

PROFESSIONELLES MARKETING

Strategien für junge Firmen

Dieter Plogmann, LSC Life Science Consulting

Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen, welche oft bedürfnisspezifische Produktentwicklungen mit hohem Aufwand betreiben, steht am Anfang vieler junger Unternehmen nur die Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Zwar wird schon in der Frühphase an den späteren Kundennutzen, wie die Konkurrenzsituation gedacht; jedoch wird die eigentliche Vermarktung naturgemäß erst bei Erreichen der „Marktreife“ des Produktes begonnen.

Die Einführungsphase von neuen Angeboten ist also die „Feuertaufe“ für eine Produktidee und oft für ganze Unternehmen. Erst beim realen „Sprung ins Wasser“ erweist sich die Tragfähigkeit einer Produktidee. Fehlschläge bei der Vermarktung eines neuen Produktes haben also einen erheblichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg und können unter Umständen die gesamte Existenz eines Unternehmens gefährden. Derartige Fehlschläge sind aber nicht nur auf „schlechte“ Produkte zurückzuführen, sondern – gerade bei unerfahrenen Unternehmen – auf eine fehlerhafte Vermarktung des Produktes. Analysiert man die Gründe für eine gescheiterte Vermarktung, so ergeben sich immer wieder ähnliche „Fallgruben“, in die Unternehmen tappen können.

Den Kunden fragen

Natürlich ist die größte Gefahr, ein Produkt für den falschen Markt zu entwickeln. Hier rächt sich mangelhafte Marktkennntnis zu Beginn der Produktentwicklung. Die Ursachen für eine initiale Fehleinschätzung des Marktes sind ebenso vielfältig wie das Marktgeschehen selbst. Allzu oft wird zum Beispiel ein Markt zu grob betrachtet. Erscheinen Marktkennndaten, die in Marktreports namhafter Institute zu lesen sind, attraktiv und vielversprechend, so wird hier oft übersehen, das derartige Reports oft nur Gesamtmärkte betrachten; konkrete Produkte aber meist in Teilmärkten plziert werden sollen, welche von diesen Reports nicht betrachtet werden. Teilmärkte können sich aber ganz anders verhalten als Gesamtmärkte. Auch das Konkurrenzgeschehen und – am wichtigsten – die Kundenerwartungen werden oft in allgemeinen Marktstudien nur oberflächlich

betrachtet. Werden Entscheidungen für eine Produktentwicklung auf Grundlage derart allgemeiner Marktberichte gefällt, besteht eine entsprechend hohe Gefahr „am Markt vorbei“ zu produzieren. So ist es zum Beispiel leicht festzustellen, daß der Markt „Drug Discovery“ stark wächst; die Frage jedoch wie sich der Markt für Screening-Tests einer bestimmten Enzymfamilie verhält, geht hieraus meist nicht hervor.

Es versteht sich von selbst, daß junge Unternehmen nicht die Möglichkeiten von Großunternehmen zur Marktforschung haben. Aber auch jungen Unternehmen ist es möglich, schon während der Produktentwicklung systematische Kundenumfragen durchführen zu lassen. Nicht die mutmachenden Kommentare sogenannter „Meinungsführer“ sind hier relevant, sondern die Befragung der „echten“, zukünftigen Kunden. Fehlende Marktkennntnis hat so zum Beispiel bei einem Anbieter einer Drug

lich gehört das Entwickeln von Homepages, Werbeanzeigen und Broschüren zur Vermarktung eines Angebotes. Aber diese Glieder der Vermarktungskette sind nur so wirkungsvoll wie die Gesamtstrategie, der sie dienen sollen.

Marketingstrategie zur Kommunikation

Will man eine Marketingstrategie entwickeln, so muß nicht nur klar sein, in welchem Markt man tätig ist. Dies ist oft durch die Produktidee gegeben. Weitere Entscheidungen stellen die Weichen für die Richtung der geplanten Vermarktung. An welche Kundensegmente soll zum Beispiel verkauft werden? Hier ist nicht nur zu entscheiden, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung europaweit an die Pharmaindustrie oder nur der lokalen akademischen Welt angeboten



Discovery-Technologie dazu geführt, daß diese zunächst nicht vom Markt akzeptiert wurde. Erst die intensiven Kundenkontakte während des Verkaufs führten zu der Einsicht, daß eine technische Plattform für sich allein nicht ausreicht. Es stellte sich heraus, daß der Kunde nicht bereit war, Zeit und Ressourcen für die eigene Entwicklung von Testsystemen auf dieser Plattform zu opfern. Erst fertige Applikationen des Lieferanten führten – verzögert – zur Etablierung der Technik im Markt.

Oft wird der Begriff Marketing reduziert auf den Bereich, der besser als Marketingkommunikation bezeichnet wird. Natür-

werden soll. Gerade bei modernen Technologien bilden feine Unterscheidungen der Kundengruppen, zum Beispiel in „derzeitige Anwender“ oder „noch nicht Anwender“, die Grundlagen für das weitere strategische Denken.

So wird der Verkauf eines Produktes an „derzeitige Anwender“ andere Mittel benötigen als die Erschließung des Kundensegmentes der „noch nicht Anwender“. Im ersten Fall benötigen wir meist eine entsprechende Konkurrenzstrategie, im zweiten Fall spielt eher die Aufklärung der Zielgruppe über die Eigenschaften und den Nutzen unserer Technik eine Rolle. Die Einführung von

nicht-radioaktiven Techniken in der Molekularbiologie hat sehr deutlich gezeigt, wieviel Aufwand notwendig ist, um neue Techniken in einem Markt zu etablieren. Ist dieser Schritt erst einmal getan, so ist es für die Anbieter von „Folgeprodukten“ wesentlich einfacher, diesen aufbereiteten Markt zu bearbeiten.

Allein die Segmententscheidung hat also einen erheblichen Einfluß auf Art und Form unserer Vermarktung. Auch müssen an beide hier genannten Situationen (Marktvorreiter und „Folgeanbieter“) unterschiedliche Erwartungen an die zeitliche Wirkung unserer Vermarktungsanstrengungen geknüpft werden. Gerade für Anbieter von neuen Produktideen ist hier eine realistische Einschätzung des notwendigen Aufwandes von erheblicher Bedeutung.

Ein wesentlicher Bestandteil der Marketingstrategie ist die Konkurrenzstrategie. Dies ist nicht nur bei „Allerweltsprodukten“ erforderlich, sondern auch bei neuesten Innovationen. Entgegen der oft anzutreffenden Einstellung junger Erfinder hat – fast – jedes Produkt einen Mitbewerber. Ersetzen wir den Begriff Mitbewerber durch den Begriff „technische Alternative“, wird klar, was gemeint ist. Eine neue Technik und das damit verbundene Produkt können durch internationale Patente „wasserdicht“ geschützt sein, es ändert nichts an der Tatsache, daß der zukünftige Kunde Alternativen besitzt.

Also müssen sich auch Anbieter von prioritären Technologien mit einer Konkurrenzstrategie auseinandersetzen und entscheiden, wie das eigene Produkt gegenüber dem Mitbewerber positioniert werden muß. Ein neuer, besserer Diagnostik-Kit kann zum Beispiel für sich betrachtet ein überzeugendes Produkt sein. Wenn zur Anwendung jedoch neue Geräte benötigt werden oder Personal umfangreich geschult werden muß, so kann dies den Markterfolg eines an sich innovativen Produktes erheblich erschweren.

Zu große Erwartungen

Zu einer korrekten Einschätzung des Marktgeschehens gehört auch ein selbstkritischer Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen. Die Begeisterung für das eigene Produkt täuscht oft darüber hinweg, daß der Kunde – ist das Produkt endlich auf dem Markt –, die Dinge oft ganz anders sieht.

Diese Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdwahrnehmung führt nahezu immer zu einer Unterschätzung des nötigen Aufwandes von Zeit und Geld, welcher für die Vermarktung notwendig ist. Glauben viele „Neulinge“, daß ein neues Produkt innerhalb von wenigen Wochen zu nennenswertem Umsatz führt, so wissen die alten Hasen

im Geschäft, daß es leicht 6 bis 9 Monate intensiver Marktbearbeitung bedarf, um erste Verkäufe zu generieren. Dies mag überraschend sein, aber dieser Erfahrungswert bestätigt sich immer wieder. Es lassen sich zwar viele Maßnahmen zur Beschleunigung der Markteinführung entwickeln, wie zum Beispiel: vermehrte Anzeigen und Mailings oder Einsatz von zusätzlichem Verkaufspersonal. Nicht beeinflusst werden kann jedoch die Zeit, die ein Kunde benötigt, um sich mit einem neuen Angebot „anzufreunden“. Der Kunde muß oft nicht nur wertvolle Zeit opfern, um sich mit einer neuen Technik zu befassen. Die Akzeptanz eines neuen Produktes heißt für den Kunden auch oft, sich vom derzeitigen Lieferanten abzuwenden. Hierfür besitzt der klassische Kunde oft hohe Schwellen. Weder Zeit noch etablierte Beziehungen zu Lieferanten werden leichtfertig aufgegeben.

Zu erwarten, daß der Kunde „auf unser Produkt gewartet“ hat, ist gegenüber der Realität meist sträflich naiv und führt zu einer unrealistischen Erwartungshaltung, welche selbst das beste Produkt nicht erfüllen kann. Denn der Kunde muß letztendlich den „geschwindigkeitsbestimmenden“ Schritt tun. Dies gilt umso mehr, wenn wir neue Technologien einer potentiellen Kundschaft, die sich in diese Technik erst eindenken muß, nahebringen wollen.

Keine Nervosität

Die gute Nachricht: Auch nach monatelanger intensiver Marktbearbeitung sollten fehlende Umsätze noch keinen Anlaß zu Nervosität oder Zweifel am Produkt geben, solange diese Marktbearbeitung zielgerichtet und konsequent durchgeführt wird.

Unter intensiver Marktbearbeitung ist mehr als die Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen wie Pressemitteilungen, Homepages und Produktbroschüren gemeint. Oft geht es nicht ohne einen Direktvertrieb, also der Marktbearbeitung durch Außendienstmitarbeiter ab. Die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner bietet sich an, wenn eigene Ressourcen nicht zur Verfügung und aus bestimmten Gründen nicht aufgebaut werden sollen.

Ein Vertriebspartner – findet man den richtigen – hat offensichtliche Vorteile: bestehendes Netzwerk zur Kundschaft, Personal und Erfahrung. Jedoch leiden viele Kooperationen mit Vertriebspartnern unter einigen elementaren Schwächen: Der Händler ist meist nicht der fachliche Spezialist und führt ein Sortiment unterschiedlichster Produkte verschiedener Hersteller. Hier ist es wichtig, den notwendigen technischen Support zu leisten und dafür zu sorgen, daß das

Produkt vom Händler mit der notwendigen Priorität und Fachkompetenz im Markt präsentiert wird. Der Hersteller muß also auch bei einer Kooperation mit einem Vertriebspartner im „Drivers seat“ bleiben. Ist einem Unternehmen die Marktnähe durch eigenes Verkaufspersonal und die technisch kompetente Präsentation der Produkte wichtig, fällt die Wahl oft auf den Aufbau eines eigenen Verkaufsaußendienstes. Sind die Mittel knapp oder das Angebot hoch komplex, so wird oft bereits vorhandenes Personal aus dem technischen Bereich des Unternehmens mit der Verkaufsaufgabe betraut. Auf den ersten Blick ist dies gerade bei technisch anspruchsvollen Angeboten eine naheliegende Lösung. Ist doch mit der Beauftragung langjährig erfahrener technischer Mitarbeiter sichergestellt, daß die technischen Vorzüge eines Angebotes den Kunden korrekt präsentiert werden und daß auf Rückfragen sofort kompetent reagiert werden kann. Eine „Blamage“ beim Kunden durch inkompetentes Verkaufspersonal ist somit – scheinbar – verhindert.

Übersehen wird in solchen Konstellationen allerdings oft, daß der Verkauf weitaus mehr ist, als die technische Repräsentation eines Angebotes. Fehlt es an verkäuferischer Ausbildung und Erfahrung so besteht die große Gefahr, daß:

- Kundenbesuche zu technischen Diskursen werden,
- der Nutzen eines Angebotes nur aus eigener wissenschaftlicher Sicht präsentiert wird,
- Kaufmännische Fragen bei der Marktbearbeitung nur ungenügend berücksichtigt werden,
- das Konkurrenzumfeld beim Kunden nicht beachtet wird oder
- die Marktbearbeitung weder strukturiert noch konsequent betrieben wird.

Diese Liste ließe sich von jedem erfahrenen Verkaufsführer oder -trainer beliebig verlängern. Entscheidend hier ist, daß der Aufgabenumfang eines professionellen Außendienstes meist unterschätzt wird und diese Erkenntnis bei jungen Unternehmen erst reift, wenn wertvolle Monate oder Jahre – fast – ergebnislos verstrichen sind.

Professionelle Begleitung des Aufbaus der eigenen Marketing- und Verkaufsstruktur oder die Einstellung von entsprechend erfahrenem Personal verhindert hier, daß naive Selbstversuche zu einem oft kritischen Zeitverlust bei der Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung führen. Entscheidend hierbei ist immer, ausgehend von den Unternehmenszielen die notwendigen Entscheidungen „hin zum Markt“ systematisch zu fällen und konsequent umzusetzen. ■