

Regel 9

Definieren Sie eine klare Produkt- und Marktstrategie!

Der Wind des Wettbewerbs bläst mittlerweile in fast allen Branchen rau um jede Ecke. Ganz offensichtlich sind die komfortablen Zeiten vorbei, wo jedes Unternehmen wachsen konnte, weil der Markt gewachsen ist. Wir sind am Ende des Wachstums angekommen, zumindest am Ende des gleichmäßigen Wachstums. Wer jetzt nicht aufpasst – und seine unternehmerischen Hausaufgaben erledigt – wird womöglich schon bald das Feld an sich vorüberziehen sehen.

Markterweiterung heißt Zukunftssicherung! Wer in seinen bestehenden Märkten präsenter wird oder wer sich neue Märkte erschließt, kann seine Unternehmensbasis erweitern. Erfolge am Markt muss man aktiv gestalten. Das beginnt mit sorgfältigem Nachdenken und systematischer Analyse.

Strategien zur Marktbearbeitung

Was heißt überhaupt „Markt“? Der Markt ist der Ort, an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen, wo gekauft und verkauft wird. Für kleine und mittlere Unternehmen ist er damit eine mehr oder weniger große Zahl von Kunden und Konkurrenten.

Märkte und damit verbundene Absatzchancen gibt es so gesehen nahezu überall auf der Welt. Die Herausforderung liegt für den Unternehmer somit darin, **seine** Marktchance zu erkennen – und v.a. zu ergreifen!

Denn nicht alle Chancen haben das Potential, ein Erfolg zu werden. Möglichkeiten gibt es viele, doch kaum ein Unternehmen hat unbegrenzte Ressourcen, um jede davon zu verfolgen. Eine strukturierte Vorgehensweise zur Findung, Analyse und Filterung möglicher neuer und interessanter

Absatzkanäle ist damit ein wichtiges Instrument des Unternehmers bzw. der Unternehmerin.

Zur Festlegung einer Marktbearbeitungsstrategie ist die Betrachtung der strategischen Produkt-/Markt-Matrix (Abbildung 12) ein geeigneter erster Denkanlass. Wachstums-Opportunitäten können dadurch systematisch identifiziert werden.

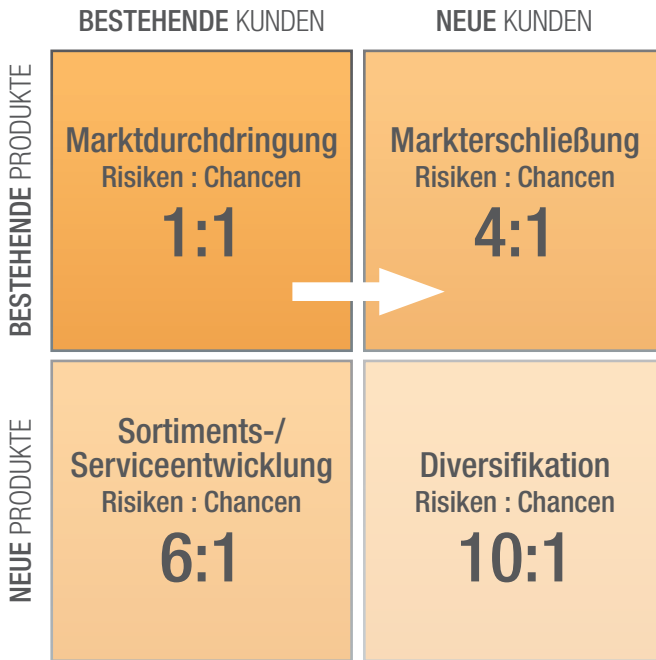


Abbildung 12: Produkt-/Markt-Matrix (nach I. Ansoff)

Markt-Durchdringung

Markterweiterung und Wachstum muss nicht immer automatisch mit großen inhaltlichen und räumlichen Veränderungen verbunden sein, ganz nach dem Motto: „Warum in die Ferne schweifen? Sieh, das Gute liegt so nah“ (J. W. von Goethe). Viele Unternehmen haben im bestehenden Markt und beim bestehenden Kundenstamm noch Wachstumspotentiale. Die Strategie der Markt-Durchdringung birgt ein geringes Risiko (1:1), da sie sich der bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten bedienen kann. Bei dieser Strategie bewegen Sie sich durchweg auf vertrautem Boden – das Ziel besteht darin, für das vorhandene Sortiment mehr Käufer zu finden. Dies kann durch verstärkte Werbung, durch mehr Aktionen, durch Reaktivierung früherer Kunden, durch Mehrkäufe der vorhandenen Kunden geschehen. Ziel ist somit die Erhöhung des Absatzes bei bestehenden Kunden, beispielsweise durch:

- **Ausweitung des Service-Angebotes:** Produkte oder Leistungen werden erweitert bzw. angereichert durch ergänzende Service-Leistungen (z.B. im Rahmen von „Paket“-Angeboten)
- **Up-Selling:** der Kunde wird überzeugt, ein höherwertiges Produkt als das ursprünglich anvisierte zu kaufen
- **Cross-Selling:** der Kunde wird dafür gewonnen, über den Ursprungskauf hinaus weitere Käufe innerhalb des angebotenen Sortiments zu erreichen.

Einen wesentlichen Aspekt bildet im Zusammenhang mit der Markt-Durchdringung die **Kundenbindung**. Die Konsolidierung eines bestehenden Kundenstammes ist die Voraussetzung für die erfolgreiche **Kundenentwicklung**. Diesen beiden Aspekten sollte daher ein besonderes Augenmerk geschenkt werden, bevor Pläne zur Entwicklung neuer Produkte oder Märkte geschmiedet werden.

Markt-Erschließung

Reicht das bestehende Marktpotential für die Wachstumspläne allein nicht aus, oder ist der bestehende Markt einfach gesättigt, so können durch die Definition eines geeigneten „Beuterasters“ interessante neue Zielgruppen für bereits bestehende Produkte erreicht werden. Das Risiko ist zwar höher als das einer bloßen Markt-Durchdringung (4:1), birgt aber durch die Konzentration auf bestehende Kernkompetenzen auch erhebliche Chancen. Die Markterschließungsstrategie setzt also auf das bewährte Sortiment, möchte aber neue Kunden erreichen. Beispielsweise durch Filialisierung an einen anderen Ort; wobei sich, als besondere Tücke dieser Strategie, oft genug herausstellt, dass am neuen Ort gar nicht das alte Sortiment möglich ist. Was als Multiplikation des vorhandenen Betriebs begonnen wird, entpuppt sich gern als kostentreibende Neuentwicklung.

Produktentwicklung

Die Identifizierung interessanter neuer Produkt-/Service-Bereiche bietet für ein Unternehmen eine weitere Wachstumschance. Durch die Notwendigkeit, sich neue Fähigkeiten aneignen zu müssen und die Unwägbarkeit des Erfolges der Neuentwicklung birgt jedoch die Produkt-Entwicklung oder eine Sortimentserweiterung deutlich höhere Risiken (6:1) als Markt-Durchdringung und Markt-Erschließung. Aufbauend auf einem bestehenden und „treuen“ Kundenstamm, kann jedoch durch gezielte Produktentwicklung (unter Einbindung der Kunden) das Risiko reduziert und die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich verbessert werden. Wenn Produktentwicklung rasche Resonanz finden soll, muss sie zunächst der eigenen, bekannten Zielgruppe zugute kommen. Erfolgreiche Produktentwicklungen bauen zunächst fast immer auf die vorhandene Zielgruppe. Deren Bedürfnisse sind schließlich viel besser abschätzbar als die solcher Kunden, zu denen noch gar kein Kontakt entsteht. Produktentwicklung treibt man denn auch am einfachsten „mit Augen und Ohren“: Indem man den Kunden zuhört, ihre enttäuschten Seufzer oder auch überraschten Gesichter deutet.

Diversifikation

Die Produktdiversifikation ist die risikoreichste der vier betrachteten Wachstumsstrategien (10:1). Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Zielgruppe als auch das Produkt neu sind. Wenn also die Uhrenfabrik Swatch ein Auto entwickelt (Smart) oder die Heizungsfirma Junkers ein Flugzeug (JU 52), dann sind das wagemutige Diversifikationsschritte - und zwei der eher seltenen Beispiele für gelungene Diversifikation. Diese im Höchstmaß risikoreiche Wachstumsstrategie lässt sich daher nur in bestimmten Einzelfällen rechtfertigen (z.B. der komplette Zusammenbruch des bestehenden Marktes eines Unternehmens), ist aber in den meisten Fällen angesichts von „low hanging fruits“ – also leicht(er) erreichbaren Umsatzpotentialen – in den anderen Strategiebereichen uninteressant.

Zusammenfassung

Flautezeiten sind nicht die Zeiten kleiner Optimierungen. Ein bisschen mehr Werbung, ein wenig mehr Kulanz, Rationalisierung in allen Bereichen und ein wenig frische Farbe für's Image wird nicht schaden. Aber solche Maßnahmen bringen das Geschäft nicht wieder in Schwung. Denn sie werden neutralisiert von ähnlichen Anstrengungen bei einer Vielzahl von Mitbewerbern. In Zeiten der Stagnation oder der Rezession braucht es daher eine strategische Neuausrichtung. Und wer die „schlechten Zeiten“ als Chance für eine Neuorientierung begreift, wird in der Welle des Aufschwungs ganz vorne schwimmen.