



AW-BIOTECH-MARKETING

Fachinformation Nr.13

Marktarealstrategien

Mit den Marktarealstrategien sehen wir uns die letzte der grundlegenden Entscheidungsebenen an. Sie bestimmen hierbei den Markt- bzw. Absatzraum für die Produkte/Leistungen Ihres Unternehmens. Dabei handelt es sich um eine bewusst geplante, strategie-orientierte Gebiete-Selektion.

Lange wurde der strukturell-langfristig bindende Charakter dieser Entscheidungen unterschätzt. Das gebietsspezifische Vorgehen wurde häufig als Ergebnis der übrigen strategischen Entscheidungen angesehen. Diese Automatik tritt bei der passiven Absatzarealentwicklung auch tatsächlich auf – allerdings unbeabsichtigt. Hier durchläuft das Absatzgebiet eines Unternehmens ungeplante Stadien. Grund dafür kann z.B. die zweistufige Kommunikation über „Mundpropaganda“ sein oder die Streuung von Werbemaßnahmen über das Absatzgebiet hinaus.

Wie wichtig bewusst geplantes geo-strategisches Vorgehen ist, zeigt die Betrachtung der vielfältigen Möglichkeiten und auch Zwänge, welche das internationale Vorgehen für viele Marketingbereiche schafft. Nehmen Sie als Beispiel ein Unternehmen, welches eine speziell für den inländischen Markt konzipierte neue Produktlinie entwickelt hat. Nach Einführung zeigt sich, dass das Absatzpotenzial des inländischen Marktes deutlich überschätzt wurde. Da speziell für diese Produktlinie eine neue rationelle Produktion mit hohem Ausstoß errichtet wurde, versucht man diese Produkte zusätzlich im Ausland zu vermarkten. Jetzt rächt sich jedoch, dass bei der Konzeption und Entwicklung der Produktlinie ausschließlich inländische Bedürfnisse berücksichtigt wurden. Eine Vermarktung ist bei einem Großteil der interessanten ausländischen Märkte nicht möglich,

- weil die Markierung nicht schutzfähig ist.
Oder weil der Markenname zu Fehlassoziationen führen kann.
- Weil Produktion, Verpackung und Logistik auf einen schnellen Umschlag ausgerichtet sind und deshalb eine kurze Haltbarkeit des Produkts in Kauf genommen wurde. Diese genügt jedoch nicht für den Export.
- Weil rechtliche Anforderungen in anderen Absatzmärkten nicht berücksichtigt wurden.

Um hier nur einige Bereiche zu nennen. Selbst bei einem Erfolg der Produktlinie im Inland hätte man sich eine spätere Expansion von vorneherein verbaut.

Hier zeigt sich, dass das geostrategische Vorgehen einer fundierten Vorausplanung bedarf.

Grundsätzlich können zwei große **geopolitische Entscheidungsfelder** unterschieden werden:

1. Nationale Gebietestrategien (Domestic Marketing)
2. Übernationale Gebietestrategien (International Marketing)

Diese lassen sich noch weiter aufgliedern:

Nationale Strategien mit

- Lokaler Markterschließung
- Regionaler Markterschließung
- Überregionaler Markterschließung
- Nationaler Markterschließung

Übernationale Strategien mit

- Multinationaler Markterschließung
- Internationaler Markterschließung
- Weltmarkterschließung

Das typische unternehmerische Verhalten ist geographisch **expansiv** ausgerichtet. Hierbei gibt es zwei Alternativkonzepte zur aktiven, strategieorientierten Gebieteerschließung:

Nichtspezifisch markengestützte Konzepte

Hier wird versucht, das Vertriebsgebiet in erster Linie distributiv auszudehnen. Es wird mit vertriebs- und/oder preispolitischen Mitteln gearbeitet. Dadurch ist im erweiterten Absatzgebiet die Kostendeckung geringer.

Markengestützte Konzepte

In den zu erschließenden Absatzgebieten wird zunächst gezielter Markenaufbau betrieben. Das bedeutet vielfach auch präferenzorientierte Marktinvestitionen, die der Vertriebs- bzw. Distributionserschließung vorausgehen. Sie sehen hier den direkten Zusammenhang zwischen Marktstimulierungsstrategien (siehe auch Fachinfo 2004/3) und Marktarealstrategien.

Bei der Marktarealerschließung unterscheidet man folgende **Expansionsmuster**:

1. Konzentrische Gebieteausdehnung
2. Selektive Gebieteausdehnung
3. Inselförmige Gebieteausdehnung

Bei der **konzentrischen Gebieteausdehnung** werden Abstrahlungen aus dem bestehenden Absatzgebiet gezielt genutzt, um das Marktareal systematisch auszuweiten. Auf der Basis kommunikativer und distributiver Faktoren wird das Absatzgebiet ringförmig systematisch aufgestockt und verdichtet.

Bei der **selektiven Gebieteausdehnung** wird von einem Kerngebiet aus differenzierend selektiv vorgegangen. Meist phasenversetzt werden Aufbau- und Verdichtungsgebiete geschaffen. Lücken werden bewusst in Kauf genommen. Sie sind oft das Ergebnis von Markteintrittsbarrieren. Strategie kann sein, nachdem diese Gebiete umgangen oder vielmehr umzingelt wurden, zu einem späteren Zeitpunkt von mehreren Seiten und mit besseren Aussichten in diese Gebiete vordringen zu können.

Bei der **inselförmigen Gebieteausdehnung** schließlich werden wenige Ballungszentren als Ausgangspunkt herangezogen. Diese können dann konzentrisch weiterentwickelt und schließlich vernetzt werden. Eine Variante die sich für biotechnologische Dienstleistungen in Deutschland anbietet, ausgehend von den größten Biotech-Clustern. Aber auch ein Konzept das gerne für die Erschließung ausländischer Märkte gewählt wird.

Allen drei Mustern gebietestrategischer Expansion müssen entsprechende Kriterien zur Bestimmung der Absatzgebiete zugrundegelegt werden. Ziel ist die Potentialausschöpfung der entsprechenden Märkte. Es können hierbei aktive und passive Kriterien unterschieden werden:

Aktive Kriterien

- Kunden
- Wettbewerber
- Handel

Passive Kriterien

- Makroökonomisches Umfeld
- Infrastruktur
- Unternehmensspezifische Bedingungen

Jedes Unternehmen muss die für sein Konzept wichtigen Kriterien identifizieren und der detaillierten Gebieteerschließung zugrundelegen.

Zum Schluss soll noch erwähnt werden, dass Marktarealstrategien von Natur aus expansiv ausgerichtet sind. Es gibt jedoch auch die Möglichkeit der **bewussten Gebiete-Kontraktion**. Sie kann finanzielle, organisatorische oder häufig marketing-strategische Gründe haben. So ist denkbar, dass ein Unternehmen sich im Rahmen einer Restrukturierung auf die Festigung der Marktposition in einem kleineren Marktareal konzentriert. Ist dieses Ziel erreicht z.B. führende Marktposition in Westeuropa, kann aus dieser starken Position heraus wieder eine expansive Marktarealstrategie gefahren werden.