

Ansoffs Matrix

Ansoffs Matrix wurde 1965 entwickelt. Es ist ein Modell für die möglichen Richtungen, die die Entwicklung von Strategien einnehmen kann. Diese Richtungen werden in die Kategorien Märkte und Produkte unterteilt. Durch Konzentration auf jeweils bestehende oder neue Märkte bzw. Produkte ergeben sich nachfolgende Kombinationsmöglichkeiten. Dabei ist zu beachten, daß sich "neu" ausschließlich auf die Unternehmung bezieht. Märkte oder Produkte können für ein Unternehmen neu sein, obwohl sie vom Wettbewerb bereits bedient werden.

		Produkte	
		bestehend	neu
Märkte	bestehend	Schützen und Ausbauen <ul style="list-style-type: none">• Marktpenetration• Consolidierung• Rückzug	Produktentwicklung <ul style="list-style-type: none">• Mit bestehenden Kompetenzen• Mit neuen Kompetenzen
	neu	Marktentwicklung <ul style="list-style-type: none">• Neue Segmente• Neue Gebiete• Neue Kunden	Diversifizierung <ul style="list-style-type: none">• Zusammenhängend• Unzusammenhängend

Entscheidende Wachstumsstrategie in der Kategorie **Schützen und Ausbauen** ist die Marktpenetration. Sie richtet sich auf die Steigerung des eigenen Marktanteils und ist i.d.R. ein guter Ausgangspunkt für alle Wachstumsbemühungen, da sich das Unternehmen in einer vertrauten und bekannten Materie bewegt. Allerdings kann diese Strategie nicht immer verfolgt werden. Hinderungsgründe sind beispielsweise Marktsättigung, Regulierung oder die erforderlichen Kosten.

Die Konsolidierungsstrategie ist im Gegensatz dazu lediglich auf den Erhalt der bereits erreichten Position ausgerichtet. Dies kann eine sinnvolle Strategie für Produkte in späteren Phasen des Produktlebenszyklus sein. Sie sollen aufgrund mangelnden Potentials nicht mehr gefördert werden, aber so lange wie möglich im Markt gehalten werden, um bspw. eine Amortisation der Entwicklungsaufwendungen zu erreichen oder eine hohe Anlagenauslastung zu gewährleisten.

Auch die Gründe für einen kompletten oder teilweisen Rückzug aus Produkten und Märkten können vielfältig sein. Die Schwerpunkte der Unternehmensaktivitäten können sich verschieben oder neu fokussieren, die externen Gegebenheiten können ein Festhalten wenig sinnvoll machen, Regulierung oder öffentliche Meinung können eine Aufgabe von Geschäftsfeldern erzwingen usw.

Die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen vorrangig auf **Produkt- oder Marktentwicklung** konzentrieren soll, wird wesentlich von den konkreten Gegebenheiten und seinen Kompetenzen (z.B. im Marketing oder im F&E-Bereich) liegen. Kapitalintensive Branchen tendieren eher zur Marktentwicklung, um durch höheren Absatz ihrer einmal entwickelten Produkte eine höhere Anlagennutzung bzw. schnellere Amortisation der Entwicklungskosten zu erreichen. Marktentwicklung ist außerdem die bessere Alternative für Unternehmen mit begrenzten eigenen Kompetenzen in der Entwicklung neuer Produkte. Dagegen ist die Marktentwicklung kaum möglich, wenn sehr hohe Eintrittsbarrieren bestehen (z.B. Händlernetzwerk) oder in anderen Märkten eine zu geringe Nachfrage herrscht (z.B. ethnische Güter). In solchen Situationen ist die Entwicklung neuer Produkte für bestehende Märkte vorzuziehen.

Bei einer **Diversifizierungsstrategie** dringt das Unternehmen mit neuen Produkten in neue Märkte ein. Es ist die Alternative mit den höchsten Risiken für die Unternehmung. Daher werden insbesondere solche Unternehmen erfolgreich sein, in denen Lernen und Veränderung fester Bestandteil ihrer internen Kultur sind. Es werden zwei Möglichkeiten unterschieden:

Die zusammenhängende Diversifizierung führt das Unternehmen aus seinen traditionellen Produkten und Märkten hinaus, ohne jedoch den weiteren Rahmen der eigenen Branche zu verlassen. Bei einer Strategie der vertikalen Integration tritt das Unternehmen in weitere vor- und rückgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette der eigenen Branche ein (z.B. eine Supermarktkette erwirbt/eröffnet ein Logistikunternehmen oder einen Lebensmittelhersteller). Bei einer horizontalen Integration werden vorhandene Fähigkeiten und Kapazitäten für andere Produkte/Leistungen eingesetzt (z.B. eine Supermarktkette nutzt ihr Filialnetz, um andere Leistungen anzubieten, die ein Filialnetz erfordern, wie Bankgeschäfte, Reisebüros, Reinigungsannahme).

Bei einer unzusammenhängenden Diversifikation verläßt das Unternehmen vollständig die Grenzen der eigenen Branche. Solche Maßnahmen wurden in der Vergangenheit oft als Portfolioinvestitionen getätigt. Sie sollten der Streuung und Minimierung von Risiken dienen, indem Schwankungen in den Konjunkturzyklen der einzelnen Branchen für das Gesamtunternehmen ausgeglichen wurden.

Wie die meisten strategischen Modelle kann auch Ansoffs Matrix zu einem formalistischen Vorgehen verleiten. Sie gibt zwar einen guten Anstoß zu Überlegungen, ob und welche Möglichkeiten das Unternehmen in den einzelnen Segmenten der Matrix hat. Allerdings kann – insbesondere in der heutigen Zeit – eine erfolgreiche Strategie nicht mehr allein durch die Entscheidung, mit welchen Produkten man in welchen Märkten aktiv sein will, bestimmt werden. Wesentliche Aspekte wie die gezielte Entwicklung unternehmensinterner Kompetenzen und Fähigkeiten, Fusionen und Akquisitionen oder strategische Allianzen, Joint Ventures und die Kooperation in Netzwerken werden völlig vernachlässigt.

Ansoffs Matrix kann auch heute noch ein hilfreiches Modell für strategische Entscheidungen sein. Man sollte bei ihrer Verwendung jedoch nicht vernachlässigen, für welche Situation sie entwickelt wurde. In den 60er Jahren befand sich die Weltwirtschaft in einer relativ stabilen Wachstumsphase und die unternehmerischen Zielstellungen waren somit vorwiegend auf Wachstum und Risikominimierung gerichtet.