

Laterale Diversifikation

Mariella Leonforte

Zunehmend gesättigte Märkte, die Homogenisierung der Produkte und die sich fortdauernd ändernden Kaufverhaltensweisen stellen neue Anforderungen an Unternehmen und ihre Marketingkonzepte. In einer Zeit der gesättigten und hyperfragmentierten Märkte wird es immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen. Attraktive Leistungsangebote und Innovationen sind in Zeiten von Konsumkrisen wichtig für die Unternehmenssicherung, denn Innovationen bieten so lange Monopolstellungen bis Konkurrenzangebote auf den Markt kommen. Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen kleine bis mittelgrosse Einzelhandelsbetriebe, welche bei der Suche nach nationalökonomischen oder bestenfalls erstmaligen Leistungsangeboten neue Marktchancen erschliessen wollen.

Kotlers These zum lateralen Marketing bietet eine ergänzende Sichtweise zum klassischen Marketing, eine Theorie zur Erarbeitung neuer Leistungsideen. Der Vorteil von Kotlers Ansatzes besteht darin, dass durch neue Leistungskombinationen völlig neue Märkte geschaffen werden können. Die erstmalige Kombination lateraler, also branchenfremder, Vertriebskanäle erlaubt die Schaffung und die Definition neuer Kategorien und Märkte. Darauf aufbauend hat das klassische Marketing die Aufgabe der weiteren Segmentierung der Märkte zur strategischen Positionierung des neuen Leistungsangebotes und somit zur Sicherung weiterer Wettbewerbsvorteile. Das laterale Marketing bietet so Ansätze, wie durch laterale Diversifikation neuartige Leistungskonzepte entstehen und dadurch völlig neue Märkte geschaffen werden können. Und so besteht auch das Ziel der vorliegenden Arbeit darin, Gründe für eine laterale Erweiterung des unternehmerischen Leistungsangebots aufzuzeigen, Instrumente und Methoden zu untersuchen und die daraus entstehenden Chancen und Risiken aufzuzeigen.

Der Einstieg in den Themenbereich der Diversifikation, im hauptsächlichen der lateralen Diversifikationsmöglichkeiten im Vertrieb, gewährt Einsichten in die verschiedenen Realisierungsformen und Ziele von Unternehmen, sich durch In-Store-Marketing am Point of Sale lateral zu diversifizieren. Der Begriff „Diversifikation“ wird definiert und weiter abgegrenzt. Danach wird der Begriff nach einem, in der Literatur häufig verwendeten, Einteilungskriterium der Diversifikationsrichtung klassifiziert. Die

Abweichung neuer Leistungen zum bestehenden Programm bestimmt die Diversifikationsrichtung.

Unter horizontaler Diversifikation ist die Erweiterung des Leistungsprogramms eines Unternehmens zu verstehen, das neue Leistungen auf gleicher Wirtschaftsstufe aufnimmt. Die neuen Produkte können in einem sachlichen oder funktionalen Zusammenhang zum bisherigen Programm stehen. Durch die vertikale Diversifikation dringt ein Unternehmen in vorgelagerte oder nachfolgende Marktstufen ein. Die dritte Klassifizierungsmöglichkeit bietet die laterale Diversifikation, bei der das bestehende Leistungsprogramm auf völlig neue, weder vor- noch nachgelagerte Tätigkeitsfelder erweitert wird, die mit der bisherigen Geschäftstätigkeit in keinem sachlichen oder funktionalen Zusammenhang stehen.

Weiter werden die Realisierungsformen der internen und externen Diversifikation unterschieden: Die interne Diversifikation i.e.S. kann durch den Eigenaufbau und i.w.S. durch die Übernahme von Lizenzen oder die Aufnahme von Handelswaren durchgeführt werden. Die Literatur weist darauf hin, dass die Diversifikation vor allem im Falle horizontaler und vertikaler Diversifikation aus eigener Kraft getätigt wird. Externe Diversifikationen, also Unternehmenskooperationen i.e.S. und Unternehmenskäufe i.w.S, sind dagegen eher bei lateraler Diversifikation typisch, weil so das fehlende Know-how über neue Aktivitäten nahezu übernommen werden kann. Beide Realisierungsformen lassen sich in der Theorie dennoch nicht pauschal den Diversifikationsrichtungen zuschreiben und weisen je nach Unternehmen, Branche und weiteren Bedingungen Vor- und Nachteile auf. Die weiteren Ausführungen beschränken sich auf die interne, laterale Diversifikation, weil dadurch besser auf das In-Store-Marketing Bezug genommen werden kann.

Durch die laterale Diversifikation lässt sich für ein Unternehmen ein zweites Standbein zum bisherigen Geschäft aufbauen. Aufgrund des fehlenden sachlichen Zusammenhangs zum Kernprogramm sind mit ihr die grössten Chancen, aber auch grössten Risiken verbunden, zum Beispiel das anzueignende Know-how, die Übereinstimmung mit der Corporate Identity und die finanziellen, organisatorischen und personellen Restriktionen.

Eines der Hauptaufgaben bei der Leistungserweiterung jedes Einzelhandelsunternehmens ist die Sortimentsgestaltung. Um die Themenstellung weiter einzugrenzen, beschränkt sich die Auswahl der Gestaltungsinstrumente auf die des Sortiments- und des Erlebnismarketings. Mit der Sortimentspolitik haben die

Unternehmen die Möglichkeit, auf Verbundpräsentationen im Sortiment einzugehen. Damit wird einerseits den Verbundkauf zwischen Produkten angestrebt, weil so beispielsweise durch Informationsverbunde das Unternehmensimage auf weitere branchenfremde Produkte übertragen wird. Andererseits wird auf die strategische Absicht eingegangen, einer angestrebten Zielgruppe inklusive ihrer Begleiter ein komplettes Angebot aus lateral diversifizierten Produkten anzubieten. Käufer werden dazu angeregt, weitere lateral diversifizierte Produkte in Verbindung zu bereits nachgefragten Produkten zu kaufen. Damit wird einerseits eine längere Verweildauer am POS erreicht und andererseits werden durch Verbundeffekte im Sortiment Synergien geschaffen.

Mit Erlebnismarketing kann der Kaufprozess aus einer weiteren Perspektive betrachtet werden. Im Mittelpunkt stehen nicht mehr nur die Sortiments Elemente und ihre Verbindungen zueinander, sondern der gesamte Kaufprozess, welcher durch die kreative Umsetzung der Warenpräsentation entsteht. Die individuelle Erlebnisgestaltung schafft wegen der Einmaligkeit von Kaufprozessen innovative Sortiments- und Geschäftskonzepte. Die Erlebniskomponente schafft dabei einerseits einen Mehrwert für den Kunden, welcher so die Vergleichsmöglichkeiten mit der Konkurrenz verringert und andererseits bietet ein Erlebniskauf eine nachhaltige Erinnerung im Gedächtnis der Kunden. Einprägsame und individuelle Erlebniskäufe können so durch ihren Mehrwert und bestenfalls durch ihre Exklusivität dem Unternehmen relevante Positionierungsmöglichkeiten verschaffen.

Die ausgewählten Fallbeispiele SCHUHCAFÉ und KIDS TOWN by FRANZ CARL WEBER (FCW) zeigen, inwiefern die Theorie der internen lateralen Diversifikation in der Praxis Anwendung findet. Viele in der Theorie angetönte Vor- und Nachteile werden bestätigt: FCW hat mit seinem neuartigen und für die Schweiz erstmaligen Konzept eines Kinderwarenhouses KIDS TOWN ein exklusives Angebot geschaffen. Die Kombination aus dem altbekannten breiten Spielwarensortiment von FCW und Kinder-Boutiquen, Bücher-, Uhrenshops und diversen Erfrischungs- und Pflegebereichen schafft ein einmaliges Einkaufserlebnis für Kinder und bietet alles was das Herz begehrt. Lolipops Süßwaren und Pizza 10' Diecis kleine Mahlzeiten für Zwischendurch erwecken in Besucher neue Bedürfnisse und bewirken so Impulskäufe und letztlich Synergieeffekte zwischen Sortimentswarengruppen. Die Sortimentserweiterung durch Shop-in-the-Shop-Systeme haben Verkaufsflächeverluste und Probleme der Koordination und Sortimentsüberschneidungen zu den Franchise-

Nehmern zur Folge. Auch die Imageanpassung an die bestehende erfolgreiche Corporate Identity und an das Kerngeschäft erweist sich als schwierig und könnte im Falle von Imageschädigung zur Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

SCHUHCAFÉ schafft mit der Kombination aus Schuhen und der kostenlosen Zusatzleistung des Kaffees ein innovatives Geschäftskonzept und sichert sich damit eine strategisch vorteilhafte Wettbewerbsposition. Ein weiterer Erfolgsfaktor von SCHUHCAFÉ ergibt sich aus der kleinen Betriebsgrösse. Die interne laterale Diversifikationsform des erweiterten Angebots mit Kaffee ist organisatorisch und personell einfach umsetzbar und stellt damit einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Die Analyse der beiden Fallbeispiele zeigt, dass die Konzeptgründer hauptsächlich aus erlebnisorientierten Beweggründen eine interne laterale Diversifikation vorgenommen haben.

Obwohl bestehende und neue Produkte in keinem sachlichen oder funktionalen Zusammenhang stehen, kann mittels der erwähnten Sortiments- und Erlebnisinstrumente ein Bezug zwischen den Produkten hergestellt werden. Aus der Tatsache, dass horizontale und vertikale Ausweitungsmöglichkeiten nahe liegender sind und von der Mehrheit eher erwogen werden, ergibt sich die Folgerung, dass laterale Kombinationsmöglichkeiten nicht gleich aussichtsreich erscheinen und als solches verkannt werden. Diese Feststellung lässt ein strategisches Potenzial lateral diversifizierter Sortimente vermuten. Alternative Produkte mit absolut keinem Verwandtschaftsgrad zum bisherigen Sortimentsangebot können somit durch neuartige Kombinationen einen Vorstoss in neue Märkte ermöglichen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die strategische Ausrichtung in der Sortimentsgestaltung Synergien durch Verbundeffekte zwischen Produkten erreicht werden kann. Das Diversifikationsinstrument des Erlebnismarketings hat gezeigt, wie damit eine längere Verweildauer am POS, eine höhere Einkaufswahrscheinlichkeit und damit eine bessere Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erreicht werden kann. Andererseits kann damit aber auch das Diversifikationsziel der Wettbewerbsfähigkeit mittels Innovation und Exklusivität der Sortimente angestrebt werden. Die Aufgabe zukünftiger Studien könnte es sein, die empirischen Befunde der Diversifikationsinstrumente auszukundschaften. Einerseits könnte dadurch versucht werden, die Sortimentsabhängigkeiten- und synergien zu erfassen. Andererseits könnte die praktische Bedeutung von erlebnisorientierten Kaufprozessen in Abhängigkeit von konjunkturellen Marktschwankungen empirisch untersucht werden.