

Der Fiat Ducato
Prima Klima.

WAHLWEISE MIT
STANDHEIZUNG ODER
KLIMAAANLAGE. KOSTENLOS.
PREISVORTEIL: JEWEILS 1.200 €*

* Gegenüber der unverbindlichen Preisempfehlung
für ein vergleichbar ausgestattetes Serienmodell.

JournalMittelstand

Verlagsbeilage im **Handelsblatt** • Montag, 10. Oktober 2005



► KUNSTSTOFFE

Die Ideen-Manager

Mit Spritzguss und innovativen Lösungen haben zwei Brüder die Transcoject GmbH & Co KG zum Exklusivlieferanten für Pharma-Riesen gemacht. Ein Porträt. **Seite M2**

Mehr als den Standard bieten

„Innovationen öffnen die Tür in eine erfolgreiche Zukunft“, sagt Wissenschaftler Frank Henning. Wie sich deutsche Anbieter fit halten, sagt er im Interview. **Seite M3**

► SERVICE

Markenaufbau mit System

Nicht nur für Global Player gilt: Marken steigern die Marktchancen deutlich. Wie Mittelständler systematisch Marken aufbauen und pflegen, lesen Sie auf **Seite M4**

AUF DEN PUNKT

► Strategische Partnerschaften zwischen Firmen

Strategische Partnerschaften boomen. Jedes zweite Unternehmen unterhält inzwischen eine Vertriebskooperation. Dies zeigt eine aktuelle Erhebung der AFC Consultants International unter mittelständischen Entscheidungsträgern. Der Zugang zu den Kunden des Partners ist der wichtigste Grund für eine strategische Partnerschaft (65 Prozent). Weitere Gründe: Der Ausbau der Marktpräsenz, die Vergrößerung von Vertriebs-Know-how und Produktportfolio sowie der Einstieg in neue geografische Märkte. Bevorzugt werden Partnerschaften mit Anbietern komplementärer Produkte eingegangen (75 Prozent). Nur 25 Prozent der Unternehmen tun sich mit Wettbewerbern zusammen. Vor allem Soft Facts sind ausschlaggebend für den Erfolg einer strategischen Partnerschaft. Insgesamt treten bei 42 Prozent der Partnerschaften Probleme auf. Zum Scheitern führen sie jedoch nur bei jeder siebten Partnerschaft.

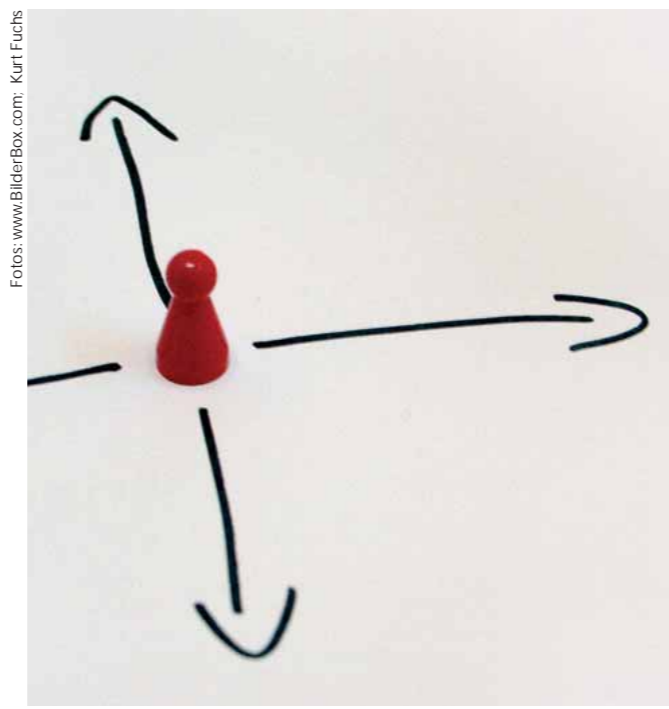


Foto: www.BilderBox.com; Kurt Fuchs



Strategisch in die Zukunft: Unternehmen, die rechtzeitig die richtigen Weichen stellen und sich auf Nischenprodukte spezialisieren, haben im Wettbewerb die Nase vorn.

Mehr Erfolg mit Nischenstrategien

Nischenstrategien ermöglichen selbst kleinen Unternehmen die Weltmarktführerschaft. VON SUSANNE WIDRAT

Vor mehr als 15 Jahren waren Windkraftanlagen in Deutschland ein seltener Anblick. Trotzdem verknüpfte das traditionelle Familienunternehmen August Friedberg bereits damals seine wirtschaftliche Zukunft eng mit der alternativen Energiegewinnung. „Wir sind gemeinsam mit einem langjährigen guten Kunden in diesen Nischenmarkt hineingewachsen“, erklärt Ingrid Brand-Friedberg, geschäftsführende Gesellschafterin. Im Gegenzug strich der Betrieb aus Gelsenkirchen gleich mehrere seiner Produkte der Verbindungstechnik komplett von den Angebotslisten. „Aus dem hart umkämpften Massenmarkt der Standardschrauben haben wir uns bewusst zurückgezogen“, erklärt Brand-Friedberg. Mit diesem radikalen Schritt stellte das Unternehmen die Weichen in Richtung Zukunft. Denn richtig umgesetzt, steigert eine Nischenstrategie die Erfolgsaussichten einer Firma. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Der Nischenfaktor“ der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung, bei der rund 600 Nischenanbieter beobachtet und bewertet wurden. Doch im Unterschied zum Gelsenkirchener Betrieb suchen nur die wenigsten Firmen von sich aus nach neuen Absatzmöglichkeiten. „Die meisten Unternehmen kopieren lediglich erfolgreiche Wettbewerber, anstatt selbst

kreativ zu werden“, bedauert Michael Rosenbaum, geschäftsführender Partner der Kölner Beratungsgesellschaft. Wer sich vom hart umkämpften Massenmarkt mit zumeist geringen Margen abgrenzen will, muss zunächst eines: den Wettbewerb beobachten. Denn nur wer die Regeln der Branche kennt, kann den Verlauf beeinflussen – zum Beispiel mit Hilfe eines innovativen Produkts, zusätzlicher Services, eines unschlagbar niedrigen Preises oder eines speziellen Absatzweges. Doch nach einer Untersuchung des Instituts für Competitive Intelligence betreibt gerade einmal jedes fünfte Unternehmen eine systematische Konkurrenzforschung, neudeutsch auch Competitive Intelligence (CI) genannt. Dabei lässt sich vor allem über Quellen wie Messen, Presseartikel, Stellenanzeigen, Entlassungen oder Zukäufe auch ohne größeren Aufwand ableiten, was der Wettbewerb vorhat – und welchen lukrativen Weg das eigene Unternehmen am besten einschlagen sollte.

Den Bedarf prüfen

Unternehmen, die sich auf neue Absatzmärkte vorwagen wollen, rät der Kölner Marketingexperte Rosenbaum zu folgenden fünf Schritten: Zunächst muss untersucht werden, ob am Markt tatsächlich ein Bedarf für das innovative Produkt besteht und ob die

FAKTEN

► **Termin:** Das Deutsche Competitive Intelligence Forum veranstaltet am 23. November 2005 im Kloster Andechs bei München eine Tagung zum Thema „Mehr Wissen als die Konkurrenz – strategisches Handeln in umkämpften Märkten“ (www.dcif.de/jahrestagung2005).

► **Weitere Infos:** Wissenswertes zum Thema sowie die Studie „Der Nischenfaktor“ unter www.nischenfaktor.de

Firma flexibel genug ist, um die Anforderungen zu erfüllen. Anschließend gilt es herauszufinden, ob der neue Trend lediglich eine kurzfristige Modeerscheinung ist oder ob die Nachfrage auch längerfristig anhalten wird. Im dritten Schritt sollte der innovative Markt so schnell wie möglich besetzt und dabei immer die Reaktion der Wettbewerber antizipiert werden. Ist der Eintritt erst einmal geglückt, darf die Firma viertens ihre Zielgruppe nicht aus den Augen verlieren, um auf mögliche Veränderungen zeitnah und angemessen reagieren zu können. Und entwickelt sich der Markt anschließend weiter, so muss das Unternehmen klären, ob zum Beispiel genügend eigene Kapazitäten zur Bedienung eines Massenmarkts vorhanden sind, ob Kooperationen geschlossen werden müssen oder ob die Nische erweitert werden kann, um der Konkurrenz wiederum einen Schritt voraus zu sein.

„Wer erst einmal zum Hidden Champion aufgestiegen ist, darf sich auf keinen Fall auf seinem Erfolg ausruhen“, so Berater Rosenbaum. Im Gegenteil: Ständig muss daran gearbeitet werden, dass die Markteintrittsbarrieren für den Wettbewerb so hoch bleiben, dass sich beispielsweise neuen Anbietern keine lukrativen Chancen eröffnen.

In die Zukunft investieren

Auch die August Friedberg GmbH hat sich auf ihrem Anfangserfolg nicht ausgeruht. „Inzwischen wächst die Windenergiebranche mit 20 Prozent weltweit“, be-

richtet Geschäftsführerin Brand-Friedberg. Ein Grund mehr, weiter auf diese Industrie zu setzen und die Bemühungen zu verstärken: Um die Anwendungstechnik in Sachen Windenergie zu opti-

mieren, ließ Brand-Friedberg zum Beispiel 1998 eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung in Gelsenkirchen installieren. „Außerdem konfektionieren wir alle Produkte so, wie es die Kun-

den auf den Baustellen benötigen“, so die 58-Jährige. Der Erfolg kann sich sehen lassen: Von den 62 Millionen Euro Gesamtumsatz entfallen inzwischen 25 Prozent auf die erneuerbaren Energien,

und das Unternehmen nimmt weltweit eine führende Position ein. „Damit das so bleibt, werden wir uns weiter auf diese Kundenanwendungen konzentrieren“, erklärt Brand-Friedberg. ■



Foto: Michael Urbani / ddp

Beispiel Windenergie: innovative Märkte entdecken und besetzen

ANZEIGE
pwc