbaren geometrischen Größen	34
4.2	Kundenanforderungen QFD	39
4.3	Vergleich zwischen Sitar Modellen und Modellen von Mitbewerbern aus Kundensicht	40
4.4	Produktmerkmale mit Korrelation und Änderungsrichtung	41
4.5	Korrelationsmatrix zwischen Produktmerkmalen und Kundenanforderun- gen	42
4.6	QFD Komplettdarstellung	44

Tabellenverzeichnis

3.1 Nischendefinitionen	7
3.2 Nischendefinitionen nach Themen	8

Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
°C	Grad Celsius
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
c. p.	Ceteris paribus (unter sonst gleichen Bedingungen)
Dr.	Doktor
nat.	naturalium
oec.	oeconomiae
Prof.	Professor
QFD	Quality Function Deployment
RC	Radio Controlled (ferngesteuert)
rer.	rerum
[sic!]	wirklich so!
u. v. m.	und vieles mehr
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Gender Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Formulierungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.¹

¹[GeDe2023], verfügbar am 12.06.2023

1 Einleitung

1.1 Motivation

Das Interesse für die Erarbeitung dieses Themas liegt im selbstständig geführten Kleinunternehmen Sitar Modellbau das in der RC Modellbaubranche operiert. Da dieses Unternehmen innerhalb des Modellbaumarktes einen speziellen Teil abdeckt, der von größeren Anbietern nicht bedient wird, stellen sich folgende Fragen:

- Wie definiert sich ein Nischenmarkt?
- Gibt es unterschiedliche Arten von Nischen?
- Wie kann innerhalb dieser Nischenmärkte erfolgreich operiert werden?
- Welche Gefahren existieren für Nischenmärkte? Ist es möglich diese vorzeitig zu erkennen, um Maßnahmen ergreifen zu können?
- Ist es sinnvoll, in einem festgelegten etablierten, gut eingeführten Branchenbereich Wachstum anzustreben?
- Wie kann man sich innerhalb einer Nische erfolgreich behaupten?

Des Weiteren soll diese Diplomarbeit dem Leser einen allgemeinen Einblick in die Thematik gewähren und dadurch ein besseres Verständnis für dieses spezielle Marktmodell ermöglichen.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit zeigt ein fundiertes Verständnis des Nischenmarktes auf, um dieses Wissen praktisch auf die Firma Sitar Modellbau anzuwenden. Die Untersuchung zielt darauf ab zu erforschen, in welcher Nischensituation sich das Unternehmen derzeit befindet und wie es sich weiterentwickeln kann. Besondere Aufmerksamkeit wird den vorhandenen Marktchancen aus verschiedenen Perspektiven gewidmet. Ebenso wird eine detaillierte Betrachtung der Risiken in diesem Marktsegment durchgeführt. Basierend auf einer Analyse der identifizierten Chancen und Risiken wird eine High-Level-Strategie für das Unternehmen entwickelt, die als Leitfaden für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens dienen kann.

Es ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass diese Arbeit keinen umfassenden Überblick über die Themen «Nischenmarkt» und «Nischenstrategien» bietet. Eine detaillierte Untersuchung dieser Themen würde den Umfang der vorliegenden Arbeit sprengen. Aus diesem Grund wird auf die Fachliteratur verwiesen, die im Rahmen dieser Arbeit herangezogen wurde. Dort werden diese Themen umfassend behandelt und erläutert.

1.3 Kapitelübersicht

Diese Diplomarbeit besteht aus insgesamt fünf Kapiteln. Der zentrale Kern der Arbeit befindet sich in Kapitel 4.

Im ersten Kapitel werden sowohl die Motivation in 1.1 als auch die Zielsetzung in 1.2 dargelegt.

Das zweite Kapitel befasst sich mit der Vorstellung des Unternehmens Sitar, welches im vierten Kapitel einer näheren Untersuchung unterzogen wird.

Im dritten Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen behandelt, die für die spätere Anwendung von Bedeutung sind. Hierzu wird zunächst die allgemeine Definition einer Nische in 3.1 näher erläutert. In Punkt 3.2 werden drei verschiedene Nischenmodelle vorgestellt. Abschnitt 3.3 beleuchtet die Entstehung von Nischen. In 3.4 werden die verschiedenen Nischenarten vorgestellt. Die Chancen und Risiken, die mit Nischen einhergehen werden in 3.5 und 3.6 dargelegt. Der letzte Teil der theoretischen Grundlagen befasst sich in 3.7 mit dem Quality Function Deployment (QFD), welches für die anschließende Produktanalyse von Bedeutung ist.

Kapitel vier widmet sich der praktischen Umsetzung der zuvor erarbeiteten theoretischen Grundlagen unter Einbeziehung des Unternehmens Sitar. Hierbei wird zunächst der aktuelle Stand der Produkte in 4.1 diskutiert und dargelegt. Anschließend wird das Unternehmen unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte einer bestimmten Nischenart in 4.2 zugeordnet. Die Stärken und Schwächen des Unternehmens werden in 4.3 analysiert und ausgewertet. Auf Basis der gewonnenen Ergebnisse werden in 4.4 die Chancen und Risiken einer Umsetzung diskutiert. Der letzte Teil des vierten Kapitels befasst sich mit der Ableitung von Eckpunkten, die für eine fortlaufende Strategieanwendung relevant sind.

Das fünfte Kapitel der Arbeit präsentiert die erzielten Ergebnisse und einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2 Kurzvorstellung der Firma Sitar

Die Firma Sitar Modellbau wurde im Jahr 1981 von den Brüdern Herbert und Werner Sitar in Innsbruck gegründet, mit dem Ziel hochwertige Produkte im Bereich des Modellbaus herzustellen und zu vertreiben. Ursprünglich spezialisierte sich das Unternehmen auf die Entwicklung und Produktion von fortschrittlichen RC-Modellsegelflugzeugen mit einer Spannweite von ca. 2 m, die anhand ihrer Bauweise aus Glasfaser, Kohlefaser und Aramidfaser eine außergewöhnliche Stabilität und Zuverlässigkeit aufweisen.

Im Jahr 1989 erfolgte durch einen Interessenswechsel eine Umstellung auf RC-Modellhubschrauber. Im Verlauf der Jahre wurde das Angebot an RC-Modellhubschraubern stetig erweitert und umfasste am Schluss schließlich sechs verschiedene Modelle, darunter vier Semi-Scale-Modelle, welche maßstabsgetreue Nachbildungen großer Hubschrauber darstellten, sowie zwei Trainermodelle. Diese Modellpalette wies Hauptrotordurchmesser von 1,5 bis 1,8 Metern auf.

Eine weitere Innovation der Firma Sitar Modellbau waren die Hauptrotor- und Heckrotorblätter, welche ebenfalls aus faserverstärkten Materialien gefertigt werden. Diese neue Anfertigungsweise stellte zur zu jener Zeit vergleichsweise üblichen Holz- bzw. Aluminiumbauweise sowohl eine Material- als auch Bauinnovation dar.

Im Laufe der Jahre wurden verschiedene Anpassungen und Modifikationen an den Helicoptermodellen vorgenommen, um den sich wandelnden Bedürfnissen der Modellbauszene gerecht zu werden. Die Verwendung von faserverstärkten Rotorblättern entwickelte sich zu einem Standard, der auch von anderen Herstellern übernommen wurde.

Im Jahr 2004 erfolgte der Übergang von Verbrennungsmotoren zu elektrischen Antrieben, die die Firma Sitar erfolgreich in ihren Produkten integrierte. Angesichts des starken Preisdrucks, traf die Firma Sitar im Jahr 2010 die Entscheidung, die Produktion von vollständig ausgeführten Hubschraubern einzustellen und sich auf die Fertigung von Einzelkomponenten zu spezialisieren. Diese strategische Neuausrichtung ermöglichte es der Firma, neue Kernkompetenzen in der Auslegung, Planung und Herstellung von Rotorköpfen und den dazugehörigen Rotorblättern zu entwickeln.

Diese Entscheidung eröffnete neue Perspektiven und erschloss neue Kundensegmente, insbesondere im Bereich professioneller Drohnen. Diesbezüglich spezialisierte Unternehmen schätzen die über 41-jährige Erfahrung der Firma Sitar Modellbau im Bereich RC-Hubschrauber. Die hergestellten Komponenten werden weltweit an Drohnenhersteller geliefert, die Fluggeräte mit einem Rotordurchmesser von bis zu 4,2 Metern und einem maximalen Startgewicht von 240 Kilogramm produzieren.

Die Firma Sitar Modellbau hat sich durch ihre Anpassungsfähigkeit an die sich wandelnden Marktanforderungen und ihre Fokussierung auf qualitativ hochwertige Komponenten eine solide Position in der RC-Hubschraubertechnikbranche erarbeitet. Die langjährige Erfahrung und Expertise in der Herstellung von Rotorköpfen und Rotorblättern sowie die enge Zusammenarbeit mit Kunden haben es der Firma ermöglicht, sich in einem wettbewerbsintensiven Markt zu behaupten und neue Chancen zu nutzen.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Definition des Nischenbegriffes

Der Herkunftsbegriff Nische stammt aus der französischen bzw. lateinischen Sprache und bedeutet:

„französisch niche, zu altfranzösisch nichier = ein Nest bauen, über das Vulgärlateinische zu lateinisch nidus = Nest“²

Dieser Begriff hat sich über die Zeit im deutschen Sprachgebrauch weiterentwickelt und besitzt jetzt mehrere Bedeutungen, die kontextbezogen sind. Diese verschiedenen Bedeutungen sind im Allgemeinen nach Duden wie folgt definiert:

- a. *„flache Einbuchtung, Vertiefung in einer Wand, Mauer*
- b. *kleine Erweiterung eines Raumes*
- c. *privater, gesellschaftlicher Rückzugsort; Bereich, der [trotz ungünstiger Umstände relativ] freie Entfaltung erlaubt*
- d. *ökologische Nische (1. Gebiet, in dem die ausschlaggebenden Lebens-, Umweltbedingungen einer bestimmten Tier- oder Pflanzenart das Überleben ermöglichen. 2. fachsprachlich; Funktion, die eine Tier- oder Pflanzenart in einem Ökosystem erfüllt.)*
- e. *Marktlücke“³*

Werden die obenstehenden Begriffserklärungen betrachtet, stellt sich heraus, dass im Speziellen die Begrifflichkeit der Marktlücke von Interesse für diese Diplomarbeit ist. Jedoch spielt die ökologische Nische, die vorerst nicht wirklich passend scheint, auch eine Rolle für die Erarbeitung dieses Diplomarbeitsthemas.

Die Betrachtung dieses Begriffs aus der ökonomischen Sicht weist drei konkrete Ansätze bzw. Konzepte aus, die in Tabelle 3.1 dargestellt sind.

²[DuDe2023], verfügbar am 12.06.2023

³[DuDe2023], verfügbar am 12.06.2023

Begriff	Ansatz	Definition / Eigenschaften
Nische	Biologie	<ul style="list-style-type: none"> - Lebensraum - Nische bildet sich
Nische	marktpsychologisch	<ul style="list-style-type: none"> - Latente Nische: Kundenwünsche werden von bisherigen Produkten nicht vollständig erfüllt - Manifestierte Nische: kein Produkt zur Bedürfnisbefriedigung vorhanden
Nische	Evolutionstheorie	<ul style="list-style-type: none"> - Nische ist eine spezifische Angebots- bzw. Nachfragekonstellation - Horizontale Nische: entsteht durch tiefe Segmentierung des Gesamtmarktes - Vertikale Nische: entsteht durch Höherdimensionierung des Gesamtmarktes

Tabelle 3.1: Nischendefinitionen⁴

Bei diesen drei Ansätzen handelt es sich um Nischenmodelle, die für sich geschlossen angewendet werden können. Auf diese Modelle wird in den nachfolgenden Kapitelabschnitten 3.2.1 bis 3.2.3 näher eingegangen. Es gibt neben den bisher angedeuteten Ansätzen auch noch weitere wirtschaftliche Definitionen der Nische, die jedoch keine richtigen Modellansätze darstellen. Diese Definitionen finden sich in Tabelle 3.2.

⁴[MaDa2002], S. 11

Begriff	Themengebiet	Definition / Eigenschaften
Nische	BWL, empirische Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> - Produkte/Dienstleistungen mit gewisser Exklusivität/Spezialisierung. - Rentabilität der Aktivitäten übertrifft den Gesamtmarkt. - Produkte/Dienstleistungen auf begrenzte Zielgruppen ausgerichtet. - Unternehmen hält etwa 10 % Marktanteil. - Verwendung fortschrittlicher Technologie im Vergleich zum Gesamtmarkt. - Geschützte Position mit größerer Marktstabilität und schwierigen Eintrittsbarrieren im Vergleich zum Gesamtmarkt.
Nische	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Ausreichende Größe der Nische für Profitabilität. - Wachstumspotenzial in der Nische. - Geringes Interesse der Mitbewerber an der Nische. - Kundenbindung als Eintrittsbarriere für Mitbewerber in der Nische. - Unternehmen verfügt über erforderliche Kompetenzen zur Ausschöpfung der Nische.
Marktnische	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Marktnische ist ein Teilmarkt, der aufgrund des bestehenden Produktangebots unzureichend bedient wird und somit das Potenzial für eine Nachfrage nach neuen Produkten birgt.

Tabelle 3.2: Nischendefinitionen nach Themen⁵

Werden die verschiedenen Definitionen aus Tabelle 3.1 zusammengefasst, dürfen folgende Aussagen getroffen werden:

- *„Die Nische wird durch die Unternehmung in Abhängigkeit von der Umwelt gebildet oder geschaffen,*
- *dabei ist der zugrundeliegende Gesamtmarkt eine wichtige Bezugsgröße - die Nische ist im Zusammenhang mit ihm zu betrachten.*

⁵Vgl. [MaDa2002], S. 12

- *Im Vergleich zum Gesamtmarkt ist die Nische kleiner, sie kann aber trotzdem ein hohes Absatzvolumen erreichen.*
- *Spezialisierung und Konzentration kennzeichnen die Vorgehensweise des Nischenanbieters.*
- *Unbefriedigte (oder mangelhaft befriedigte) Kundenbedürfnisse spielen eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Nischen.*
- *Die Nische sichert eine geschützte Position, es existieren Eintrittsbarrieren gegenüber anderen Anbietern.*⁶

3.2 Nischenmodelle

3.2.1 Biologisches Nischenmodell

Der biologische Ansatz basiert auf Beobachtungen aus der Natur und stellt durch seinen logischen Aufbau eine mögliche Basis für weitere nischentechnische Überlegungen dar. Dieser Ansatz wird aufgrund des leicht zu verstehenden Aufbaus oft als Grundlage für Analogien innerhalb der Wirtschaftswissenschaften verwendet. Die Nische innerhalb der Biologie beschreibt im Allgemeinen den Lebensraum einer bestimmten Art. Vorsicht ist jedoch gegenüber der Verwechslungsgefahr des Begriffes Lebensraum und dem in der Biologie gebräuchlichen Begriff Revier geboten. Das Revier bezieht sich nur auf den Verbreitungsort einer Spezies. Der Lebensraum hingegen beschreibt die Umwelt mit ihren Bedingungen. Die ökologische Nische ist nach Günther folgendermaßen definiert:

*„Es ist ... zweckmäßig, den Begriff der, ökologischen Nische als die grundsätzlich besondere ökologische Nische jeder einzelnen Tierart innerhalb ihrer Umwelt zu fassen.“*⁷

Somit beinhaltet der Nischenbegriff neben Aussagen über Standorte auch Aussagen über die Funktion und das Verhalten bestimmter Arten innerhalb der Umwelt. Diese Aussagen können in folgende Fragen gegenüber der Umwelt zusammengefasst werden:⁸

- Wo?
- Warum?
- Wie?

Die Entstehung solcher Nischen lässt sich anhand des Matrix-Patrix-Modells⁹ anschaulich erklären. Es werden dort bestimmende Faktoren vorausgesetzt, die sich aus den

⁶[MaDa2002], S. 12-13

⁷[GüKl1950], S. 81

⁸Vgl. [MaDa2002], S. 14

⁹Vgl.[GüKl], S. 82

gegebenen Umweltbedingungen und dem Verhalten einer Art in ihrer Umwelt zusammensetzt. Dazu werden am Anfang im Diagramm die Umweltdeterminanten eingetragen die z. B. für die Temperatur, Druck, Luftfeuchtigkeit, usw. stehen. Dabei gibt die Länge der Determinante immer einen Bereich an. Ist die Linie länger, dann ist der Spielraum innerhalb dieses Bereichs größer z. B. eine Temperatur zwischen -40°C und $+40^{\circ}\text{C}$. Je kürzer die Linie ist umso schmaler bzw. spezialisierter ist der vorhandene Bereich in der Umwelt z. B. ein Luftdruck von 0,98 bar bis 1,01 bar. Werden die Determinanten der Umwelt A_U bis E_U schematisch aufgetragen, ergibt sich Abbildung 3.1.¹⁰

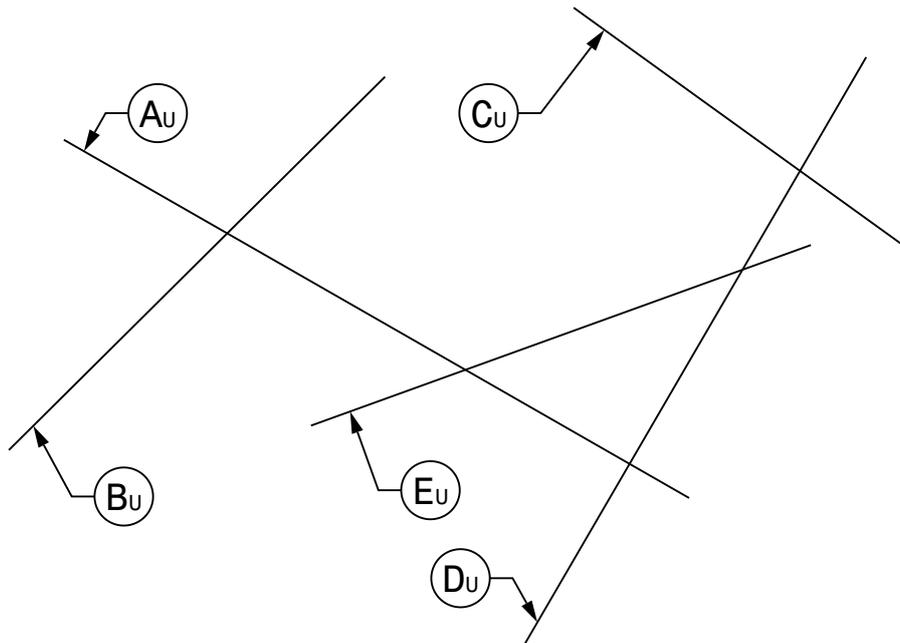


Abbildung 3.1: Umweltdeterminanten des Matrix-Patrix-Modells¹¹

Die Festlegung der autozoischen Determinanten, d. h. die zur Art zugehörigen Dimensionen für ihre Überlebensfähigkeit findet im nächsten Schritt statt. Darin werden die für das Überleben notwendigen Ausprägungen festgelegt wie z. B. eine Temperaturspanne von -20°C bis 10°C . Diese findet sich in Abbildung 3.2 schematisch von A_A bis D_A . Sollte ein bestimmter Organismus eine Vielzahl von verschiedenen autozoischen Determinanten benötigen, um überlebensfähig zu bleiben, wird es wesentlich schwieriger für diesen eine passende Umwelt zu finden. Somit steigt die Spezifität einer Art mit der Anzahl der benötigten autozoischen Determinanten.¹²

¹⁰Vgl. [MaDa2002], S. 15

¹¹Vgl. [GüK11950], S. 82 nach eigener Darstellung

¹²Vgl. [MaDa2002], S. 15-16

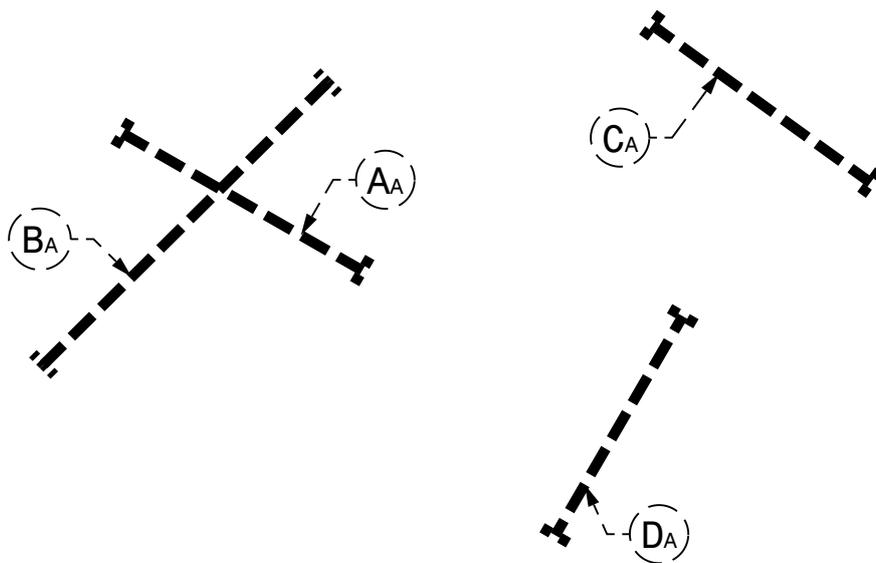


Abbildung 3.2: Autozoische Dimensionen des Matrix-Patrix-Modells¹³

Werden die Umweltbedingungen und autozoischen Determinanten kombiniert, ergibt sich Abbildung 3.3. Daraus entwickelt sich schließlich die spezifische Nische für die jeweilige Art. Die Nische kann nur entstehen, wenn die Art in die jeweilige Umwelt passt bzw. eine Deckung der Merkmale zwischen Umwelt und Art besteht. Sollte z. B. die Umweltdeterminante C_U fehlen, ist es der Art unmöglich innerhalb des Umweltsystems zu überleben. Gleiches gilt für eine fehlende Überdeckung einer bestimmten Spanne. Läge die benötigte Spanne B_A des Organismus außerhalb der Umweltbedingungen B_U so ist eine Einnischung der Art nicht möglich und somit entfällt die Sicherung eines Nischenvorteils. Es besteht außerdem die Möglichkeit von Umweltdimensionen, die für die jeweilige Spezies unwesentlich ist. Die Umweltdimension E_U ist z. B. für die Art nicht relevant und hat keinen Einfluss auf diese. Es kann festgehalten werden, dass Arten, die eine hohe Spezifität durch viele Umweltdimensionen aufweisen eine geringere Anzahl von Konkurrenten haben als jene mit geringerem Ausmaß. Günther definierte die Entstehung einer ökologischen Nische wie folgt:¹⁴

„Die ökologische Nische wird nicht besetzt, sondern gebildet.“¹⁵

Daraus ergibt sich, dass in der Biologie eine Einnischung ein Wechselspiel zwischen Lebewesen und den vorhandenen äußeren Umständen ist. Diese Nischen werden aber von den Lebewesen nicht proaktiv aufgesucht.

¹³Vgl.[GüKI1950], S. 82 nach eigener Darstellung

¹⁴Vgl. [MaDa2002], S. 17-18

¹⁵[GüKI], S. 82

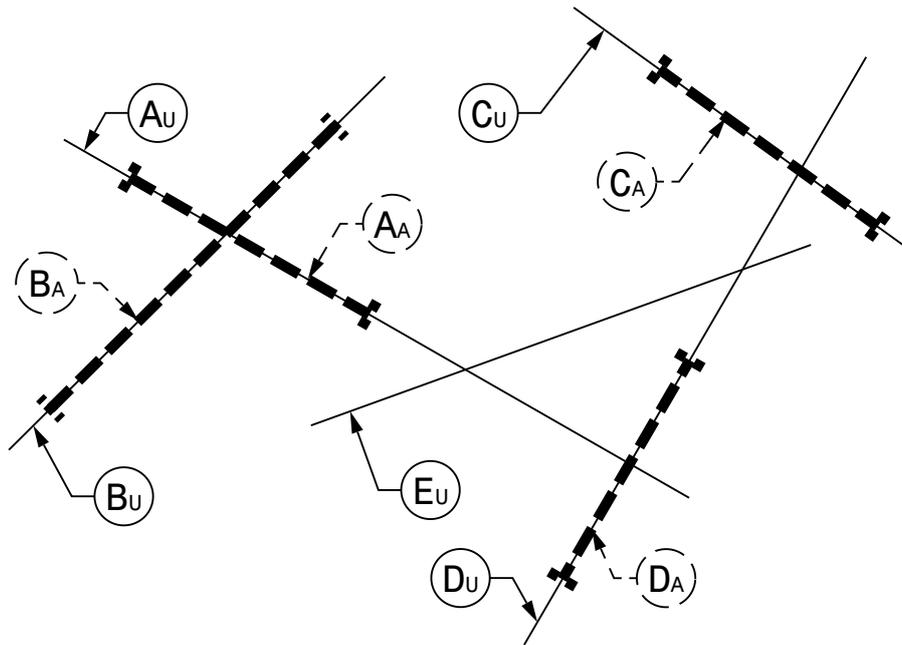


Abbildung 3.3: Deckungsbild der Umweltdeterminanten mit Autozoische Dimensionen¹⁶

Grundsätzlich wird in der Biologie von Verhaltensforschern der Begriff Revier mit dem Verbreitungsgebiet von verschiedenen Spezies verwendet. Während die Nische im Allgemeinen den Lebensraum von Spezies beschreibt. Über die Verhaltensweise dieser Organismen in ihren Nischen können Analogien zum wirtschaftlichen Wettbewerb abgeleitet werden. Diese sehen wir folgt aus:

- „Ein Organismus befindet sich in Konkurrenzbeziehung zu anderen Artgenossen in seinem Biotop.
- => Eine Unternehmung befindet sich in Konkurrenzbeziehung zu anderen Unternehmungen in ihrem Markt. Je stärker und kampftüchtiger ein Individuum ist, desto größer ist sein Revier.
- => Je stärker ausgeprägt Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung sind, desto größer ist ihr Marktanteil.
- Je günstiger die Lebensbedingungen in einem Revier, desto mehr Organismen finden sich ein und desto kleiner werden die Reviere bei gleicher Kampfkraft.
- => Je günstiger die Umweltbedingungen in einem Markt (Marktwachstum, Preiselastizität der Nachfrage usw.), desto mehr Unternehmungen finden sich ein und desto kleiner werden die Marktanteile bei gleicher Ressourcenstärke.
- Die Verteidigung des Reviers durch eine Art wird umso heftiger, je tiefer ein anderes Individuum in das eigene Revier eindringt.

¹⁶Vgl.[GüK11950], S. 82 nach eigener Darstellung

=> *Die Verteidigungsaktivitäten einer Unternehmung sind umso heftiger, je größer der Verlust an Marktanteil beim Eindringen eines (neuen) Konkurrenten ist oder je dichter sich ein Wettbewerber am eigenen Angebot positioniert.*

- *Ein Organismus hat am ehesten die Chance, geduldet zu werden, wenn er sich im Grenzbereich zwischen zwei Revieren ansiedelt.*

=> *Eine Unternehmung hat dann Aussicht, eine geschützte Marktposition einzunehmen, wenn es ihr gelingt, neue Marktnischen aufzuspüren.*¹⁷

Die oben angeführten Ableitungen sind auf den ersten Blick sehr verständlich, können jedoch nicht ohne tiefergehendes Verständnis zur Ableitung von wirtschaftlichen Handlungsempfehlungen verwendet werden. Um dieses Verständnis weiter zu vertiefen, wird im nächsten Kapitel der marktpsychologische Ansatz erläutert.

3.2.2 Spiegels marktpsychologischer Nischenansatz sowie Nischenformen

Dieser Ansatz stellt eine Kombination von Biologie, Psychologie und Marketing dar.¹⁸ Er erklärt die Entstehung der Nische anhand vom Konsumenten und dessen Einstellung zu verschiedenen Produkten. Dieser Ansatz bedient sich hieraus folgernd dem Prinzip Angebot und Nachfrage. Diese Meinungsverteilung kann anhand eines einfachen Positionierungsmodells mit bipolarer Ausprägung dargestellt werden. Hierzu dient die beispielhafte Abbildung 3.4. Sie enthält die entscheidenden Kauffaktoren für die Sicherheit und Beschleunigung eines Automobils. Auf den zwei Achsen sind ebenso die verschiedenen Erwartungshaltungen des Konsumenten von niedrig bis hoch eingetragen. Der Punkt A stellt ein konkretes Angebot eines Herstellers dar. Die Punkte K₁ bis K₃ beschreiben Angebote von Mitbewerbern. Der Punkt I stellt die exakte Vorstellung bzw. Erwartung eines Konsumenten dar. Aus dieser Darstellung lässt sich jedoch nicht wirklich entnehmen welches Angebot schlussendlich gewählt wird, weil beide Faktoren mit einer sehr hohen Erwartung einhergehen. Und letztendlich erfüllt keines der aufgezeigten Angebote die gewünschte Idealerwartung. Letztendlich ist der Kunde auf einen Kompromiss angewiesen, der seine Entscheidungsfreudigkeit hinsichtlich des wichtigeren Faktors bedarf.¹⁹

¹⁷[MaDa2002], S. 18-19

¹⁸Vgl. [SpBe1961], S. 102

¹⁹Vgl. [MaDa2002], S. 20

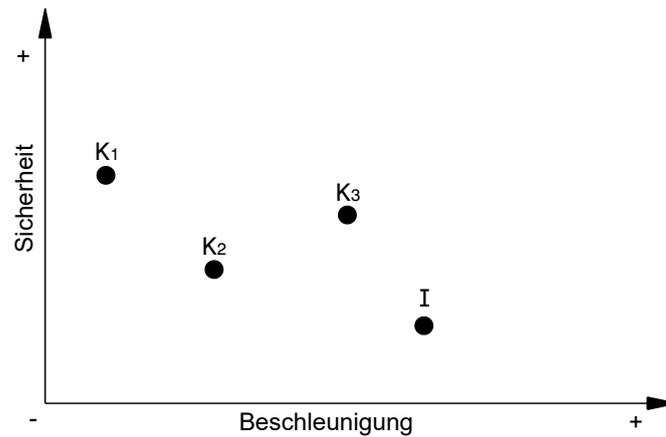


Abbildung 3.4: Positionierungsmodell anhand eines PKWs²⁰

Eine bessere Verständlichkeit der Entstehung von Nischen erlaubt die Beschreibung der Erweiterung des Positionierungsmodells. Ihre Darstellung findet sich in Abbildung 3.5. Eine dritte Dimension, die als Aufforderungshöhe bezeichnet wird, hinzugefügt. Diese Dimension bestimmt die Attraktivität von Angeboten näher und beschreibt von welcher Distanz es noch zum Kauf des Produktes kommt. Aus der Distanz und der Aufforderungshöhe ergibt sich der Aufforderungscharakter, der die Gesamteigenschaft eines Angebotes umfasst. Je größer die Gesamteigenschaft ist, desto eher wird es zum Kauf kommen. Dieser Charakter, der durch den Winkel α repräsentiert wird, kann mit der Formel 3.1 berechnet werden.²¹

$$\frac{\text{Aufforderungshöhe}}{\text{Distanz}} = \tan(\alpha) \quad (3.1)$$

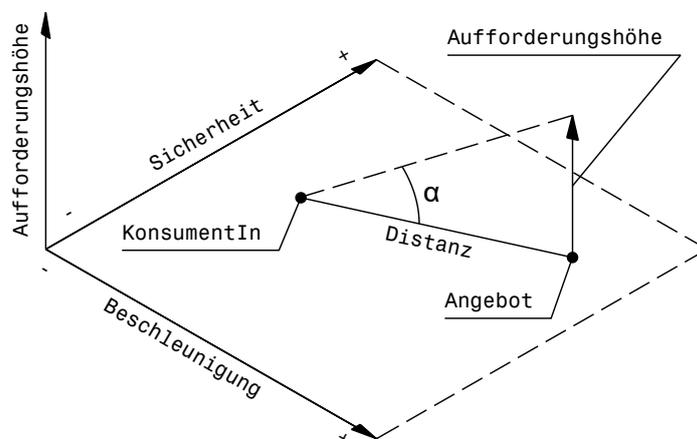


Abbildung 3.5: Positionierungsmodell mit Aufforderungshöhe²²

²⁰Vgl. [MaDa2002], S. 20 nach eigener Darstellung

²¹Vgl. [MaDa2002], S. 21-22

Aus den vorhergehenden Überlegungen kann nun abgeleitet werden, wie Nischen entstehen. Dazu wird das Beispiel mit dem Auto in Abbildung 3.6 erweitert. Es sind nun drei Angebote eingezeichnet, die die geforderten Parameter unterschiedlich erfüllen. Diese drei Angebote unterliegen drei unterschiedlichen Aufforderungshöhen.

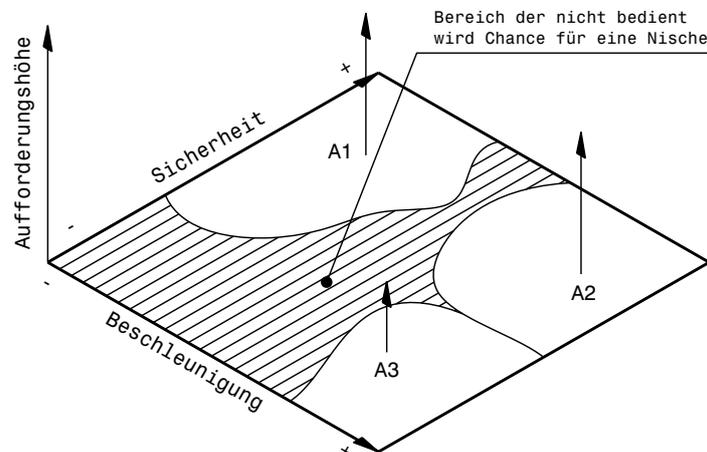


Abbildung 3.6: Nischenentstehung im marktpsychologischen Ansatz²³

Auf diese Weise kann festgestellt werden, dass viele Kunden ein passendes Produkt finden, dass es jedoch auch Kunden gibt, bei denen das Verhältnis Aufforderungshöhe zur Distanz zu gering ist. Daraus lassen sich letztlich folgende Aussagen ableiten:

- „Je näher sich ein Konsument bei einem Angebot befindet, desto höher ist c. p. der Aufforderungscharakter, d. h. desto eher entspricht das Angebot seinen Wünschen.
- Je größer die Aufforderungshöhe, desto größer ist das Einzugsgebiet und damit die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch weiter entfernte Konsumenten (noch) für das Angebot entscheiden.
- In jenen Bereichen, in denen kein Angebot den Vorstellungen der Konsumenten so entspricht (Aufforderungscharakter zu klein), dass es zum Kauf kommt, existiert eine Nische. Diese ist in der Abbildung grau eingezeichnet.“²⁴

Auf diese Nische kann ein neuer Anbieter mit seinem Angebot aufspringen. Somit wird er zu einem neuen Nischenanbieter. Die zweite Möglichkeit ist, dass einer der bestehenden Anbieter das Angebot seines Produkts so verbessert, dass der Aufforderungscharakter steigt und dadurch die Nische verschwindet. Diese Vorhaben können durch die Verkürzung der Distanz, oder die Erhöhung der Aufforderungshöhe bzw. einer Kombination aus beiden erreicht werden.

²²Vgl. [MaDa2002], S. 21 nach eigener Darstellung

²³Vgl. [MaDa2002], S. 22 nach eigener Darstellung

²⁴[MaDa2002], S. 23

Der Ansatz von Spiegel beinhaltet Aussagen zur Entstehung einer Marktlücke, die auf den Grundlagen von Biologie und Konsumentenforschung beruhen. Jedoch ist dieser Ansatz nicht vollständig und ist kritisch zu hinterfragen, weil dieser Faktoren wie z. B. emotionale und intuitive Entscheidungen nicht berücksichtigt. Des Weiteren findet eine starke Vereinfachung durch die Beschränkung auf zwei kaufverhaltensrelevante Attribute und die Aufforderungshöhe statt. Somit ist es schwierig und kritisch eine fundierte Aussage über Wahrscheinlichkeit eines Kaufes mit der angegebenen Berechnungsformel 3.1 zu machen.²⁵

Spiegel definiert neben dem Positionierungsmodell mit Aufforderungscharakter noch zwei weitere verschiedene Arten von Nischen. Diese werden als manifestierte bzw. latente Nische bezeichnet.

Die manifestierte Nische zeichnet sich dadurch aus, dass es kein Produkt am Markt gibt, das zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden geeignet ist. Es existiert eine Nachfrage nach einem Produkt, es besteht jedoch kein Angebot. Diese Nischenform kennt man auch unter dem Begriff: Marktlücke.²⁶ Diese Nischenart ist für einen neuen Anbieter sehr attraktiv. Das begründet sich in der polartigen Marktstellung, die er solange er allein bleibt, einnimmt. Das fehlende Marktangebot kann auf vier verschiedene Arten erschlossen werden:

„Zum einen ist es denkbar, daß [sic!] ein neuer Anbieter seine Chance erkennt und die Marktlücke mit seinem Angebot ausfüllt. Unter Umständen kann er dabei sogar noch Kunden benachbarter Anbieter hinzugewinnen.

Außerdem kann ein vorhandener Anbieter seinen Aufforderungscharakter dadurch erhöhen, daß [sic!] er sich näher am Idealprodukt der Mehrheit der Kunden positioniert. Voraussetzung ist, daß [sic!] es eine Gruppe ("Cluster") von Konsumenten gibt, die ähnliche Vorstellungen von einem Idealprodukt haben. Dies kann als Umpositionierung bezeichnet werden.

Eine Erhöhung des Aufforderungscharakters kann auch dadurch erfolgen, daß [sic!] versucht wird, die Konsumenten näher an die Distanz zu verringern. Das bedeutet, die Vorstellungen jener Personen in der Marktnische hinsichtlich der gewünschten Produkteigenschaften zu verändern. Dies ist ein langwieriger Prozeß [sic!], der nicht unproblematisch sein dürfte.

Der statische Fall liegt dann vor, wenn kein neuer Anbieter den Ereignisraum betritt und weder vorhandene Anbieter noch die Kunden ihre Position ändern. Die manifeste Nische läßt [sic!] sich nur dann erreichen, wenn der Aufforderungscharakter dadurch vergrößert wird, daß [sic!] ein Anbieter die Aufforderungshöhe an sich erhöht. Denkbar sind alle Maßnahmen des Marketing wie Radiospots, Werbeanzeigen usw.“²⁷

²⁵Vgl. [MaDa2002], S. 23

²⁶Vgl. [MaDa2002], S. 24

²⁷[MaDa2002], S. 24-25

Durch die Besetzung dieser Nischenart verschwinden Marktlücken am Markt nicht vollständig. Es entstehen dadurch wiederum latente Nischen, in denen der Anforderungscharakter des bestehenden Angebots in der manifestierten Nische zu gering ist. Die Abbildung hierzu wird in 3.7 dargestellt.

„Eine latente Marktnische liegt demnach vor, wenn durch bisherige Produkte die Wünsche der Kunden nicht vollständig erfüllt werden, diese aber dennoch auf dem Markt vorhandene Produkte "quasi notgedrungen" kaufen, weil es "nichts Besseres" gibt.“²⁸

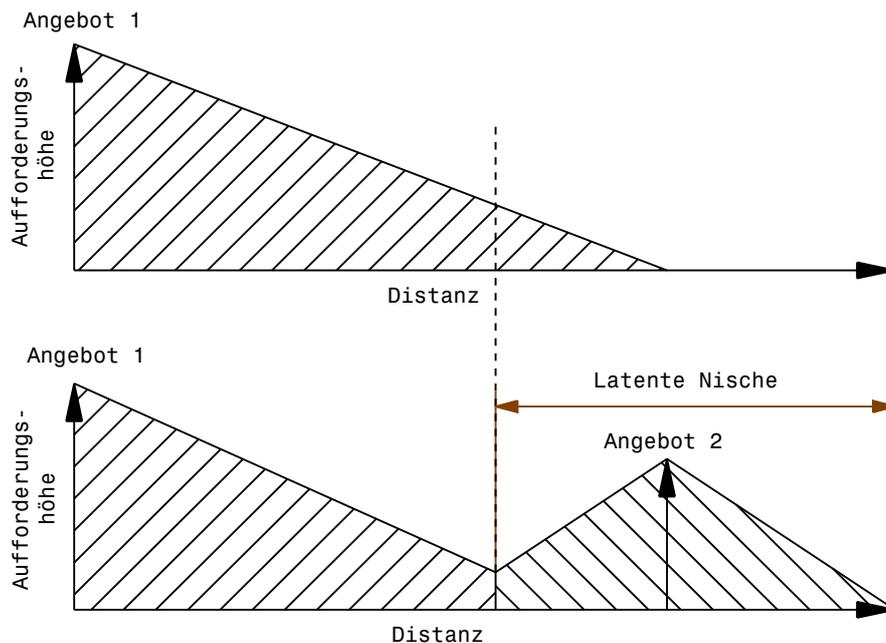


Abbildung 3.7: Latente Nischenbesetzung²⁹

Wird die latente Nische aus strategischer Sicht unter Einbeziehung des Positionierungsmodells mit Anforderungshöhe betrachtet, empfiehlt es sich möglichst entfernt vom Mitbewerber zu platzieren. Der Grund dafür liegt in der notwendigen Anforderungshöhe, die schlussendlich notwendig ist, um eine größere Anzahl Kunden vom Konkurrenten abzuwerben. Je näher man sich am Konkurrenten befindet umso geringer wird die Distanz und ein notwendiger Ausgleich ist nur noch über die Anforderungshöhe möglich. Es existieren allerdings Firmen, die Imitationen erzeugen. Diese können aufgrund ihrer Strategie und Erfahrung die notwendige Anforderungshöhe sehr rasch etablieren und somit viele Kunden abwerben. Dieser Aspekt darf bei einer strategischen Analyse nie unberücksichtigt bleiben.³⁰

3.2.3 Rosenbaums evolutionstheoretisches Nischenmodell

Das evolutionstheoretische Nischenmodell von Rosenbaum erweitert den marktpsychologischen Ansatz um dynamische Elemente und bildet eine Schnittmenge zwischen

²⁸[MaDa2002], S. 25

³⁰Vgl. [MaDa2002], S. 25

Biologie und Betriebswirtschaftslehre. Es basiert auf der Evolutionstheorie, die die Entwicklung von Populationen im Zeitverlauf beschreibt und auf den Prinzipien der Variation, Selektion, Separierung und Speziation aufbaut. Populationen grenzen sich durch einen gemeinsamen Genpool und die Fähigkeit zur Fortpflanzung von anderen Populationen ab. Durch Reproduktion kommt es zur Variation, da eine neugeborene Gazelle eine zufällige Mischung genetischer Merkmale ihrer Eltern ist. Durch Selektion ändert sich der Genpool, da Gazellen mit höherer Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit den Angriffen von Raubtieren besser entgehen können, um den Fortbestand zu sichern. Räumliche Trennung führt zur Separierung und Bildung neuer Arten. Evolutionstheoretiker sehen in der Isolation und der nachfolgenden Bildung neuer Arten den Motor der Evolution.³¹

Rosenbaum unterscheidet zwischen horizontalen und vertikalen Nischen. Eine horizontale Nische basiert auf einem zweidimensionalen Modell von Produktmerkmalen, bei dem bestimmte Merkmale stärker gewichtet werden als andere. Dies führt zu unterschiedlichen Nischen, abhängig von der Gewichtung der Merkmale. Horizontale Nischen treten in Bereichen auf, in denen relativ wenige Konsumenten ähnliche Produktmerkmale nachfragen. Solche Nischen bieten begrenztes Marktpotenzial und können rentable Marktsegmente sein, wenn keine Konkurrenz vorhanden ist und die Nachfrage nach den spezifischen Merkmalen hoch ist.³²

Ein Beispiel für eine horizontale Nische ist eine fiktive Firma, die sich auf Luxusbürosthühle spezialisiert. Diese Nische umfasst weniger als 4 % aller Bürostühle in Deutschland, wird jedoch von Gesamtmarktanbietern aufgrund der speziellen Anforderungen nur unzureichend bedient. Die zunehmende Anzahl horizontaler Nischen auf einem Markt führt, um auf die Evolutionstheorie zurückzukommen, zu einer stärkeren Unterteilung und z. B. zu einer genaueren Erfüllung der Bedürfnisse jedes einzelnen Konsumenten.³³

Das Modell mit einem zweidimensionalen Eigenschaftsraum wird weiterentwickelt, um vertikale Nischen zu charakterisieren. Eine vertikale Nische wird erreicht, indem eine dritte Dimension (wie z. B. Design) hinzugefügt wird. Diese weitere Dimension gewinnt an Bedeutung bei bislang nicht berücksichtigten Anforderungen, entweder aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse oder aufgrund innovativer Angebote. Eine solche neue Dimension führt zur Differenzierung und Alleinstellung des Nischenanbieters. Mit zunehmender Anzahl vertikaler Nischen steigt die Komplexität und Leistungsfähigkeit des Marktes.³⁴

Die biologische Definition von Nischen und die Begriffsbestimmungen evolutionstheoretischer Ansätze sind nur teilweise für das strategische Management geeignet. Daher ist es sinnvoll, einen eigenen, besser geeigneten Nischenbegriff für das strategische

³¹ Vgl. [MaDa2002], S. 27

³² Vgl. [MaDa2002], S. 33

³³ Vgl. [MaDa2002], S. 34

³⁴ Vgl. [MaDa2002], S. 33

Management abzuleiten. Es dürfen jedoch wichtige Erkenntnisse der analysierten Ansätze zur Markt-, Segment- und Kundensegmentierung sowie zur Überlebensfähigkeit von Generalisten und Spezialisten in verschiedenen Umweltzuständen nicht unterbleiben.³⁵

3.3 Entwicklung von Marktnischen

3.3.1 Der segmentierte Gesamtmarkt

Als Ausgangspunkt für die Ableitung eines Nischenbegriffs im Rahmen des strategischen Managements ist die Darstellungsweise Porters in der neuen Industrieökonomik relevant. Porter konzentriert sich auf die Entstehung von Marktnischen als strategische Option und untersucht deren Rentabilitätswirkung. Er argumentiert, dass die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen maßgeblich von unternehmensexternen Faktoren, insbesondere der Branchenstruktur, beeinflusst wird. In seinem Werk richtet er das Wettbewerbsfeld, die Wettbewerbsstrategie und die internen Potenziale entsprechend aus.³⁶

Porter bietet zwei Möglichkeiten für Unternehmen das Wettbewerbsfeld zu wählen: entweder eine branchenweite Aktivität oder eine Konzentration auf ein bestimmtes Segment. Es wird auch als Fokussierung auf Schwerpunkte, enge Zielausrichtung oder Marktnische bezeichnet. Ein Segment kann eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen räumlich abgegrenzten Markt repräsentieren.³⁷

Porter stellt fest, dass das Agieren auf dem Gesamtmarkt rentabel ist, da dadurch Skaleneffekte und Verbundeffekte genutzt werden können, wenn der Marktanteil steigt. Im Gegensatz dazu ist nach Porters U-Kurve die Bearbeitung einer Nische aufgrund anderer Effekte, den sogenannten Nischeneffekten, rentabel. Daher können der Gesamtmarkt und Nischen als alternative Ansätze der Marktbearbeitung betrachtet werden.³⁸

Um Nischen zu schaffen, ist der erste Schritt die Segmentierung des Gesamtmarktes anhand bestimmter Kriterien, die Unterschiede zwischen den Segmenten aufzeigen. Dies kann sowohl von der Nachfrageseite (unterschiedliche Bedürfnisse) als auch von der Produzentenseite (unterschiedliche Produkte oder Kompetenzen) ausgehen. Eine erfolgreiche Nischenbearbeitung muss attraktiver sein als die undifferenzierte Bearbeitung eines breiteren Marktsegments. Es ist möglich, dass jede einzelne Produktvariante in einer Branche ein Segment darstellt.³⁹

³⁵Vgl. [MaDa2002], S. 35-36

³⁶Vgl. [MaDa2002], S. 47-48

³⁷Vgl. [MaDa2002], S. 48

³⁸Vgl. [MaDa2002], S. 48

³⁹Vgl. [MaDa2002], S. 48-49

Die Definition und Abgrenzung von Nischen basiert nicht nur auf der Größe der Segmente und des Gesamtmarktes. Vielmehr können potenzielle Nischen in verschiedenen Segmenten identifiziert werden. Die Bedingungen, unter denen Segmente zu Nischen werden, werden im nächsten Abschnitt behandelt.⁴⁰

3.3.2 Nischeneconomies durch Fokussierung

Die Entstehung von Marktnischen erfolgt in drei Schritten. Zunächst wird der Gesamtmarkt in Segmente unterteilt.

Der zweite Schritt besteht darin, dass sich das Unternehmen auf ein bestimmtes Segment fokussiert, sei es eine Kundengruppe, ein Produkt oder eine Region. Durch diese Fokussierung ergeben sich Vorteile im Vergleich zu Gesamtmarktanbietern, wie z. B. Kostensenkungspotenziale durch Skaleneffekte und Verbundvorteile. Ein hoher Marktanteil führt zu einem Rentabilitätsvorsprung vor der Konkurrenz. Diese Vorteile gelten auch für den Nischenanbieter, der sich auf ein ausgewähltes Marktsegment konzentriert.⁴¹

Der dritte Schritt zur Bildung einer Marktlücke besteht in der Realisierung von Nischeneconomies, die aus individuellen Bedürfnissen und Spezialisierung resultieren.

Durch die bessere Erfüllung oder Bedienung vorhandener Bedürfnisse kann der Nischenanbieter Vorteile erlangen und Kundenbindung aufbauen. Die Fokussierung auf bestimmte Kunden, Regionen oder Produkte ermöglicht es dem Nischenanbieter, Spezialkenntnisse zu erlangen und zum Experten zu werden. Dies führt zu Kompetenzvorteilen und einer höheren Marge. Zudem können Komplexitäts- und Koordinationskosten vermieden werden, indem der Nischenanbieter sich auf wenige Produkte, Kunden oder Regionen konzentriert. Diese Ressourcenersparnis kann genutzt werden, um den Individualisierungsbedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.⁴²

Die Vorteile der Nischeneconomies mit den Skaleneffekten von Gesamtmarktanbietern sind jedoch abzuwiegen und dürfen nicht unbeachtet bleiben. Obwohl Nischenanbieter Kostensparnisse erzielen können, könnten diese geringer ausfallen als die Vorteile, die Gesamtmarktanbieter aufgrund ihres Marktanteils genießen.⁴³

3.4 Nischenarten

3.4.1 Produktnische

Eine Unternehmung, die nur bestimmte Teile des Produktprogramms eines Gesamtmarktes anbietet, ist in einer Produktnische tätig. Ein Merkmal zur Identifikation un-

⁴⁰Vgl. [MaDa2002], S. 51

⁴¹Vgl. [MaDa2002], S. 51

⁴²Vgl. [MaDa2002], S. 52

⁴³Vgl. [MaDa2002], S. 54

terschiedlicher Segmente als Produktnischen ist das Preisniveau, das unter anderem durch die Preiselastizität begründet wird. Anzumerken ist hier, dass die Messgröße "Preisniveau" problematisch ist, da sie eher ein Indikator für die im Auge zu behaltende Wettbewerbsstrategie des Unternehmens darstellt. Zum Beispiel wird ein Differenzierer auf einem Markt einen höheren Preis verlangen als ein Kostenführer, der einen niedrigen Preis bei hoher Menge anstrebt. Dies gilt unabhängig davon, ob der Gesamtmarkt oder die Marktnische betrachtet wird. Weitere Merkmale, anhand derer sich produktbezogene Segmente bilden lassen, sind Produktgröße, Attribute, Technologie, Gestaltung, Inputs, Verpackung und Leistung. Darüber hinaus sollte unterschieden werden zwischen neuen Produkten im Gegensatz zu wiederbeschafften Produkten sowie zwischen Produkten und Zusatzleistungen. Ein weiteres Merkmal ist der gekoppelte Verkauf im Unterschied zum ungekoppelten Verkauf.⁴⁴

3.4.2 Abnehmernische

Die Abgrenzung von Nischen erfolgt anhand der zu bedienenden Kunden, wobei zwischen Abnehmern aus Industrie und Handel bzw. Abnehmern von Konsumgütern unterschieden werden muss. Bei Abnehmern aus Industrie und Handel werden verschiedene Segmente anhand einer Vielzahl von Indikatoren gebildet, darunter Abnehmerbranchen, Abnehmerstrategie, technologischer Entwicklungsstand, Verwendung von Original Equipment Manufacturer-Produkten im Vergleich zu Anwendern, vertikale Integration, entscheidungsrelevante Einheiten oder Kaufprozesse, Unternehmensgröße, Eigentumsverhältnisse, finanzielle Ressourcen und Auftragsmuster. Bei Abnehmern von Konsumgütern werden segmentierende Unterschiede hauptsächlich durch demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen und Religion vorangetrieben. Es ist auch möglich, Segmente anhand psychographischer Merkmale wie Lebensstil oder Selbstbild abzugrenzen. Darüber hinaus können Sprache, Kaufanlass und Kaufprozess als Indikatoren dienen, um verschiedene Segmente zu unterscheiden.⁴⁵

3.4.3 Geographische Nischen

Zusammenfassend wird die geographische oder regionale Nische als eigenständiges Merkmal zur Bildung von Nischen betrachtet. Hier wird der Wohnort oder der Standort eines Konsumenten zu den Produktmerkmalen gezählt, weil die regionale Lage sich teilweise auf die Produkteigenschaften auswirkt. Ein regionaler Teilmarkt kann als Nische betrachtet werden, wenn eine Analyse der Wettbewerbskräfte Unterschiede zum Gesamtmarkt aufzeigt. Ein großer internationaler Anbieter fühlt sich möglicherweise nicht bedroht, wenn ein Nischenanbieter diesem einen kleinen Teil des Umsatzes in einem bestimmten Gebiet abschöpft, weil er möglicherweise den regionalen Markteintritt

⁴⁴Vgl. [MaDa2002], S. 57

⁴⁵Vgl. [MaDa2002], S. 58

überhaupt nicht bemerkt. Der regionale Nischenanbieter hat in der Regel detailliertere Kenntnisse über die Wünsche und Bedürfnisse der Abnehmer und kann daher differenzierter darauf eingehen. Darüber hinaus ermöglichen sich einem lokal verankerten Anbieter, aufgrund bewährter Kontakte vor Ort kostengünstigere Einkaufsmöglichkeiten sowie regionale Kostenvorteile, die bei einer Marktexpansion verloren gehen könnten. Ebenso können sowohl das Klima als auch rechtliche Vorschriften strategische Barrieren darstellen, die eigentlich primär dazu dienen sollen, eine regionale Nische abzusichern. Im nächsten Kapitel wird das systematische Vorgehen zur Schaffung von Marktnischen sowie die Bedeutung einer solchen strategischen Herangehensweise für den Unternehmenserfolg behandelt.⁴⁶

3.5 Nischenchancen

3.5.1 Absatzmarktbezogene Chancen

Es liegt ein latentes oder manifestes Bedürfnis vor, das von den bestehenden Angeboten auf dem Markt aus Sicht der Konsumenten nicht ausreichend befriedigt wird.

Existiert eine horizontale Nische, suchen potenzielle Nischenanbieter gezielt nach Nachfragen für Kombinationsmöglichkeiten, die auf dem Markt entweder gar nicht oder unzureichend abgedeckt werden. Als Beispiel hierfür lässt sich der Fahrradkurierdienst nennen, der das Bedürfnis nach schnellem, innerstädtischem Transport von Unterlagen und Dokumenten erfüllt. Diese Nische entstand, da etablierte Anbieter wie die Post oder Autokurierdienste den Anforderungen der Nischenkonsumenten nicht gerecht werden konnten. Fahrradkurierdienste bieten schnellere und flexiblere Verbindungen und zudem punkten sie mit ihrer umweltfreundlichen Transportmethode, und wecken bzw. decken damit das Interesse der Nischenzielgruppe.⁴⁷

Bei vertikalen Nischen hingegen sucht der Nischenanbieter nach Bedürfnissen, die auf den bestehenden Marktangeboten und -nachfragen nicht zu finden sind. Ein Beispiel hierfür ist die Öko-Nische in der Bekleidungs- und Möbelbranche, in der umweltfreundliche und schadstofffreie Produkte angeboten werden, um das Bedürfnis nach nachhaltigen und gesunden Optionen zu erfüllen.⁴⁸

Diese Beispiele zeigen, dass gesellschaftliche Entwicklungen, wie das gesteigerte Umweltbewusstsein, direkte Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten haben und sich in verschiedenen Branchen manifestieren.⁴⁹

⁴⁶Vgl. [MaDa2002], S. 58-59

⁴⁷Vgl. [RoMi1999], S. 229

⁴⁸Vgl. [RoMi1999], S. 229

⁴⁹Vgl. [RoMi1999], S. 229

Der Nischenfaktor hat eine hohe Konsumrelevanz für die Zielgruppe in der Nische, wodurch die Nachfrage kaum preissensibel ist.

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, dass für den Erfolg in einer Nische der Nischenfaktor eine hohe Konsumrelevanz für die Zielgruppe haben muss. Dies bedeutet, dass andere Angebotsdimensionen, insbesondere der Preis, für die Nischenkunden eine geringere Bedeutung haben. Beispiele dafür sind Konsumenten von Ökoprodukten, die bereit sind, einen höheren Preis im Vergleich zu den Massenmarktprodukten zu zahlen.⁵⁰

3.5.2 Umfeldbezogene Chancen

Laufende Beobachtung der relevanten natürlichen und soziokulturellen Umweltsysteme

Nischenstrategien können Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen, wenn sie zeitgerecht auf sich abzeichnende Entwicklungen in verschiedenen Umweltsystemen reagieren. Durch die Beobachtung und Analyse von Umfeldfaktoren können frühzeitig Chancen erkannt und Risiken vermieden werden. Einige Beispiele für solche Umweltsysteme sind z. B. politisch-rechtliche, technologische, demographische und kulturelle Veränderungen, die zur Entstehung von Nischen führen. Zusammenfassend gilt: Oberste Priorität der Unternehmen muss die Flexibilität und schnelle Reaktion auf sich abzeichnende Entwicklungen in übergeordneten Umweltsystemen sein, um von Nischenchancen zu profitieren.⁵¹

Ausreichende Kapazitäten und Potentiale, um eine Nische in einen Massenmarkt zu überführen

Bei der Musterung von Nischenmärkten sind verschiedene Kapazitätsengpässe zu berücksichtigen, insbesondere bei vielversprechenden Nischen mit hohem Wachstumspotential. Kleinen Nischenanbietern könnte die Herausforderung im Zusammenhang mit finanziellen Ressourcen, Produktionskapazitäten, logistischen Abläufen, Vertriebsaktivitäten und personellen Kapazitäten zu schaffen machen.⁵²

Finanzielle Engpässe sind besonders problematisch für kleine Nischenanbieter, die oft auf finanzstarke Partner angewiesen sind. Bei Nischen mit hohem Wachstumspotenzial können die Produktionskapazitäten an ihre Grenzen stoßen. Der Nischenanbieter muss abwägen, ob er durch die Erweiterung der Produktionsanlagen seine Position in

⁵⁰ Vgl. [RoMi1999], S. 231

⁵¹ Vgl. [RoMi1999], S. 288

⁵² Vgl. [RoMi1999], S. 282

der Nische oder nach der Entwicklung zum Massenmarkt seine Marktposition aufrechterhalten kann.⁵³

Personelle Kapazitätsprobleme können sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte betreffen und die Nachhaltigkeit der Nische sowie die Nischen- und Marktposition beeinflussen. Vertriebskapazitätsprobleme entstehen, wenn die bisherigen Vertriebswege dem wachsenden Absatz des Nischenprodukts nicht mehr gerecht werden. Es ist wichtig geeignete Massenvertriebskanäle zu finden, um das Wachstumspotenzial zu nutzen.⁵⁴

Hohe Innovationsbereitschaft und -freude des Nischenanbieters

Vertikale Nischen erfordern eine erhöhte Innovationsbereitschaft und -freude innerhalb des Unternehmens, um neue Angebotsdimensionen zu identifizieren und zu entwickeln. Wichtig wäre es entsprechende Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Innovationskultur zu fördern. Maßnahmen wie die Implementierung eines betrieblichen Vorschlagswesens oder regelmäßiger Innovationsarbeitskreise können dazu beitragen, die Innovationskultur und -fähigkeit des Nischenanbieters zu stärken.⁵⁵

Laut einer Befragung von Schweizer Nischenanbietern spielen eine hohe Innovationsrate und -freudigkeit eine entscheidende Rolle für den Erfolg in Nischenmärkten. Unternehmen mit einer erhöhten Innovationsbereitschaft haben auch eine höhere Risikobereitschaft, da die Umsatzentwicklung von Nischenmärkten nicht genau vorhersehbar ist und mit Risiken verbunden sein kann.⁵⁶

Hohe Unternehmensflexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen

Nischenmärkte werden selten langfristig im Voraus erkannt, da sich die Rahmenbedingungen auf den Märkten ständig verändern. Daher ist eine hohe Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit der Unternehmen auf Marktveränderungen entscheidend. Dies gilt insbesondere für Nischenanbieter, die schnell handeln müssen, um eine führende Position in der Nische zu erreichen. Auch nach der Besetzung der Nische bleiben Flexibilität und Reaktionsfähigkeit wichtig, um auf Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse und der Konkurrenzsituation zu reagieren.⁵⁷

⁵³Vgl. [RoMi1999], S. 282

⁵⁴Vgl. [RoMi1999], S. 282

⁵⁵Vgl. [RoMi1999], S. 281

⁵⁶Vgl. [RoMi1999], S. 281

⁵⁷Vgl. [RoMi1999], S. 278

Kleine Nischenanbieter haben oft einen Vorteil in Bezug auf Flexibilität, während große Unternehmen ihre Unternehmensstruktur anpassen müssen, um flexibel zu sein. Dezentralisierung und Aufteilung in kleinere, eigenständige Einheiten nahe am Kunden werden als effektive Strategien für große Unternehmen genannt. Großunternehmen müssen Hierarchien abbauen und Synergiepotenziale durch Unternehmensvernetzungen nutzen, um marktnah und reaktionsfähig zu agieren. Ein Beispiel hierfür ist Asea Brown Boveri (ABB), ein weltweit führender Konzern für Energietechnik, der aus vielen lokal operierenden Unternehmen besteht, die intensiv global koordiniert werden.⁵⁸

Die Zukunft gehört Unternehmen, die flexibel, marktnah und schnell reagieren können, um Synergien zu nutzen und ihre Geschäftstätigkeiten an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen.⁵⁹

Klare Vorstellung des Nischenanbieters über sein Nischenentwicklungspotential

Eine klare Vorstellung darüber, wie sich die Nische entwickeln soll, ist ein weiterer wichtiger Faktor für den Erfolg eines Nischenanbieters. Wenn der Anbieter keine Vision für die weitere Entwicklung hat, besteht die Gefahr, dass er für die Nische falsche Strategien anwendet. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Übergang der Nische zum Massenmarkt nicht rechtzeitig erkannt wird und die erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten für die Massenmarktbearbeitung fehlen.⁶⁰

Entscheidend ist daher, sich vor und während der Nischenbearbeitung über die Entwicklungsmöglichkeiten der Nische im Klaren zu sein und diese Erkenntnisse in die Nischenstrategie einzubeziehen. Fortgeschrittene Nischenanbieter haben in der Regel ein besseres Verständnis für das Entwicklungspotential ihrer Nische und wählen entsprechende Instrumente für die Nischenbearbeitung aus.⁶¹

3.5.1 Unternehmensinterne Chancen

Permanente Überprüfung des Nischenfaktors hinsichtlich der relevanten Kriterien

Von hoher Bedeutung wäre auch, neben der kontinuierlichen Marktbeobachtung, den Nischenfaktor regelmäßig zu überprüfen, um sicherzustellen, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nischenbearbeitung weiterhin gegeben sind. Diese Voraussetzungen können sich aufgrund von evolutionären Entwicklungen innerhalb des Marktes

⁵⁸ Vgl. [RoMi1999], S. 278

⁵⁹ Vgl. [RoMi1999], S. 278

⁶⁰ Vgl. [RoMi1999], S. 294

⁶¹ Vgl. [RoMi1999], S. 274

verändern. Daher ist es erforderlich, eine detaillierte Analyse durchzuführen, ob der Nischenfaktor nach wie vor eine hohe Relevanz für das nachfragende Klientel in der Nische hat und ob er dem Nischenanbieter immer noch eine dominante Position auf dem Markt verschafft. Es muss auch untersucht werden, ob andere Lieferquellen ihre Angebote ebenso auf den Nischenfaktor ausgerichtet haben. Darüber hinaus wäre eine Überprüfung notwendig, ob die Nische immer noch als solche existiert oder ob sie sich bereits in der Übergangsphase zu einem Massenmarkt befindet, wobei das entwickelte Nischenkontinuum dem Nischenanbieter dabei helfen kann, diese Fragen zu beantworten.⁶²

Der Nischenfaktor führt entweder zu einer stabilen oder steigenden Nachfrage in der Nische

Eine stabile Nachfrage tritt dann auf, wenn das Nischenangebot gezielt auf eine Zielgruppe ausgerichtet ist, die in ihrem Nachfrageverhalten konstant und markentreu ist. Als geeignetes Beispiel hierfür wäre die Ausrichtung von Produkten für Senioren oder die Bereitstellung von Nostalgie- oder Liebhaberprodukten anzuführen. Bei vertikalen Nischen kann der Nischenfaktor auch ein Wachstumspotenzial für die Nische darstellen. Wenn der Nischenfaktor auf einer neuartigen Angebots- bzw. Nachfragedimension von einer zunehmenden Anzahl von Konsumenten angenommen wird, eröffnet sich die Möglichkeit einer Entwicklung der Nische hin zum Massenmarkt. In diesem Fall müssen Nischenanbieter ihr Alleinstellungsmerkmal aufgeben und sich auf eine veränderte Marktbearbeitung einstellen, die möglicherweise den Übergang vom Nischenmarketing zum Massenmarketing erfordert. Ein erfolgreiches Wachstum in der Nische birgt jedoch auch das Risiko, dass etablierte Massenmarktanbieter auf die Nische aufspringen und dadurch den Nischenanbieter in Bedrängnis bringen können. Der Faktor "hohes Wachstumspotenzial in der Nische" ist daher nicht für alle Nischenanbieter ein Erfolgsfaktor und führte bereits in vielen Fällen zur Massenproduktion in Massenmärkten.⁶³

Aufbau von strategischen Nischenallianzen

Nischenanbieter, die nicht über ausreichende Ressourcen und Kapazitäten verfügen, um ihre Nische auszubauen, können strategische Nischenallianzen eingehen. Das Ziel solcher Allianzen besteht darin, die Attraktivität für die gewünschte Zielgruppe zu erhöhen. Durch Kooperationen mit vertikalen oder horizontalen Partnern kann der Nischenanbieter seine Wettbewerbsposition stärken und dadurch entweder die Distanz zur Zielgruppe verringern oder das Angebot attraktiver gestalten. Strategische Nischenallianzen ermöglichen es beiden Partnern, sich auf ihre jeweiligen Stärken zu konzentrieren und die Schwächen des einen durch die Stärken des anderen auszugleichen.

⁶²Vgl. [RoMi1999], S. 274

⁶³Vgl. [RoMi1999], S. 232

Für kleine und mittelgroße Nischenanbieter, die ihre Nische auf internationale Märkte ausweiten möchten, bieten länderübergreifende strategische Nischenallianzen eine gute Alternative. Durch die Zusammenarbeit mit einem einheimischen Vertriebspartner im Zielland können sowohl das fehlende Know-how als auch die Vertriebskapazitäten ausgeglichen werden. Es gibt Beispiele für strategische Nischenallianzen zwischen kleinen Nischenanbietern und großen Unternehmen, woraus sich die Möglichkeit einer profitablen Partnerschaft für beide Seiten ergeben kann. Die Kleinen profitieren vom Know-how der Großunternehmen, dieses kann wiederum seine Leistungen in Nischenmärkten etablieren. Es besteht jedoch das Risiko der Abhängigkeit des kleinen vom großen Partner, wodurch die Eigenständigkeit des kleinen Partners unterminiert werden würde. Im Nischenmarketing bieten sich auch vertikale Kooperationen mit dem Handel an, da die Anzahl der Händler in Nischenmärkten oft geringer ist. Auch Produktionskooperationen zwischen Nischenanbietern können Vorteile bringen, indem sie Produktionskapazitäten zusammenlegen.⁶⁴

3.6 Gefahren und Risiken des Nischenmarktes

3.6.1 Risiken auf der Konsumentenseite

Keine dauerhafte Konsumrelevanz des Nischenfaktors

Eine erhebliche Gefahr des Misserfolgs in einer Nische besteht dann, wenn der Nischenfaktor vorübergehend konsumentenrelevant ist, insbesondere bei modischen Nischenprodukten. Auch bei Nischenzielgruppen, die in ihrem Konsumverhalten sehr unbeständig sind, wie z. B. bei Jugendlichen, bei denen der Nischenfaktor fast immer nur für kurze Zeit konsumentenrelevant ist. Diese Entwicklung wurde im Rahmen des Nischenmodells beschrieben. Für Nischenanbieter, die nur ein einzelnes Nischenprodukt anbieten, ist die Bearbeitung von Nischen mit einer kurzfristigen Konsumentenrelevanz des Nischenfaktors nicht sinnvoll.⁶⁵

Hohe Abhängigkeit von nur einer Nischenzielgruppe

Das Risiko eines Misserfolgs in der Nische ist besonders hoch, wenn das Nischenangebot nicht auf zusätzliche Zielgruppen ausgeweitet werden kann. In solchen Fällen besteht eine hohe Abhängigkeit von einer einzigen Nischenzielgruppe mit spezifischen Bedürfnissen. Ein Nischenmisserfolg ist dann garantiert, wenn die Nachfrage der Nischenkonsumenten dauerhaft gedeckt ist oder der Nischenanbieter die Akzeptanz bei der Zielgruppe verliert. Im Vergleich zur Bearbeitung von Massenmärkten, wo eine größere Anzahl potenzieller Konsumenten vorhanden ist, birgt die Abhängigkeit von

⁶⁴Vgl. [RoMi1999], S. 283

⁶⁵Vgl. [RoMi1999], S. 295

einer Zielgruppe in der Nische größere Risiken. Zudem besteht in Massenmärkten eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass ausreichend viele Konsumenten dauerhaft diesem Marktsegment treu bleiben.⁶⁶

Fehlende Tragfähigkeit der Nische aufgrund einer zu geringen Anzahl an Nischennachfragern

Die Risikoindikatoren, die zuvor beschrieben wurden, können unter dem Indikator "Fehlende Tragfähigkeit der Nische" zusammengefasst werden. Vor der Entscheidung zur Nischenbearbeitung ist vordringlich die Nischentragfähigkeit zu analysieren. Eine Tragfähigkeit der Nische ist nicht gewährleistet, wenn zwar eine Nischenzielgruppe gefunden wurde, die aufgrund des Nischenfaktors das Nischenprodukt dauerhaft nachfragt, aber deren Nischenbedürfnis zu spezifisch ist und das erzielbare Umsatzpotenzial für die Nischenbearbeitung wenig attraktiv ist. Es gilt, eine zu enge Abgrenzung der Nischenzielgruppe, zu vermeiden.⁶⁷

Es gibt jedoch zwei Ausnahmen, bei denen nichttragfähige Nischen dennoch bearbeitet werden können. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass die Summe einzelner, für sich genommen nicht tragfähiger Nischen, insgesamt eine Tragfähigkeit ergibt, zum Beispiel bei der internationalen Ausrichtung und Bearbeitung mehrerer kleiner Ländernischen. Zum anderen kann die fehlende Tragfähigkeit der Nische von Anbietern auf Volumenmärkten bewusst in Kauf genommen werden, wenn die Nischenbearbeitung ein bestimmtes, nicht monetäres Ziel verfolgt.⁶⁸

3.6.2 Risiken auf der Konkurrentenseite

Nischenfaktor kann nicht verteidigt oder geschützt werden

Wenn der Nischenfaktor eines Nischenanbieters nicht oder nur unzureichend verteidigt werden kann, besteht das Risiko, dass Konkurrenten mit einer größeren Ressourcenausstattung ebenfalls die Nische bedienen und den Nischenpionier aus der Nische verdrängen. Die Eintrittsbarrieren in die Nische spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Je weiter fortgeschritten die evolutionäre Entwicklung auf Seiten der Anbieter ist, desto schwieriger wird es für den Nischenanbieter sein, wirksame Eintrittsbarrieren aufzubauen und eine dauerhafte Alleinstellung in der Nische zu erreichen.⁶⁹

⁶⁶Vgl. [RoMi1999], S. 295

⁶⁷Vgl. [RoMi1999], S. 296

⁶⁸Vgl. [RoMi1999], S. 296

⁶⁹Vgl. [RoMi1999], S. 297

Besetzung der Subnischen durch Konkurrenten

Es besteht die Möglichkeit, dass andere Anbieter durch evolutionäre Weiterentwicklungen vertikale Unternischen identifizieren und besetzen. Als Folge davon könnten die Konsumenten in diese Unternischen abwandern, da diese in der Lage sind, ihre spezifischen Nischenbedürfnisse besser zu erfüllen. Dieses Risiko ist in tieferen Evolutionsstufen höher, während es in höher entwickelten Märkten schwieriger wird, weitere tragfähige vertikale Nischen zu finden.⁷⁰

3.6.3 Risiken auf der Unternehmensseite

Zu hohe Spezialisierung des Nischenfaktors und zu enge Marktdefinition

Eine zu hohe Spezialisierung des Nischenfaktors und eine zu enge Marktdefinition führen zur Untragbarkeit der Nische insgesamt. Die Nische ist auf einen spezifischen Nischenfaktor ausgerichtet, der von einer kleinen und spezialisierten Nischenzielgruppe nachgefragt wird. Die Gefahr der Über-Spezialisierung ist besonders in fortgeschrittenen Entwicklungsstufen des Marktes gegeben. Es ist jedoch eine Mindestanzahl von Nischenkonsumenten erforderlich, um die Nische tragfähig zu machen. Das Nischenangebot muss eine Mindestangebotsbreite aufweisen, um eine ausreichende Anzahl von Nachfragesystemen der Nischenkonsumenten zu erreichen. Eine Über-Spezialisierung birgt das Risiko des Aussterbens, genauso wie es in der biologischen Evolution beobachtet wurde. Daher sollte die Bearbeitung von Marktnischen entsprechend auf die Tragfähigkeitskomponenten ausgerichtet sein.⁷¹

Ausruhen des Nischenanbieters in der Nische

Die Vernachlässigung von dynamischen und evolutionären Entwicklungen in den verschiedenen Markt- und Umweltsystemen führt zu Misserfolgen in der Nische. Wenn sich ein Nischenanbieter auf die verbreitete Annahme verlässt, dass Nischen "Ruhepolster" sind und Schutz vor Wettbewerb bieten, wird er aufgrund der hohen Dynamik und evolutionären Selektionsprozesse, die im Nischenmodell beschrieben werden, schnell aus der Nische verdrängt. Dies gilt sowohl für horizontale als auch für vertikale Nischen, da sie gleichermaßen von den dynamischen Prozessen betroffen sind.⁷²

Keine dauerhafte Realisierung des Nischenfaktors

Dauerhaftes Umsetzen des Nischenfaktors ist das oberste Gebot der entsprechenden Nischenanbieter. Bei der Positionierung des Angebots ist es daher wichtig zu prüfen, ob

⁷⁰Vgl. [RoMi1999], S. 298

⁷¹Vgl. [RoMi1999], S. 299

⁷²Vgl. [RoMi1999], S. 300

das Nischenprodukt langfristig mit dem vorliegenden Nischenfaktor angeboten werden kann. Risiken bestehen vor allem bei Nischenfaktoren, die auf sehr niedrigen Preisen basieren. Wenn der Preis nicht dauerhaft niedrig gehalten werden kann, verliert sich in der Regel recht zügig der Differenzierungsvorteil des Nischenprodukts.⁷³

3.6.4 Umfeldbezogene Risiken

Hohe Abhängigkeit von einem anderen Markt oder sonstigen Umweltsystemen

Ein hoher Grad der Abhängigkeit von einem vor- oder nachgelagerten Markt oder einem benachbarten Markt stellt ein bedeutendes Risiko dar, insbesondere wenn sich dem Nischenanbieter keine Kontrolle über diesen Markt bietet. Der Nischenanbieter ist direkt von der Entwicklung dieses Marktes abhängig, sowohl positiv als auch negativ. Es besteht auch die Gefahr, dass die Zulieferseite die Abhängigkeit ausnützt. Ein Beispiel dafür ist die Automobilzulieferindustrie, in der kleine Nischenanbieter, die spezielle Teile für die Automobilproduktion herstellen, besonders gefährdet sind, insbesondere wenn das Nischenprodukt die einzige Einnahmequelle des Unternehmens ist.⁷⁴

Ein weiterer Risikoindikator ist die hohe Abhängigkeit der Nische von den bereits erwähnten Umweltsystemen der Makroumwelt, insbesondere wenn es sich um kurzfristige oder instabile Umweltfaktoren handelt. Nischen, die nur unter bestimmten politischen oder gesetzlichen Rahmenbedingungen erfolgreich sind, sind besonders gefährdet.⁷⁵

3.7 QFD - Quality Function Deployment

Für die spätere Analyse der Firma Sitar Modellbau hinsichtlich ihrer Produkte wird das in diesem Kapitel dargestellte QFD - System verwendet.

Das Quality Function Deployment (QFD) ist ein theoretisches Instrument, das es ermöglicht, die Wünsche der Kunden in technische Eigenschaften und Produktmerkmale zu integrieren. Durch den Einsatz von QFD können Misserfolge und Verluste minimiert werden.⁷⁶

Die Anwendung des Quality Function Deployment (QFD) ermöglicht es, die Kundenwünsche in technisch umsetzbare Anforderungen für das Unternehmen zu übersetzen. Dies erfolgt anhand einer speziellen Matrixkombination, die als House of Quality bekannt ist. Durch das House of Quality können die Kundenwünsche systematisch erfasst und bewusst in die Produktentwicklung integriert werden.⁷⁷ Diese Matrix basiert

⁷³Vgl. [RoMi1999], S. 300

⁷⁴Vgl. [RoMi1999], S. 301

⁷⁵Vgl. [RoMi1999], S. 301

⁷⁶Vgl. [JuSa2011], S. 29

⁷⁷Vgl. [BeGr2017], S. 228-229

auf den sogenannten W-Fragen, die wie folgt lauten:

- „WAS? Was wird erwartet/gefordert (Forderungen)?
- WIE? Wie erfüllen wir die Forderungen (Merkmale)?
- WIE VIEL? Welchen Wert sollen die WIEs haben (Merkmalswerte)?
- WARUM? Wie gut erfüllen Wettbewerbsprodukte die Frage: WAS?“⁷⁸

Im Rahmen des Quality Function Deployment (QFD) werden die Fragen und Anforderungen in einer Matrixkombination angeordnet, um verschiedene Abhängigkeiten zu veranschaulichen. Durch die Verwendung gewichteter Verhältnisse werden die Inhalte in Beziehung gesetzt. Dadurch wird es ermöglicht, die Kundenanforderungen in Produkt- und Dienstleistungseigenschaften umzusetzen und zu bewerten. Diese Bewertung hilft dabei die Prioritäten festzulegen und die Entwicklung entsprechend auszurichten.⁷⁹ Der Aufbau der Matrix kann der Abbildung 3.8 entnommen werden, wobei die einzelnen Felder Folgendes beschreiben⁸⁰:

- Ermittlung der Kundenwünsche / Anforderungen
 - ① Ermittlung der Anforderungen an das Produkt (WAS)
 - ② Einteilung in Kategorien und Gewichtung nach ihrer Wichtigkeit
- Ableitung qualitativer Merkmale
 - ③ Bestimmung qualitativer Merkmale (WIE)
 - ④ Ableitung der technischen Spezifikation
- Definition von Zielwerten
 - ⑤ Zuordnung gewünschter Kennwerte zu qualitativen Merkmalen (WIE VIEL)
 - ⑥ Definition der Optimierungsrichtung der Qualitätsmerkmale
- Interaktionstest
 - ⑦ Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Kundenanforderungen und qualitativen Merkmalen
 - ⑧ Prüfung der Korrelation zwischen den einzelnen qualitativen Merkmalen
- Leistungsvergleich
 - ⑨ Vergleich des geplanten Produktes mit konkurrierenden Produkten aus Kundenansicht
 - ⑩ Vergleich des erwarteten Produkts mit Konkurrenzprodukten aus technischer Sicht
- Review
 - ① bis ⑩ Ableitung von Zielwerten und anderen Kennzahlen

⁷⁸[BeGr2017] S. 230

⁷⁹Vgl. [BeGr2017], S. 230

⁸⁰Vgl. [BeGr2017], S. 230

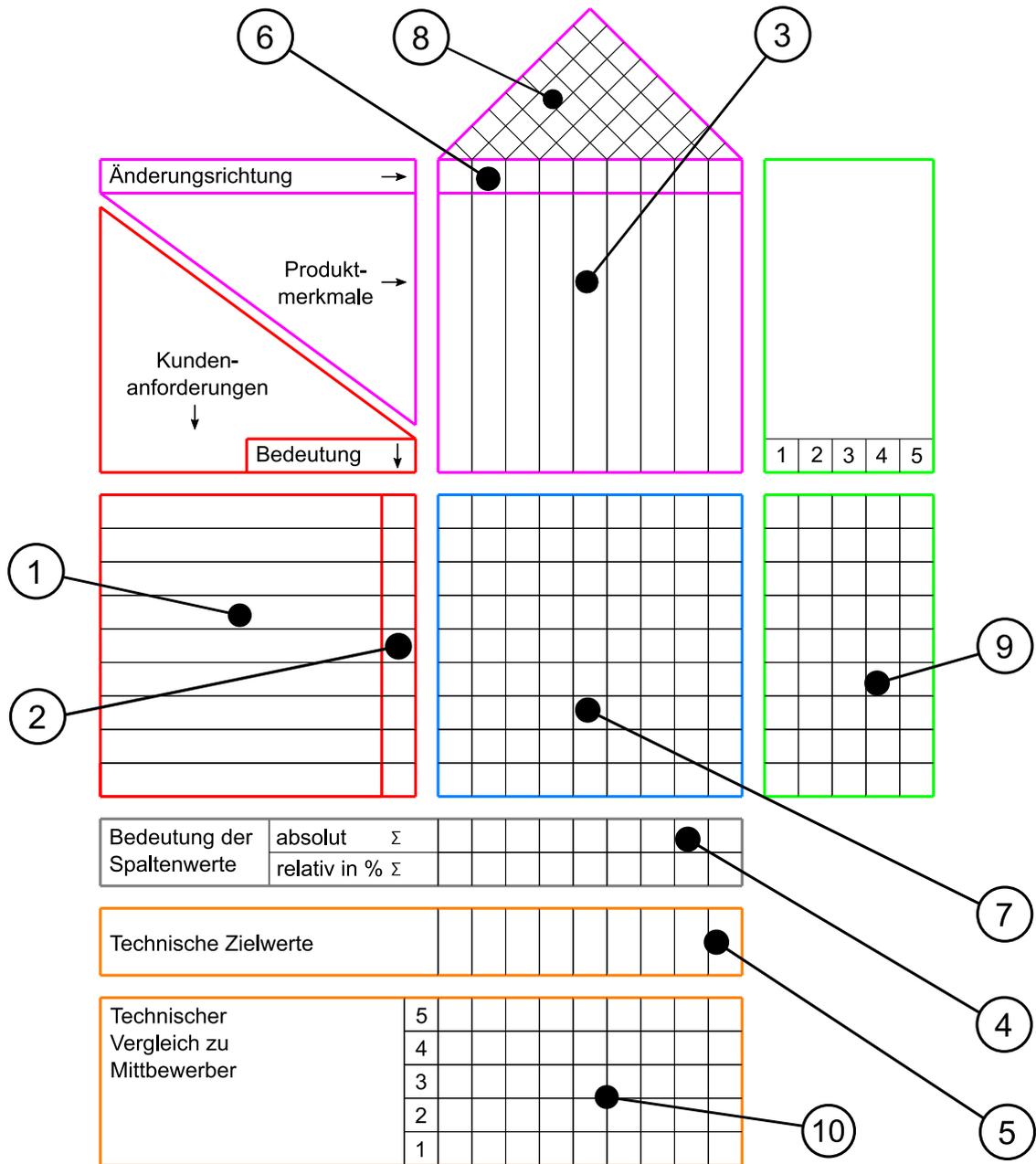


Abbildung 3.8: House of Quality unausgefüllt⁸¹

⁸¹Vgl. [HeVe2007], S. 232 nach eigener Darstellung

4 Praktische Anwendung der Theorie auf die Firma SITAR MODELLBAU

4.1 Derzeitiger Stand des Unternehmens

Aufgrund der speziellen Nischenpositionierung von Sitar Modellbau und der Tatsache, dass das Unternehmen einer der letzten und gleichzeitig ältesten aktiven Hersteller in Europa ist, der seine Produkte in Handarbeit produziert, konnte das Unternehmen in den letzten Jahren nur wenige Innovationen vorweisen. Dieser Umstand resultiert aus den besonderen Herausforderungen und begrenzten Ressourcen, denen der Produzent Sitar als Nischenanbieter ausgesetzt ist.

Bei der Analyse des aktuellen Produktportfolios und den zusätzlichen Dienstleistungen, die das Unternehmen Sitar anbietet, wird deutlich, dass es seine Prioritäten auf drei zentrale Aspekte ausrichtet:

1. Herstellung von Rotorblättern
2. Herstellung von Rotorköpfen
3. Beratung und Betreuung der Kunden

Die Rotorblattproduktion bietet folgende Möglichkeiten zur Auswahl:

Es können Rotorblätter mit verschiedenen:

- | | | |
|---|---|-----------------|
| 1. Auftriebsprofilen | → | B_P |
| 2. Blattlängen | → | B_L |
| 3. Blatttiefen | → | B_T |
| 4. Blattbohrungen für die Befestigung am Rotorkopf | → | B_D |
| 5. Blattfarbe | → | B_F |
| 6. Blattanzahl von 2 bis 7 Blattsystemen | → | B_n |
| 7. Blattsteifigkeiten in Bezug auf Biegung und Verwindung | → | B_b und B_t |
| 8. Blattgewicht | → | B_M |
| 9. Blattschwerpunkt | → | B_{CoG} |
| 10. Blattanschlussdicke | → | B_B |
| 11. Blattheizung für professionelle Anwendungen | → | B_H |

ausgewählt werden. Die Abbildung 4.1 veranschaulicht die verfügbaren geometrischen Parameter der Rotorblätter, um ein besseres Verständnis zu ermöglichen.

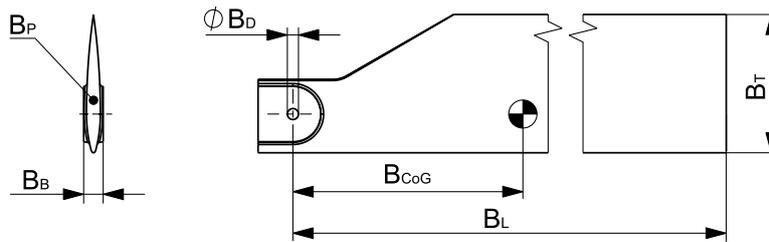


Abbildung 4.1: Rotorblatt mit wählbaren geometrischen Größen⁸²

Um eine bessere Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu gewährleisten, bedarf es in den meisten Fällen eines persönlichen Gesprächs mit den Kunden. Die Vielzahl der verfügbaren Parameter kann Kunden, insbesondere bei technischen Fragen, überfordern. Es ist wichtig zu beachten, dass viele dieser Parameter stark vom Verwendungszweck und dem spezifischen Hubschrauber abhängen.

Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in der Herstellung von Rotorblättern. Der Umsatz dieser beträgt beträchtliche 75 %. Dieser 75 %ige Umsatz verteilt sich auf verschiedene Marktsegmente: Etwa 45 % entfallen auf professionelle Anwendungen, während für den Hobbybereich etwa 30 % veranschlagt sind.

Die restlichen 25 % entfallen auf Rotorköpfe. In diesem Bereich bietet das Unternehmen Modelle für Hobbyanwender an, die für gängige Hubschraubergrößen mit einem Hauptrotordurchmesser zwischen 1,5 m und 2 m geeignet sind. Es werden jedoch auch Rotorköpfe für professionelle Anwendungen wie Drohnen hergestellt, die einen Rotordurchmesser von ca. 3 bis 4,2 m aufweisen. Kunden aus diesem Segment haben die Möglichkeit, die folgenden Parameter individuell anzupassen und auszuwählen:

1. Bohrungsdurchmesser für den Anschluss an die Hauptrotorwelle → K_D
2. Farbe des Rotorkopfes → K_f

Im Vergleich zu den Rotorblättern ist die Auswahlmöglichkeit bei den Rotorköpfen stark begrenzt, was eine standardisierte Fertigung ermöglicht. Die Herstellung der Rotorköpfe trägt 25 % zum Gesamtumsatz bei, wobei 20 % auf professionelle Anwendungen und die verbleibenden 5 % auf den Hobbybereich entfallen.

Ein weiterer zentraler Schwerpunkt des Unternehmens liegt auf der individuellen Kundenbetreuung und -beratung. Dieser Aspekt ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens, da es sich um individuell spezielle Produkte handelt, die eine intensive Beratung erfordern und ihre Marktnachfrage in einer Nische finden. Durch persönliche Gespräche und umfassende Beratung wird der Verkauf der Produkte überhaupt erst ermöglicht.

Darüber hinaus ist eine kontinuierliche Betreuung nach dem Verkauf unverzichtbar, beispielsweise durch Bereitstellung von Inbetriebnahmehinweisen oder Unterstützung bei auftretenden Problemen. Diese kundenorientierte Betreuung erfordert einen erheblichen Zeitaufwand und ist bereits in den hochwertigen Produkten berücksichtigt, die sich im gehobenen Preissegment positionieren.

⁸²Vgl. [BeWa2020], S. 258 nach eigener Darstellung

4.2 Zuordnung der Firma innerhalb der bestehenden Nischenarten

4.2.1 Betrachtung der Firma unter Aspekten der biologischen Nischentheorie

Basierend auf der historischen Betrachtung des Unternehmens lässt sich feststellen, dass die beobachtete Realität in Übereinstimmung mit der zugrunde liegenden Theorie des biologischen Nischenmodells steht. Dieses impliziert, dass Nischenmärkte durch Umweltbedingungen geformt werden. Ein exemplarisches Beispiel hierfür ist die Entscheidung des Unternehmens im Jahr 2010, sich auf den Bau von individuellen RC-Hubschrauberkomponenten zu konzentrieren, anstatt komplett einsatzfähige RC-Hubschrauber herzustellen. Diese Entscheidung wurde durch den zunehmenden Preisdruck seitens ausländischer Hersteller maßgeblich beeinflusst. Durch diese Anpassung an die sich verändernde Marktsituation konnte das Unternehmen seine Position in einer Nische festigen und seitdem darin erfolgreich agieren. Dies verdeutlicht, wie externe Faktoren und Markteinflüsse die Entwicklung und Formung von Nischenmärkten beeinflussen können.

Die Analyse des Unternehmensumfelds im Kontext der Firma ergibt eine Differenzierung folgender wesentlicher Komponenten:

- **Kunden:** Die Kunden stellen eine bedeutsame Umweltvariable dar, da sie die primäre Quelle der Nachfrage für Produkte des Unternehmens darstellen. Die Bedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen der Kunden haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Geschäft und die Marktstellung des Unternehmens.
- **Mitbewerber:** Die Mitbewerber des Unternehmens spielen eine entscheidende Rolle in der Umwelt. Ihre Strategien, Produktangebote, Marktanteile und Wettbewerbsvorteile können die Wettbewerbsdynamik und die Positionierung des Unternehmens beeinflussen. Ein genaues Verständnis der Wettbewerbslandschaft ist daher von großer Bedeutung.
- **Rechtslage:** Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften, unter denen das Unternehmen agiert, sind ein weiterer wichtiger Umweltfaktor. Gesetze, Verordnungen und Compliance-Anforderungen können sich direkt auf die Geschäftsaktivitäten, Produktentwicklung, Vertriebswege und andere Aspekte des Unternehmens auswirken.
- **Ressourcen:** Die Verfügbarkeit und der Zugang zu Ressourcen wie Kapital, Technologie, Fachkräften, Lieferanten und Partnerschaften haben mitunter einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Eine effektive Ressourcennutzung und -verwaltung ist daher von großer Bedeutung.

- **Markttrends:** Die Marktbedingungen, Trends, Veränderungen und Entwicklungen sind ein weiterer relevanter Umweltfaktor. Das Unternehmen muss über aktuelles Wissen bezüglich Marktwachstum, Kundenpräferenzen, technologischer Fortschritte, sozialer Veränderungen und anderer Entwicklungen verfügen, um Chancen erkennen zu können und gleichzeitig anpassungsfähig zu bleiben.

Die Berücksichtigung dieser verschiedenen Umweltfaktoren ermöglicht dem Unternehmen ein umfassendes Verständnis für seine externe Umgebung zu entwickeln und strategische Entscheidungen auf Grundlage von Analysen zu treffen.

4.2.2 Analyse des Unternehmens Sitar unter Anwendung des Nischenansatzes von Spiegel

Seit ihrer Gründung im Jahr 1981 besetzt die Firma Sitar eine latente Nische mit ihren Produkten. Anfangs konzentrierte sie sich auf den Verkauf von RC-Segelflugzeugen, die in einer speziellen Faserverbundbauweise hergestellt wurden und ausschließlich als Fertigmodelle erhältlich waren. Allerdings gab es Konkurrenzfirmen, die RC-Segelflugzeuge in der traditionellen Holzbauweise anboten. Diese trieb die Firma Sitar an ihre latente Nische trag- und konkurrenzfähig auf die Beine zu stellen.

Im Jahr 1989 erfolgte der Wechsel zur Produktion von RC-Hubschraubern, trotzdem änderte sich die nischentechnische Lage für das Unternehmen kaum, da es auch hier bereits andere Hersteller in diesem Marktsegment gab. Die augenfälligste Veränderung ergab sich beim Kundenstamm, der einer völlig anderen Zielgruppe entstammte. Sitar bediente fortan einen kleinen, exklusiven Kundenkreis, der besonderen Wert auf Funktionalität, Langlebigkeit der Komponenten und Rund-um-die-Uhr-Service legte. Der Preis der fertigen RC-Hubschrauber spielte für diesen Kundenkreis eine untergeordnete Rolle. Die Preispolitik war auch unerheblich für die begrenzte Aufforderungshöhe von Sitar, die die Firma bis zum Jahr 2007 steigern konnte.

Diese Situation änderte sich erst, als es möglich wurde, Rotorblätter in Faserverbundbauweise passend für RC-Hubschrauber auch von Konkurrenten zu erwerben. Infolge dessen verringerte sich eine weitere Steigerung der Aufforderungshöhe aufgrund der kostengünstigeren Anbieter, die ähnliche Rotorblätter in vergleichbarer Bauweise anboten.

Im Zeitraum von 2008-2009 eröffnete sich für die Firma Sitar die Möglichkeit einer Nischenerweiterung hinsichtlich des aufstrebenden Drohnenmarktes. Dank ihres guten Rufes und ihrer Flexibilität gelang es der Firma, Teile dieses aufstrebenden Segments zu sichern. Seitdem bedient das Unternehmen sowohl den Hobby- als auch den professionellen Drohnenbereich mit Rotorblättern und Rotorköpfen. Trotz dieser Nischenerweiterung veränderte sich die Position als latente Nische nicht.

Es ist jedoch zu beobachten, dass die Aufforderungshöhe ein dynamisches Verhalten aufweist und von verschiedenen Faktoren abhängig ist, darunter Trends, neue Mitbe-

werber und sich ändernde Kundenanforderungen wie z. B. die Ästhetik der Produkte, Funktionalität und Langlebigkeit.

Eine signifikante Veränderung der Aufforderungshöhe wurde besonders während der Coronakrise von 2020 bis 2022 festgestellt. Aufgrund von Importstopps der günstigeren Anbieter erhöhte sich die Nachfrage erheblich, und es konnten speziell im Hobbybereich Kundengruppen erreicht werden, die zuvor nicht angesprochen bzw. erschlossen werden konnten.

Um diese neuen Kunden langfristig zu binden, wurden Feedbacks eingeholt, damit für die Firma verstehbar wird, welche Aspekte gut angenommen werden und insbesondere welche verbessert werden müssen. Diese Erkenntnisse werden verwendet, um den zukünftigen Absatz zu beeinflussen. Weitere Details zu diesem Vorgehen und den spezifischen Punkten werden im Kapitel 4.4 behandelt.

Bei der Betrachtung dieses Kapitels wird deutlich, dass die Kundenanforderungen und Umweltfaktoren eine multikriterielle Beeinflussung aufweisen. Im Gegensatz zum Kapitelabschnitt 3.2.2, das sich nur mit zwei Kriterien und der Aufforderungshöhe als dritte Dimension befasste, handelt es sich hier um ein Problem mit elf Dimensionen. Diese Dimensionen entsprechen vorerst nur den Parametern, die in Abschnitt 4.1 bereits erfasst wurden. Wird die Aufforderungshöhe miteinbezogen, erweitert sich das Problem auf zwölf Dimensionen. Wenn auch die Umweltdimensionen berücksichtigt werden, erhöht sich deren Anzahl entsprechend der Dimensionen.

Die Lösung eines solchen Problems erfordert eine umfangreiche Datengrundlage, die für eine multikriterielle Optimierung verwendet werden kann. Selbst dann können die Ergebnisse je nach den verwendeten Berechnungsmodellen und Datenqualität variieren.

4.2.3 Analyse des Unternehmens Sitar unter Anwendung des Nischenansatzes von Rosenbaum

Wird Sitar's Warenangebot im Zusammenhang mit Rosenbaums Theorie betrachtet, so lässt sich erkennen, dass sich die Firma innerhalb einer horizontalen Nische positioniert, die folgende Eigenschaften aufweist:

- **Spezialisierung:** Sitar hat sich auf die Produktion von Rotorblättern und Rotorköpfen für den Hobby- und professionellen Drohnenbereich spezialisiert. Diese Fokussierung ermöglicht es der Firma, ihr Fachwissen und ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und einzigartige Produkte anzubieten.
- **Begrenzte Konkurrenz:** In dieser horizontalen Nische gibt es sehr wenige Mitbewerber im Vergleich zum breiteren Markt. Dadurch ist die Stärkung der Marktstellung und eine gewisse Exklusivität gewährleistet.

- Kundensegmentierung: Die Produkte von Sitar richten sich an eine begrenzte Anzahl von Kunden in den Hobby- und professionellen Drohnenbereichen. Durch eine gezielte Ansprache und maßgeschneiderte Lösungen kann die Firma die Bedürfnisse dieser spezifischen Zielgruppen erstklassig erfüllen.
- Technologische Expertise: Sitar hat ein höheres Technologieniveau als der Gesamtmarkt und setzt fortschrittliche Fertigungstechniken ein. Dies ermöglicht es der Firma, innovative und qualitativ hochwertige Produkte anzubieten, die die Konkurrenz in einzigartiger Weise überbieten.
- Marktstabilität und Eintrittsbarrieren: Die horizontale Nische bietet Sitar eine geschützte Position mit höherer Marktstabilität und erhöhten Eintrittsbarrieren im Vergleich zum breiteren Markt. Dies kann dazu beitragen, langfristige Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten und potenzielle Konkurrenten abzuschrecken.

Durch die gezielte Anwendung oder Beanspruchung dieser horizontalen Nische kann Sitar die Marktpräsenz stärken und von den Vorteilen dieser spezialisierten Positionierung profitieren.

4.2.4 Klassifizierung des Sitar'schen Unternehmens in einer Nischenart

Die Firma Sitar nimmt eine Position in einer Produktnische ein. Diese Positionierung ergibt sich daraus, dass sie sich auf bestimmte Teile eines Gesamtprodukts spezialisiert hat und diese anbietet. Im Gegensatz zu einem breit gefächerten Angebot konzentriert sich Sitar auf spezifische Produkte, nämlich Rotorblätter und Rotorköpfe. Diese Spezialisierung ermöglicht es der Firma, ihre Kompetenzen und Ressourcen gezielt auf diese Produkte auszurichten und Kunden mit hochwertigen und maßgeschneiderten Lösungen zu bedienen.

Im Hinblick auf eine geografische Nische kann Sitar jedoch nicht als solche klassifiziert werden. Die Produkte des Unternehmens werden weltweit geordert und sind somit nicht auf einen bestimmten geografischen Markt fest zu machen. Sitar hat es geschafft, seine Produkte international zu vertreiben und Kunden auf der ganzen Welt zu erreichen. Dies zeigt, dass die Nischenpositionierung von Sitar hauptsächlich auf ihrer Spezialisierung und dem Angebot spezifischer Produkte beruht, anstatt eine begrenzte geografische Region zu bedienen.

4.3 Analyse der Umfragen

4.3.1 Ermittlung der Produktstärken und -schwächen

Um mögliche Produktverbesserungen zu ermitteln, werden acht Schritte durchgeführt, die wichtige Erkenntnisse liefern werden. Der erste Schritt beinhaltet die Erhebung

von Kunden aus dem professionellen Sektor, um ihre Anforderungen an die Produkte zu erkunden. Diese Zielgruppe wurde überlegt ausgewählt, da sie gemäß Kapitel 4.1 einen signifikanten Anteil von 65 % am Gesamtumsatz ausmacht. Zudem verwenden sie einige Produkte für ähnliche Anwendungen, die später eine Vereinheitlichung der Produkte ermöglicht.

Im Gegensatz dazu ist es schwieriger, ein ideales Produkt für Hobbyanwender zu entwickeln, da dieser Zielgruppe absolut unterschiedliche Anwendungsfälle eigen sind. Aus diesem Grund gestaltet sich die Erfüllung aller Anforderungen dieser Zielgruppe als herausfordernd. Wegen dieser Umstände liegt der Fokus der Befragungen zunächst auf den professionellen Anwendern, um eine solide Basis für die Produktverbesserungen zu erreichen. Um diese Aufgabe zu erfüllen, wurden 18 verschiedene Kunden aus dem professionellen Bereich kontaktiert und befragt, welche Produkte und Eigenschaften für sie entscheidend sind und welche Bedeutung sie den Eigenschaften zumessen.

Diese Befragung hat gezeigt, dass der Schwerpunkt hauptsächlich auf der Rotorblättersparte des Unternehmens liegt und potenzielle Verbesserungen in diesem Bereich begrüßt werden.

Dem Resultat der Befragungen liegen insgesamt acht verschiedene Kundenanforderungen zugrunde. Diese Anforderungen sind in Abbildung 4.2 dargestellt und mit einer Bedeutungsskala von 1 bis 10 bewertet. Dabei ist dem Wert 1 eine geringe Bedeutung und dem Wert 10 eine hohe Bedeutung zuzumessen.

Abbildung 4.2 zeigt die Priorisierung der Kundenanforderungen basierend auf den Ergebnissen der Befragungen. Hieraus lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte erkennen, die von den Kunden bevorzugt werden. Diese Informationen sind für die zukünftige Produktentwicklung von großer Bedeutung, da sie mithelfen, die relevantesten Kundenanforderungen zu identifizieren und in den Fokus der Verbesserungsmaßnahmen zu stellen.

Flugstabilität	9
Steuerbarkeit	10
Auftrieb	8
Energieverbrauch	8
Autorotationsfähigkeit	10
Montageaufwand	4
Handhabungsfreundlichkeit	6
Optik / Aussehen	8

Abbildung 4.2: Kundenanforderungen QFD

Die Abbildung zeigt auf, dass die Kunden ein hohes Augenmerk auf Flugeigenschaften, Energieeffizienz und optische Erscheinung des Produktes legen. Diese Aspekte bilden den linken Teil der Quality Function Deployment (QFD) und beantworten die Frage "WAS?".

In einem weiteren Schritt erfolgt eine nochmalige Kundenbefragung, bei der die im

ersten Schritt ermittelten Kundenanforderungen als Grundlage für einen Vergleich der Produkte von Sitar mit einem Mitbewerber dienen. Dazu wird eine 5-teilige Skala verwendet. Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen sich in Abbildung 4.3. Vorläufig lässt sich daraus ableiten, dass die Rotorblätter von Sitar teilweise gleichwertig oder sogar besser bewertet werden als die der Konkurrenten. Allerdings schneiden die Mitbewerber in Bezug auf das optische Aussehen deutlich besser ab. Diese Informationen bilden den rechten Teil der QFD und beantworten die Frage "WARUM?".

Die Ergebnisse dieser Kundenbefragung sind äußerst wertvoll für die Produktentwicklung, da sie aufzeigen, welche spezifischen Bereiche der Rotorblätter verbessert werden können, um den Kundenanforderungen besser gerecht zu werden. Durch die Identifizierung der Stärken und Schwächen im Vergleich zu Mitbewerbern können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Produktmerkmale entsprechend anzupassen und zu optimieren.

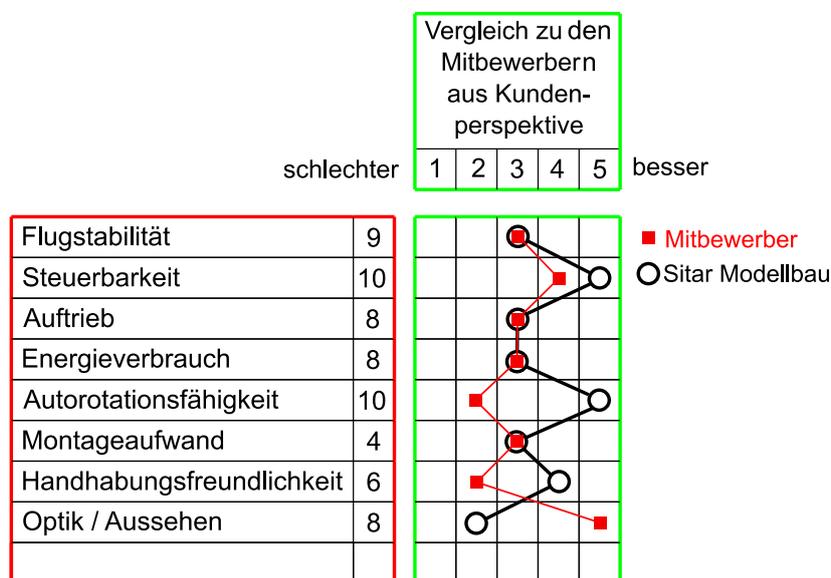


Abbildung 4.3: Vergleich zwischen Sitar Modellen und Modellen von Mitbewerbern aus Kundensicht

Im dritten Schritt werden die Produktmerkmale untersucht, die einen potenziellen Zusammenhang zu den Kundenanforderungen aufweisen. In Abbildung 4.4 sind sieben verschiedene Merkmale aufgeführt. Diese Merkmale umfassen eine Mischung aus technischen Eigenschaften, die zum Teil nicht direkt wahrnehmbar sind, aber auch solche, die unmittelbar durch Sehen oder Fühlen wahrgenommen werden können. Zu den nicht direkt sichtbaren Merkmalen gehören:

- Blattbiegesteifigkeit
- Blattverwindungssteifigkeit
- Blattschwerpunkt

Zu den Wahrnehmbaren gehören:

- Blattschrägung (geometrische Verwindung des Rotorblattes wie z. B. bei einem Propeller)

- Blattprofil
- Oberflächengüte des Blattes
- Blattanschluss

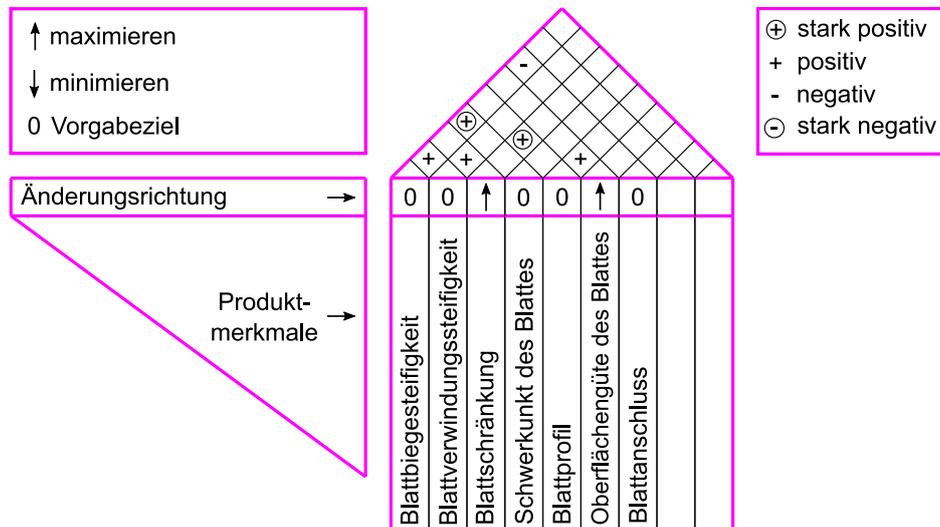


Abbildung 4.4: Produktmerkmale mit Korrelation und Änderungsrichtung

Viertens werden die Merkmale bestimmt, die maximiert, minimiert oder einen vorgegebenen Wert haben sollen. In diesem Zusammenhang kann nur bei zwei Merkmalen eine Maximierung erfolgen, da diese grundsätzlich durch die Form, in der das Rotorblatt gefertigt wird, vorgegeben sind. Bei den anderen Merkmalen besteht keine Möglichkeit einer Maximierung, da sie sich auf individuelle technische Größen stützen, die von Parametern wie der Drehzahl und dem Gewicht des Hubschraubers und u. v. m. abhängen. Die verwendeten Symbole werden wie folgt interpretiert:

- Pfeil nach oben: Ein Ausbau des Merkmales ist notwendig, um es zu optimieren.
- Pfeil nach unten: Das Merkmal muss verringert werden, damit es optimiert werden kann.
- Kreis: Hier ist ein Zielwert anzustreben.

Im vorliegenden Fall soll die Blattschränkung maximiert werden, um dieses Merkmal zu verbessern. Aktuell werden fast ausschließlich ungeschränkte Rotorblätter verkauft. Der Grund dafür liegt in der etwas einfacheren Herstellung der Formen. Allerdings kann dieses Hindernis durch eine geringfügige bis mittlere Anpassung in der Fertigung überwunden werden. Durch diese Adaptierung können zukünftig Rotorblätter mit erhöhter Blattschränkung hergestellt werden. Dies stellt eine Verbesserung des Merkmals dar und entspricht potenziell besser den Kundenanforderungen.

Ein weiterer Punkt, der maximiert gehört, ist die Oberflächengüte der Blätter. Dieses Merkmal hängt sowohl von der Form des Blattes als auch von einer nachträglichen Oberflächenbehandlung ab. Durch Politurmaßnahmen kann die Oberflächengüte verbessert werden. Dadurch wird angestrebt, dass die Rotorblätter eine glattere und qualitativ hochwertigere Oberfläche aufweisen. Diese Maßnahme zielt darauf ab, die Kun-

denanforderungen im Hinblick auf die ästhetische Erscheinung und die Qualität des Produkts besser zu erfüllen.

In Schritt fünf erfolgt die Beziehungsermittlung zwischen den Kundenanforderungen und den Produktmerkmalen. Hier wird die eigentliche Matrix ausgefüllt, die den Kern des QFD bildet. Die ausgefüllte Matrix ist in Abbildung 4.5 dargestellt. In der Matrix ist ersichtlich, dass die ersten sechs Merkmale eine starke Korrelation zu den ersten fünf Kundenanforderungen aufweisen, die für die Funktionsfähigkeit des Produkts im Einsatz wichtig sind. Daher werden diese Korrelationen auch entsprechend gewichtet. Die beiden letzten Anforderungen hingegen werden nur von den letzten beiden Merkmalen maßgeblich beeinflusst.

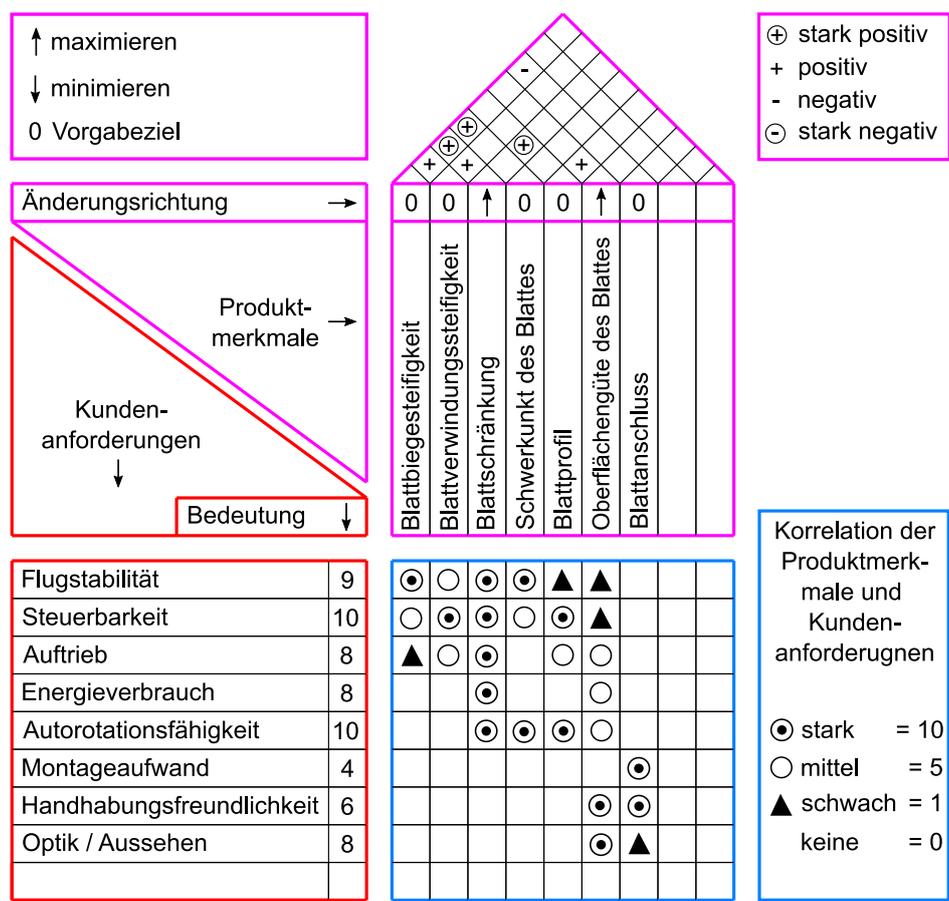


Abbildung 4.5: Korrelationsmatrix zwischen Produktmerkmalen und Kundenanforderungen

Schritt sechs des Vorgehens betrachtet die internen Wechselbeziehungen zwischen den Produktmerkmalen. Diese sind im dreieckigen Bereich über der QFD-Matrix eingetragen. Darin wird festgelegt, wie sich die einzelnen Produktmerkmale untereinander beeinflussen. Das bedeutet, wenn sich ein Merkmal verbessert, kann dies sowohl positive als auch negative oder gar keine Auswirkungen auf ein anderes Merkmal haben. Diese internen Wechselbeziehungen sind wichtig, um ein umfassendes Verständnis für die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der verschiedenen Merkmale zu erhalten.

In Abbildung 4.5 sind die Wechselwirkungen für das Fallbeispiel dargestellt. Es ist ersichtlich, dass überwiegend positive Wechselwirkungen vorhanden sind. Allerdings be-

steht eine negative Wechselwirkung zwischen der Blattbiegesteifigkeit und dem Blattanschluss. Dieser negative Zusammenhang ist auf den verstärkten Blattwurzelbereich zurückzuführen, der sich vom Blattanschluss in Richtung des inneren Bereichs des Blattes erstreckt. Dieser spezielle Bereich ist erforderlich, um eine ausreichende Grundstabilität zu gewährleisten, da auf diesem Bereich das größte Biegemoment und Torsionsmoment wirkt.

Der vorletzte Schritt ermittelt die Bedeutungen der einzelnen Merkmalspalten. Dazu werden die Bedeutungszahlen der Anforderungen mit den Wichtungen der Beziehungsmatrix multipliziert und anschließend spaltenweise summiert. Das Ergebnis dieser Berechnung ist in Abbildung 4.6 dargestellt. Die dort angegebenen Zahlen stellen die absoluten Werte dar, die gemäß des beschriebenen Verfahrens ermittelt wurden. In der zweiten Zeile werden diese Werte relativ in % angegeben, um eine bessere Interpretationsmöglichkeit zu ermöglichen. Es ist erkennbar, dass die größte Bedeutung mit 27 % die Blattschrägung hat, gefolgt von der Oberflächenqualität mit 17 %.

Im letzten und achten Schritt erfolgt eine Marktanalyse aus Sicht des Unternehmens. Hierbei werden die Merkmale des eigenen Produkts mit denen des Mitbewerbers verglichen. Zusätzlich sind für die beiden Merkmale, bei denen eine Maximierung angestrebt wird, Zielwerte festgelegt, die erreicht werden sollen. Diese Analyse findet sich in Abbildung 4.6.

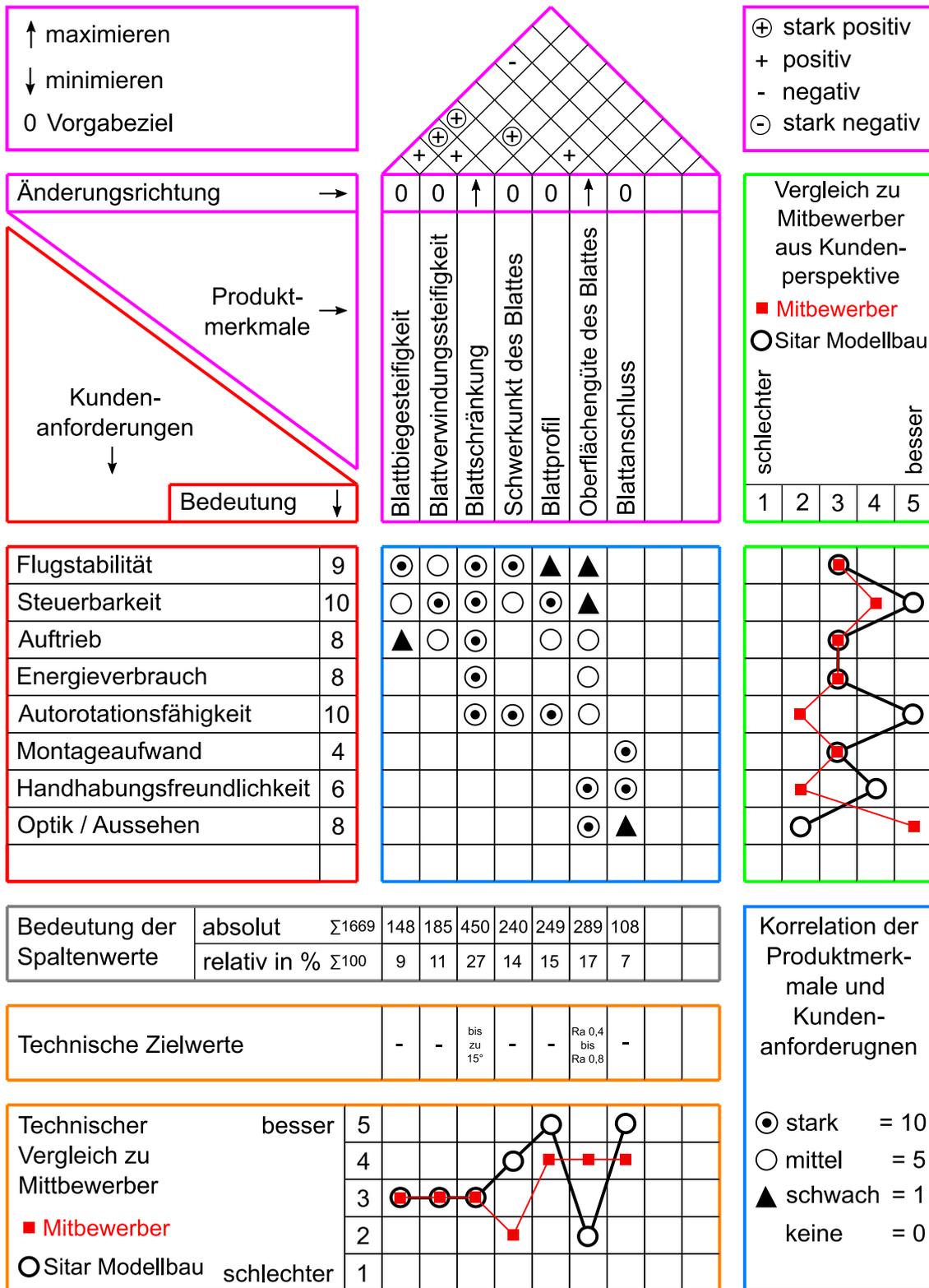


Abbildung 4.6: QFD Komplett Darstellung

Wenn die in den vorherigen Schritten ermittelten Blöcke nun zusammengefügt werden, entsteht das vollständige House of Quality, wie in Abbildung 4.6 dargestellt.

Nach einer umfassenden Auswertung des vollständigen "House of Quality" können folgende Punkte festgehalten werden:

- Die Marktanalyse aus der Sicht der Entwicklung enthält zwei Chancen. Erstens wird die Blattschränkung sowohl vom Mitbewerber als auch vom Unternehmen nur teilweise berücksichtigt. Zweitens besteht ein dringender Bedarf an Verbesserungen hinsichtlich der Oberflächenqualität. Letztere hat eine hohe Bedeutung und das Produkt von Sitar schneidet im Vergleich schlechter ab.
- Die Auswertung der Wechselwirkungen zwischen den Produktmerkmalen bestätigt den bereits bekannten negativen Zusammenhang zwischen dem Blattanschluss und der Biegesteifigkeit. Es lassen sich jedoch auch positive Zusammenhänge zwischen der Blattschränkung und der Blattverwindungssteifigkeit sowie dem verwendeten Blattprofil feststellen.

4.4 Chancen und Risiken für eine Umsetzung im Kontext zum Nischenmarkt

Basierend auf den in 4.3.1 zuvor ermittelten Stärken und Schwächen ergeben sich folgende Chancen und Risiken:

Chancen:

- Durch die Fokussierung auf die Verbesserung der Blattschränkung und der Oberflächenqualität kann sich das Unternehmen von der Konkurrenz abheben und einen Wettbewerbsvorteil erlangen. In einem Nischenmarkt können solche differenzierenden Merkmale dazu beitragen, Kunden anzuziehen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.
- Indem die Kundenanforderungen bezüglich Flugstabilität, Auftrieb, Energieverbrauch und optischer Erscheinung erfüllt werden, kann die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Zufriedene Kunden sind eher bereit, wiederholt einzukaufen und positive Empfehlungen auszusprechen, die das Wachstum und die Reputation des Unternehmens fördern.

Risiken:

- Die Umsetzung der Verbesserungen in Bezug auf Blattschränkung und Oberflächenqualität stellt sich als technisch herausfordernd dar. Es erfordert Anpassungen in der Produktion, der Materialauswahl und der Qualitätssicherung. Es besteht das Risiko von Fehlern oder Verzögerungen bei der Umsetzung, die die zeitliche Wettbewerbsfähigkeit verzögern könnten.
- Die Implementierung von Veränderungen in den Produkten erfordert Investitionen in Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing. Es besteht das Risiko, dass diese zusätzlichen Kosten die Rentabilität beeinflussen und die Ressourcen des Unternehmens belasten. Eine sorgfältige Kosten-Nutzen-Analyse ist erforderlich, um sicherzustellen, dass die Investitionen langfristig rentabel sind.

- Es besteht die Möglichkeit, dass die Kunden die vorgenommenen Veränderungen nicht ausreichend wertschätzen oder, dass die Mitbewerber ebenfalls ihre Produkte verbessern und somit die Wettbewerbssituation unverändert bleibt. Es ist wichtig, die Marktreaktionen und das Kundenfeedback kontinuierlich zu überprüfen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Die oben genannten Hindernisse stehen grundsätzlich im Widerspruch zu einem anderen unternehmerischen Risiko für Nischenanbieter, nämlich dem:

*„Ausruhen des Nischenanbieters in der Nische“*⁸³

Dies bedeutet, dass sich ein Nischenhersteller nicht auf seinen Erfolgen ausruhen darf und davon ausgehen kann, dass sich die Marktbedingungen nicht verändern werden. Wenn die Kundenanforderungen nicht erfüllt werden, besteht die Gefahr, dass ein anderer Hersteller oder ein Newcomer den Nischenmarkt entdeckt und mit entsprechenden Produkten erobert. Dies würde im schlimmsten Fall dazu führen, dass der Haupterwerbsmarktanteil wegbricht und letztendlich nur der Hobbysektor übrig bleibt, aus dem sich der professionelle Bereich entwickelt hat.

Es ist trotz des Widerspruches wichtig, diese Chancen und Risiken sorgfältig zu evaluieren und entsprechende Strategien zu entwickeln, um die Chancen zu maximieren und die Risiken zu minimieren.

4.5 Eckpunkte für High-Level-Strategie

Die in 4.1 bis 4.4 ermittelten Punkte und die identifizierten Chancen und Risiken im Nischenmarkt ergeben folgende Punkte für eine High-Level-Strategie:

1. Fokussierung auf differenzierende Merkmale: Die Firma muss sich weiterhin auf die Entwicklung und Verbesserung von Merkmalen konzentrieren, die einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bieten. In diesem Fall sind dies die Blattschränkung und die Oberflächenqualität. Durch die gezielte Optimierung dieser Merkmale wird eine bessere Positionierung im Nischenmarkt berechenbar.
2. Investitionen in Forschung und Entwicklung: Um die technischen Herausforderungen zu bewältigen und die gewünschten Verbesserungen umzusetzen, muss in Forschung und Entwicklung investiert werden. Durch den Einsatz von modernen Technologien, Materialien und Produktionsverfahren besteht die Möglichkeit innovative Lösungen zu entwickeln und diese Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln.
3. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit: Es empfiehlt sich gute Kontakte zu seinen Kunden aufrecht zu erhalten und deren Anforderungen kontinuierlich

⁸³[MiRo1999] S. 300

zu analysieren. Eine hohe Kundenzufriedenheit wird erreicht, indem die identifizierten Kundenanforderungen bestmöglich erfüllt werden. Durch ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse und regelmäßiges Feedback ist es möglich die Produkte gezielt anzupassen und weiter zu entwickeln.

4. Marketing und Marktaufbau: Das A und O für die Marktakzeptanz und den Marktaufbau, ist eine gezielte Marketingstrategie. Um das zu erreichen sind die differenzierenden Merkmale, wie die verbesserte Blattschränkung und Oberflächenqualität hervorzuheben und den Kunden gezielt vor Augen zu führen. Dies wird z. B. durch gezielte Marketingaktivitäten und enge Zusammenarbeit mit potenziellen Kunden und Partnern erreicht.
5. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: Der Nischenmarkt kann sich schnell verändern, daher ist es wichtig, dass das Unternehmen weiterhin flexibel und anpassungsfähig bleibt. Dies bedarf, dass das Unternehmen Markttrends und Kundenbedürfnisse kontinuierlich beobachtet, um frühzeitig auf Veränderungen reagieren zu können. Eine agile Unternehmenskultur und ein effektives Projektmanagement hilft dabei schnell auf neue Anforderungen und Chancen zu reagieren.
6. Qualität und Kundenservice: Für das Unternehmen ist es von Vorteil weiterhin seine hohen Qualitätsstandards einzuhalten und einen exzellenten Kundenservice zu bieten. Die Zuverlässigkeit und Langlebigkeit der Produkte sowie eine professionelle Kundenbetreuung tragen dazu bei, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

Die Umsetzung dieser High-Level-Strategiepunkte ermöglicht die Position in einem Nischenmarkt zu stärken. Des Weiteren besteht die Chance Wettbewerbsvorteile zu erzielen und das Wachstum und die Rentabilität des Unternehmens langfristig zu sichern. Diese Strategie regelmäßig zu überprüfen, anzupassen und mit konkreten operativen Maßnahmen zu unterstützen, ist die beste Handlungsweise, um einen Betrieb überlebens- und wettbewerbsfähig und -fit zu erhalten.

5 Ergebnisse und Ausblick

5.1 Zusammenfassung

Als Resümee der wissenschaftlichen Untersuchung für die erfolgreiche Positionierung der Firma Sitar innerhalb bestehender Nischenarten lässt sich festhalten, dass sich in der vorliegenden Diplomarbeit deutliche Belege diverser Aspekte aus der biologischen Nischentheorie sowie der Spiegel'schen und Rosenbaum'schen Nischenansätze widerspiegeln.

Der Vergleich der Nischenstruktur mit der biologischen Nischentheorie zeigt, dass die Entscheidungen und Handlungen aus Sicht der Firma im Einklang mit den Umweltbedingungen und Markteinflüssen stehen. Als konkret nennbares Beispiel lässt sich die Anpassung des Unternehmens im Jahr 2010, sich künftig auf den Bau von individuellen RC-Hubschrauber- und Drohnenkomponenten zu konzentrieren, anführen, während komplett einsatzfähige RC-Hubschrauber aus dem Programm genommen wurden. Diese Entscheidung erfolgte aufgrund der zunehmenden Konkurrenz und des steigenden Preisdrucks seitens ausländischer Hersteller. Sitar konnte sich durch diese Anpassung erfolgreich in einer neuen Nische etablieren und wirkt seitdem erfolgreich in diesem speziellen Bereich. Dieses konkrete Beispiel verdeutlicht die externen Faktoren und Markteinflüsse, die auf die Entwicklung und Formung von Nischenmärkten Einfluss nehmen bzw. haben.

Die Analyse des Unternehmensumfelds der Firma Sitar ergibt eine Differenzierung verschiedener wesentlicher Komponenten. Dazu zählen Kunden, Mitbewerber, Rechtslage, Ressourcen und Markttrends. Der Kundenstamm stellt eine bedeutende Umweltvariable dar, da er den Anreiz für die Produktion eines Unternehmens liefert. Seine Bedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen beeinflussen maßgeblich den Absatzmarkt und die Marktstellung nicht nur des Unternehmens Sitar.

Eine ebenfalls entscheidende Rolle im Umfeld des Unternehmens ist den Mitbewerbern zuzuschreiben, da ihre Strategien, Produktangebote, Marktanteile und Wettbewerbsvorteile mehr oder weniger die Wettbewerbsdynamik und Positionierung der Nischenmärkte beeinflussen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen agiert, sowie die Verfügbarkeit und der Zugang zu Ressourcen wie Kapital, Technologie und Fachkräften zählen zudem zu den wichtigen Umweltfaktoren.

Darüber hinaus spielen auch Markttrends wie Marktwachstum, Kundenpräferenzen, technologische Fortschritte und soziale Veränderungen eine relevante Rolle für das Unternehmen Sitar. Unter Anwendung des Nischenansatzes von Spiegel wird deutlich, dass Sitar eine latente Nische in Anspruch nimmt, die sich im Laufe der Zeit den Gegebenheiten angepasst hat. Dabei hat Sitar bewusst auf eine spezielle Positionierung in einer horizontalen Nische gesetzt, die sich durch Spezialisierung, begrenzte Konkurrenz, Kundensegmentierung, technologische Expertise und Marktstabilität auszeichnet.

De facto darf in Bezug auf die Klassifizierung des Unternehmens Sitar Modellbau in einer Nischenart festgehalten werden, dass Sitar eindeutig eine Position in einer Produktnische einnimmt. Das Unternehmen hat sich auf spezifische Produkte spezialisiert und bedient damit einen exklusiven Kundenstock.

5.2 Ergebnisse

Bei Betrachtung der Istsituation der Positionierung der Firma Sitar innerhalb bestehender Nischenarten zeigt sich eine Vielzahl von Aspekten, die mit der biologischen Nischentheorie und den Nischenansätzen von Spiegel und Rosenbaum im Einklang stehen. Die biologische Nischentheorie liegt auf der gleichen Linie mit den Entscheidungen und Handlungsweisen von Sitar, die mehrere der darin beschriebenen Umweltbedingungen und Markteinflüsse berücksichtigen. Um es noch einmal zu verdeutlichen ist zu diesem Zweck das konkrete Beispiel der Anpassung des Unternehmens an die Marktlage im Jahr 2010 zu nennen. Dadurch eröffnete sich für Sitar eine neue Nischenposition, die zur weiteren Erstarkung des Unternehmens beitrug. Diese Illustration verdeutlicht anschaulich wie externe Faktoren und Markteinflüsse die Entwicklung und Formung von Nischenmärkten beeinflussen.

Die Analyse des Unternehmensumfelds der Firma Sitar ergab eine Differenzierung verschiedener wesentlicher Komponenten, darunter Kunden, Mitbewerber, rechtliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Markttrends.

Kunden stellen eine bedeutende Umweltvariable dar, da sie die bestimmenden Parameter für die Produkte des Unternehmens vorgeben. Ihre Bedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen beeinflussen maßgeblich das Geschäft und die Marktstellung von Sitar.

Darüber hinaus spielen auch die Mitbewerber in der Unternehmensumwelt von Sitar durch ihre Strategien, Produktangebote, Marktanteile und Wettbewerbsvorteile eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Wettbewerbsdynamik und Positionierung.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen agiert, sowie die Verfügbarkeit und der Zugang zu Ressourcen wie Kapital, Technologie und Fachkräften zählen ebenfalls zu den wichtigen Umweltfaktoren im Unternehmensumfeld von Sitar.

Ebenso spielen auch Markttrends wie Marktwachstum, Kundenpräferenzen, technologische Fortschritte und soziale Veränderungen eine relevante Rolle für das Unternehmen Sitar.

In Relation zum Nischenansatz von Spiegel und Rosenbaum wird deutlich, dass der Betrieb eine latente Nische besetzt, die sich im Laufe der Zeit durch Anpassung an die Wirtschaftslage im Nischensektor verändert hat. Das Unternehmen hat eine spezielle Positionierung in einer horizontalen Nische eingenommen, die sich durch Spezialisierung, begrenzte Konkurrenz, Kundensegmentierung, technologische Expertise und Marktstabilität von der Konkurrenz abhebt.

Im Hinblick auf die Klassifizierung des Unternehmens Sitar Modellbau in einer Nischenart lässt sich abschließend festhalten, dass es eine einzigartige Position in der produktische Rotorblätter- und Rotorkopfproduktion sowie bei der Erzeugung von Drohnenkomponenten einnimmt, insbesondere im Fachbereich der Verarbeitung von Faserverbundwerkstoffen. Die erfolgreiche Positionierung von Sitar innerhalb bestehender Nischenarten basiert auf der Berücksichtigung von Umweltbedingungen, Markteinflüssen und Anpassungen an die Marktgegebenheiten.

5.3 Ausblick

Die wissenschaftliche Betrachtung der Diplomarbeit unterstreicht, dass Sitar erfolgreich eine Nischenposition eingenommen hat, indem er zu gegebener Zeit kontinuierlich und strategisch kluge Anpassungen an die sich rasch verändernden Markt- bzw. Nischenbedingungen vorgenommen hat.

Eine künftige Weiterführung dieser Forschungsarbeit könnte sich auf die Analyse der Entwicklung von Nischenmärkten und potenziellen Expansionen in neuen Bereichen konzentrieren. Des Weiteren könnte es Erfolg versprechend sein, die Auswirkungen der technologischen Fortschritte auf die Positionierung der Firma Sitar ausführlich zu untersuchen. Eine gründliche Analyse der Kundenpräferenzen und eine Marktsegmentierung würden ebenso dazu beitragen, die Positionierung weiter zu beleben und zu stärken. Eine Aufgliederung der internationalen Märkte und der potenziellen Expansionsoptionen würde sich vermutlich in dem Sinne als vorteilhaft erweisen, eventuelle Risiken in Hinsicht auf ein weiteres Wachstum von vornherein auszuschließen. Daneben wäre die Betrachtung der Berücksichtigung von Umweltbedingungen, Markttrends, technologischen Entwicklungen, Kundenpräferenzen und internationalen Märkten von entscheidender Bedeutung, um die Optimierung der Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung sowie das Potenzial für ein etwaiges Wachstum von Sitar im Auge zu behalten.

Literaturverzeichnis

- [MiRo1999] Michael Rosenbaum: Chancen und Risiken von Nischenstrategien. - 1.Aufl. - Wiesbaden: Springer Gabler, 1999, ISBN: 978-3-663-08306-1
- [HeVe2007] Cornelius Herstatt; Birgit Verworn: Management der frühen Innovationsphasen. - 2.Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2007, ISBN: 978-3-8349-0375-4
- [BeGr2017] Georg Benes; Peter Groh: Grundlagen des Qualitätsmanagements. - 4.Aufl. - München: Hanser, 2017, ISBN: 978-3-446-45269-5
- [JuSa2011] Jutta Saatweber: Kundenorientierung durch Quality Function Deployment. - 3.Aufl. - Düsseldorf: Symposion, 2011, ISBN: 978-3-86329-429-8
- [BeWa2020] Berend Gerdes van der Wall: Grundlagen der Hubschrauber-Aerodynamik. - 2.Aufl. - Berlin: Springer Vieweg, 2020, ISBN: 978-3-662-60364-2
- [Dude2023] Duden URL: <<https://www.duden.de/rechtschreibung/Nische#:~:text=Herkunft%20%E2%93%98%20franz%C3%B6sisch%20niche%2C%20zu%20altfranz%C3%B6sisch%20nichier%20%3D,%C3%BCber%20das%20Vulg%C3%A4rlateinische%20zu%20lateinisch%20nidus%20%3D%20Nest>>, verfügbar am 12.06.2023
- [MaDa2002] Marc Danner: Strategisches Nischenmanagement. - 1.Aufl. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2002, ISBN-13: 978-3-322-81454-8
- [GüKl1950] Günther Klaus: Moderne Biologie, Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Nachtsheim, Berlin, 55-93
- [SpBe1961] Spiegel Bernd: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell, Bern.

[GeDe2023] 1a Studi URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.1a-studi.de%2Fmedia%2Fwdb%2Fgender%2Fba%2Fgender-erklaerung_1_www.1a-studi.de.docx&wdOrigin=BROWSELINK>, verfügbar am 12.06.2023

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Innsbruck, den 16. Juni 2023

Lennart Sitar