

Arbeitswelt

Profitable «nouveau niche»

Es klingt wie eine Erfindung aus dem Marketing-Handbuch – doch es ist mitten aus dem wirklichen (Geschäfts-)Leben gegriffen. Das aufgeweckte Mädchen S. N. (Initialen geändert) kommt in der Zwischenkriegszeit als mittellose Ostflüchtling in die Schweiz – nichts im Gepäck als ökonomische Cleverness und die Erkenntnis, dass man sich nur mit originellen, neuartigen Ideen von der Masse abheben und Erfolg haben kann. Schon als Dreikäsehoch war dem Mädchen aufgefallen, dass die Damenbekleidung jener Zeit meist recht schmuck- und phantasielos daherkam und dass ihr der Pfiff fehlte. Dieses offensichtliche Manko liess die modebewusste junge Frau, die sich anfänglich mit Gelegenheitsjobs durch das Leben schlug, nicht mehr los. So kaufte sie unattraktive Textilien als Restposten oder aus Liquidationen billig auf, versah die Kleidungsstücke mit selber gefertigten Stoffblumen sowie günstigen Applikationen, verfrachtete sie also mit wenig Kosten ins Luxussegment – und konnte dank geliehnem Startkapital bald ein eigenes Geschäft eröffnen.

Hyper-Individualisierung

Die aufgepeppten, individualisierten Modelle liessen sich erstaunlich gut verkaufen. Der Start zum eigenen Label verlief deshalb erfolgreich und machte den mit leeren Taschen eingereisten Flüchtling zur wohlhabenden Geschäftsfrau mit eigener Ladenkette. Als wir der lebhaften Dame gegenüber sitzen und der Schilderung ihrer Tellerwäscherkarriere lauschen, sind wir verblüfft vom Erfolg eines so simplen Geschäftsmodells. Sie selber staunt auch heute noch über die von ihr entdeckte Goldader, schränkt jedoch ein: «Ich denke nicht, dass das heutzutage im extrem kompetitiv gewordenen Umfeld noch funktionieren würde.» Mittlerweile hochbetagt, personifiziert sie wie keine Zweite jene Theorie der Hyper-Individualisierung, gemäss der neue Geschäftsfelder und neuer Reichtum innerhalb von Nischen entstehen, also jenseits des hart umkämpften Mainstreams. Oder populär ausgedrückt: Das Kleinvieh der Nischenanbieter sorgt für grösseres Wirtschaftswachstum als etablierte Weltkonzerne. – Gemäss der Theorie der Nouveau Niche explodiert das Nischenangebot und erfasst nach und nach alle Wirtschaftssegmente. Der

Massenmarkt wird zunehmend segmentiert und zerfällt in immer mehr Untergruppen.

Dieser Trend wird noch verstärkt dadurch, dass «man» sich als einzigartig sieht und dementsprechend definiert. So warten denn die auf Individualisierung erpichten Konsumenten – zumindest in den entwickelten Volkswirtschaften – auf Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse, die exakt ihren ureigenen Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen. Laut Trendforscher Reinier Evers, international engagiertem Analyse- und Strategieexperten, sind nämlich die traditionellen demografischen Marktsegmente wie auch die eindeutig abgrenzbaren Konsumentenklassen passé.

Ausfluss davon ist folgerichtig die teilweise schlummernde, insgesamt aber rasant um sich greifende Hyper-Individualisierung mit der verlockenden Aussicht, dass sich die Konsumenten dank Erzeugnissen und Dienstleistungen ausserhalb des drögen Mainstreams von der gesichts- und profillosen Masse abheben können. Damit beweisen sie augenfällig und für jedermann sichtbar, dass ihr Geschmack gar nicht so durchschnittlich und langweilig ist, wie sie bisweilen selber glauben, sondern genuine, unverwechselbare Charakterzüge aufweist.

Nischenanbieter wiederum finden hier einen margenträchtigen Absatzkanal, wenn es ihnen gelingt, zielgruppenspezifische Produkte jenseits der Trampelpfade anzubieten. Marketing-spezialisten mögen zwar übertreiben, wenn sie von einer eigentlichen Nouveau-Niche-Revolution sprechen. Tatsache aber ist, dass clevere Nischenplayer Erfolge einheimen und zu einem signifikanten Wirtschaftsfaktor heranwachsen. Vorausgesetzt, sie binden ihre Mitarbeitenden rechtzeitig in den Transfer der Ideen, des Fachwissens und der Kompetenzen ein und differenzieren sich von der Konkurrenz. Ihre Chancen wachsen gar überproportional, wenn sie vom First-Mover-Rückenwind profitieren und ihre Pionierrolle durch hohe Rentabilität honoriert wird.

Erfolg dank Intuition

Die eingangs beschriebene Idee der Produktdifferenzierung liess sich also ganz einfach durch den Trick selber fabrizierter Schmuckelemente realisieren, ohne dass es dazu einer besseren

Qualität der Basismodelle bedurft hätte. So wurde mit minimalem Aufwand ein höheres Marktsegment erreicht und die Marge signifikant verbessert. Wäre es hingegen darum gegangen, in die Rolle des Herausforderers zu schlüpfen und einen bestehenden Marktführer zu konkurrenzieren, wäre dies nur mit Preisunterbietungen und Gewinneinbussen – zumindest in der Penetrationsphase – möglich gewesen.

Die Intuition hat mithin der skizzierten Nouveau-Niche-Playerin zum Erfolg verholfen. Sie praktizierte im Business-Alltag das Gegenteil des diskursiven, streng rationalen Denkens und zeigte mit ihrem Geistesblitz, dass Intuition im Sinne von Ahnung, Gefühl, Inspiration und sublimen Wahrnehmung durchaus ein Geschäftsmodell beflügeln kann beziehungsweise ihm erst wirklich zum Durchbruch verhilft. Bestimmt wusste der dazumal mausarme Ostflüchtling beim Karrierestart und -aufbau nicht um die vielen professoralen, theorielastigen Wettbewerbsstrategien, Management- und Marketingkonzepte, erkannte aber dank intuitiven Fähigkeiten die entscheidenden Steuerungs- und Entscheidungselemente des modernen Konsumenten.

Werner Knecht