



AW-BIOTECH-MARKETING

Fachinformation Nr.10

Teil 2 der Marktfeldstrategien

In unserem ersten Teil zum Thema Marktfeldstrategien konnten Sie sich eingehend über Marktdurchdringungs- und Marktentwicklungsstrategien informieren. Sie haben diesen Teil verpasst? Eine kurze Email genügt und Sie erhalten die gewünschte Information. Heute komplettieren wir für Sie dieses Themenfeld mit Details zur Produktentwicklungsstrategie und zur Diversifikation.

3. Produktentwicklungsstrategie

Ansatzpunkt der Produktentwicklungsstrategie ist die Entwicklung **neuer Produkte** für **bestehende Märkte**. Gerade die heutigen verschärften Wettbewerbsbedingungen haben dieser Strategie einen neuen Stellenwert gegeben, so dass man beinahe von einer "Neuprodukt-Inflation" sprechen kann. Dies beschleunigt die Veraltung von bestehenden Produkten und verkürzt deutlich den Produktlebenszyklus. Denken Sie nur einmal an Ihren PC.

Damit ist heute eine **systematische Innovationspolitik** zentraler Bestandteil der Existenzsicherung eines Unternehmens. Gerade in Branchen, in denen Produkte schnell veralten bzw. einem raschen Preisverfall durch zügiges Nachrücken von Nachahmerprodukten unterliegen, ist ein hoher Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz notwendig. Dieser kann branchenabhängig 30-50% betragen.

Ohne eine permanente Neuprodukt-Entwicklung lassen sich heute noch nicht einmal mehr bestehende Marktanteile halten. Dies zeigt auch wie wichtig produktstrategische Entscheidungen in ihrer Konsequenz sind. Diesen Aufgabenkomplex kann man grundsätzlich unterteilen in:

1. Neuproduktentwicklungen
2. deutliche Optimierung bestehender Produkte
3. systematische Eliminierung veralteter Produkte

Bereits auf der Zielebene legt ein Unternehmen fest, welchen Innovationsgrad es grundsätzlich anstrebt. Sieht sich das Unternehmen generell als Pionier und konzentriert sich auf echte Innovationen. Oder ist die Entwicklung lediglich auf grundsätzliche Verbesserungen oder sogar Me-too Entwicklungen gerichtet. Hierbei wird mittel- bis langfristig über das Chancen- und Risikoprofil des Unternehmens entschieden. Und es ergeben sich weitreichende Konsequenzen z.B. die Einrichtung bzw. Vorhaltung entsprechender F&E-Aktivitäten.

In der Praxis wird der Begriff **Innovation** sehr unterschiedlich eingesetzt u.a. wird er auch für Produktverbesserungen herangezogen. Deshalb nachfolgend eine kurze Abgrenzung der verschiedenen Arten neuer Produkte. Maßstab ist hier der Neuigkeitsgrad auf dem Markt:

1. **Innovationen** = originäre Produkte, die es ursprünglich überhaupt nicht gab (Biochip, MP3-Player, USB-Stick)
2. **Quasi-neue Produkte** = neuartige Produkte, die an bestehende Produkte oder Produktleistungen anknüpfen
3. **Me-too Produkte** = reine Nachahmer-Produkte

Aus der Sicht eines Unternehmens definiert sich Innovation anders: Innovation ist hier alles, was für das Unternehmen selbst neu ist. Auch wenn z.B. das Produkt oder das Produktionsverfahren bei anderen Firmen bereits existiert.

Grundsätzlich sollten Neuentwicklungen streng markt- bzw. kundenorientiert erfolgen. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Trotzdem sind gerade technologische Entwicklungen häufig entwicklungsgetrieben also aus den Unternehmen heraus anstatt marktgetrieben unter Einbeziehung der Kunden. Im Fokus sollte der Kundennutzen stehen. Hier kann zwischen **Grundnutzen** und **Zusatznutzen** unterschieden werden. Grundnutzen also zum Beispiel die technisch-funktionale Basis wird als selbstverständlich vorausgesetzt. In vielen Märkten wird deshalb heute der Wettbewerb über den Zusatznutzen ausgetragen. Anknüpfungspunkte sind hierbei etwa Serviceleistungen. Diese dienen gleichzeitig dem **Nachkaufmarketing** und sind ein wichtiger Aspekt der **Kundenbindung**.

Produktstrategische Entscheidungen sind auch immer im Hinblick auf eine **optimale Programmgestaltung** zu treffen. Hier gibt es zwei strategische Basisentscheidungen:

1. Programminhalt
Welche Produktarten bzw. -linien oder eventuell Produktsysteme?
2. Programmumfang
Wie viele Produktausführungen? Wie viele Sorten pro Produktlinie?
Und: Wie breit ist das Programm?

Generell kann hier zwischen Universalisten- und Spezialistenkonzepten unterschieden werden. Das Sortiment eines **Spezialisten** ist schmal (wenige Produktarten) aber tief (viele Produktvarianten). Der **Universalist** zeichnet sich durch ein breites aber flaches Sortiment aus. Welches dieser programmstrategischen Grundkonzepte erfolgreicher ist, hängt sowohl vom Unternehmen selbst als auch von den markt- und branchenspezifischen Bedingungen ab.

4. Diversifikationsstrategie

Schwach wachsende oder stagnierende Märkte und der dadurch zunehmende Verdrängungswettbewerb sind Gründe die Unternehmen zur Diversifikation veranlassen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die bisher genannten Wachstumsstrategien nicht zur nachhaltigen Unternehmenssicherung ausreichen. Die Diversifikation wird gleichzeitig aber auch als **Risikostreuung** gegenüber den bisherigen Märkten angesehen.

Definition: Diversifikation ist die Ausweitung des unternehmerischen Tuns auf für das Unternehmen **neue Produkte** und **neue Märkte**.

Sie ist letztlich das Ergebnis zweier strategischer Entwicklungslinien:

1. Die Produktentwicklung einerseits führt am Ende zu einer für das Unternehmen neuen Technologie.
2. Die Marktentwicklung führt schließlich in einen neuen Markt.

Die Diversifikationsstrategie bietet verschiedene Möglichkeiten. Man unterscheidet heute drei Arten, deren Abgrenzung jedoch nicht in jedem Fall eindeutig sein muss:

1. Horizontale Diversifikation
2. Vertikale Diversifikation
3. Laterale Diversifikation

Horizontale Diversifikation ist dadurch charakterisiert, dass das bisherige Produktprogramm um verwandte Produkte erweitert wird für tendenziell die gleiche Abnehmerschaft.

Bei der **vertikalen Diversifikation** werden Produkte in das Programm aufgenommen, die den bisherigen Produkten in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgeschaltet sind. Beispiel für eine Nachstufen-Diversifikation: ein Chemiekonzern, der u.a. Lackrohstoffe an verschiedene Lackhersteller liefert, gliedert sich selbst eine Lackfabrik an.

Oder ganz konkret: die Presse- und Verlegerdynastie Ullstein nahm ihren Ausgang im Papiergroßhandel.

Die dritte Option ist die **laterale Diversifikation**. Hier findet ein Vorstoß in neue Produkt- und Marktbereiche statt. Die neuen Produkte stehen mit den bisherigen in keinerlei sachlichem Zusammenhang. Beispiel: Ein Automobilhersteller kauft einen Büromaschinenhersteller (Volkswagen/Triumph-Adler). Mit der lateralen Diversifikation sind sowohl die größten Chancen als auch die größten Risiken verbunden. Das gilt insbesondere für die typische Form der sog. Mischkonzern-Strategie. Als Beispiele wäre hier RWE zu nennen.

Die laterale Diversifikation hatte phasenweise - beginnend in den 70-er Jahren - stark zugenommen. Zwischenzeitlich haben nicht wenige Unternehmen extreme Diversifikationsaktivitäten wieder korrigiert: "Zurück zum Kerngeschäft!" (Mercedes Benz).

Diese Korrekturen gehen vielfach mit einer deutlichen Erweiterung der strategischen Räume einher, Internationalisierung ist angesagt. In bestimmten Fällen kann man sogar von strategischer Substitution sprechen.

Die Wahl der Diversifikationsart ist auch eine Wahl, welche **Synergien** zwischen bisherigen Aktivitäten und neuen Produkt-/Markt-Kombinationen bestehen und genutzt werden können. Wesentlich sind hierbei **Verbundeffekte**, die entstehen, wenn Unternehmen über flexibel nutzbare Potentiale verfügen. Z.B. wenn ein Unternehmen flexible Fertigungssysteme hat, die ohne wesentlichen Umrüstaufwand verschiedene Produkte herstellen können. Solche Synergie- und Verbundeffekte können sich auch auf das Marketing- und Vertriebssystem eines Unternehmens gründen.