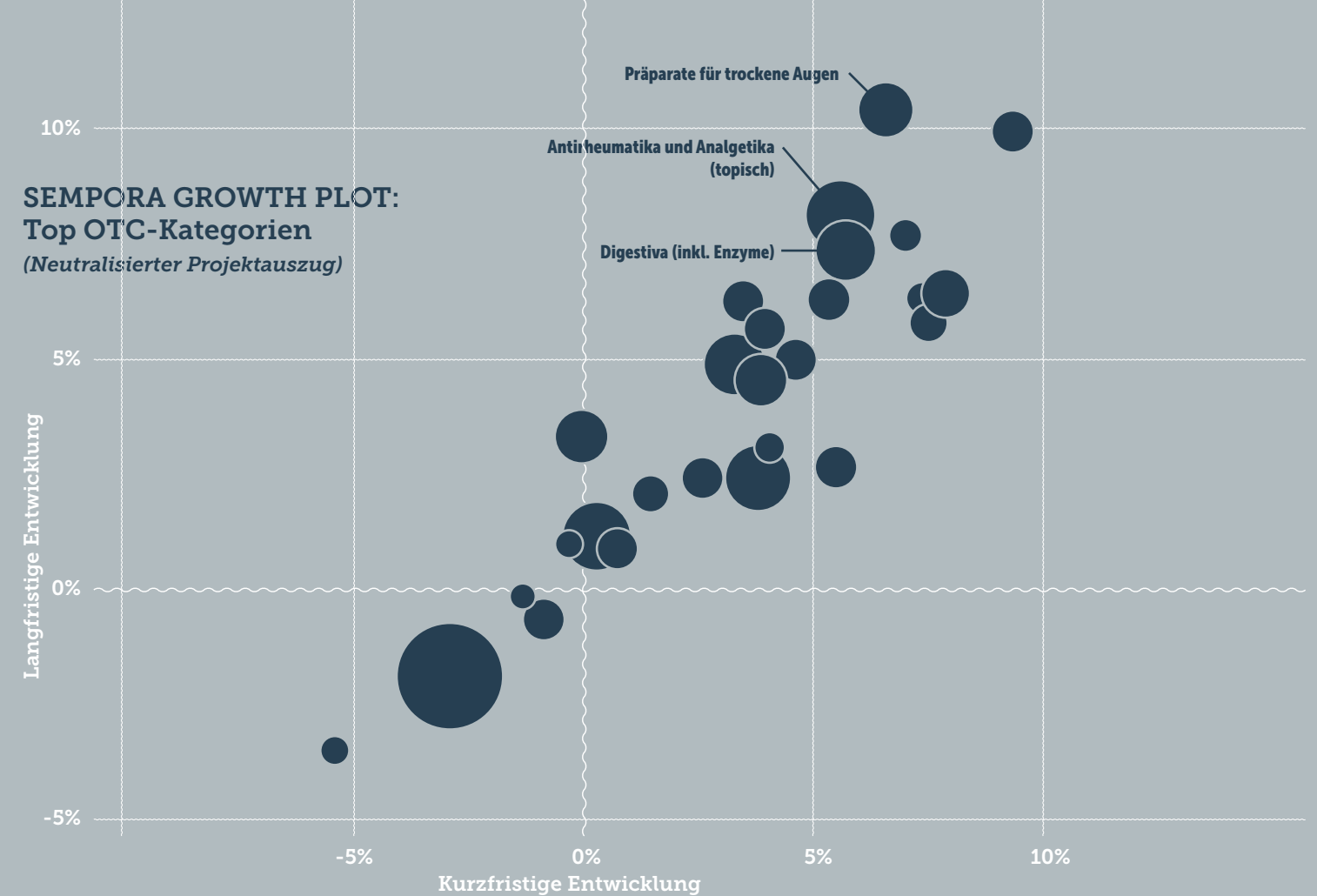




# NEUES LAND IN SICHT

Die zielgerichtete Entwicklung des Produktportfolios zählt zu den strategischen Königsdisziplinen der Unternehmensführung. Der Effekt der Entscheidungen auf die Unternehmensentwicklung ist nachhaltig, Chancen und Risiken sind erheblich.

SEMPORA GROWTH PLOT:  
Top OTC-Kategorien  
(Neutralisierter Projektauszug)



**S**oweit kann man mit Scheitern kommen: 1971 brachte der noch junge Sportartikelhersteller Nike „The Nike“ auf den Markt. Es handelte sich hierbei nicht um einen Lauf- oder gar Basketball-Schuh. Nein, der einfach gestaltete schwarze Schuh mit weißem Swoosh war ein Fußballschuh. Mit kaltem und nassem Wetter kam er nicht wirklich zurecht. Kurz: er war ein Flop.

Doch gleichzeitig war er der Startpunkt einer außergewöhnlichen Success Story: Heute ist Nike eine führende Marke im Fußball und hat bei der WM 2014 als Sponsor mehr Teams unterstützt als jede andere Marke. In Deutschland schafften es die Amerikaner sogar die Fußball-Dominanz von adidas zu knacken. Am Anfang dieser eindrucksvollen Dynamik stand aber eben die strategische Entscheidung, das Nike-Portfolio systematisch zu erweitern: Wer Basketball- und Laufschuhe kann – der kann auch Fußballschuhe. Der Rest war exzellente Execution.

*Wo sind die attraktiven OTC-Märkte für unsere Portfolio-Offensive?*

Der Markt für Antirheumatika und Analgetika ist groß und entwickelt sich hervorragend, Präparate für trockene Augen wachsen sogar noch dynamischer, auch der Markt für Digestiva ist gemessen an Umsatzniveau

und -entwicklung attraktiv. Sind damit die Zielmärkte für die strategische Portfolioentwicklung beispielhaft für all jene OTC-Unternehmen aufgespürt, die in diesen Indikationen noch nicht aktiv sind?

Nein. Denn: In Märkte einzutreten, weil sie groß sind und stark wachsen, ist noch keine Strategie. Die Entwicklung der Portfoliostrategie beginnt mit der Beantwortung der folgenden Kernfrage:

*Warum wollen wir nicht in den 10 attraktivsten Märkten mit einer Force Brand aktiv sein?*

Jedes Unternehmen definiert die Attraktivität von Märkten auf eigene Art – letztlich geht es dabei jedoch nur um unterschiedliche Akzentuierungen in der Bewertung von Marktgröße, erwartetem Marktwachstum, realisierbaren Deckungsbeiträgen und jeweiligen Zeithorizonten. Sind diese Daten erarbeitet, lassen sich die Top-50 OTC-Märkte in einem Attraktivitäts-Ranking sortieren, das geradezu auffordernden Charakter hat: Wenn die Märkte so attraktiv sind – warum streben wir dort keinen substantiellen Marktanteil an?

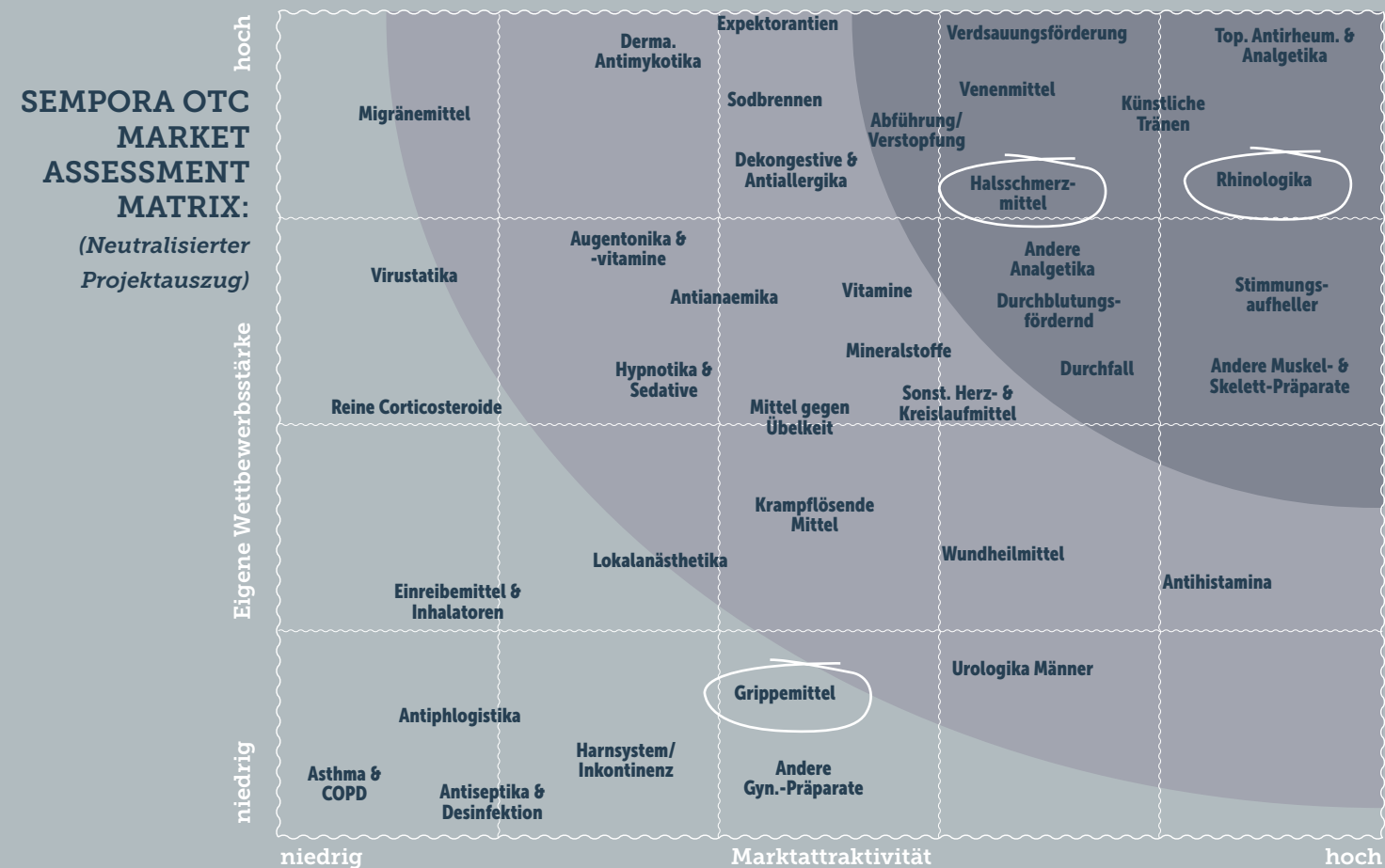
Es gibt gute Gründe, große profitable Märkte mit starken Wachstumsperspektiven auch künftig zu meiden – aber es gilt präzise zu prüfen, ob diese Gründe auch für das eigene Unternehmen zutreffen.

So kann zum Beispiel eine zunehmende Bedeutung des Preis- und Konditionenwettbewerbs auf einem Markt für den Zutritt solcher Unternehmen prohibitiv sein, die nicht in der Lage sind, ihre Mengen- und Kostenbasis schnell genug auf ein kompetitives Niveau zu entwickeln, das attraktive Margen zulässt. Treiber dieser Entwicklung kann zum Beispiel eine zunehmende Bedeutung von Generika auf dem anvisierten Markt sein: Was für zusätzliche Generika-Hersteller unter gewissen Rahmenbedingungen eine Einladung zum Marktzutritt signalisiert, ist für alle anderen zumeist abschreckend. Ein weiteres Indiz, das gegen einen Zutritt zu einem Markt sprechen kann, ist die Marktkonzentration: Beherrschen einige wenige Player den Markt und verfügen über substantielle Marktgeltung in der Indikation, so setzt ein Durchbrechen dieser Dominanz eigene Produkte mit echtem USP sowie eine ausgeprägte Excellence in Marketing und Vertrieb voraus. Haben die Konsumenten in der Indikation eine starke Präferenz für bestimmte Produkttypen, wie zum Beispiel Phyto-Pharmazeutika oder homöopathische Angebote, kann auch bereits das Fehlen einer glaubwürdigen Heritage auf diesem Kompetenzfeld ein weiteres Ausschlusskriterium sein.

Schließlich kann auch eine im Vergleich zu etablierten Playern existierende Schwäche bei den Zielgruppen ein strategischer Nachteil im Wettbewerb sein: zum Beispiel eine wichtige kaufbeeinflussende Facharztgruppe. Ein Erschließen reizvoller Marktpotentiale kann dann schnell unrealistisch oder zumindest sehr investitionsintensiv werden.

Bei Analyse der eigenen Perspektiven im Spannungsfeld dieser kompetitiven Herausforderungen ist darauf zu achten, dass die Antwort auf die Frage nach der eigenen Stärke im Wettbewerb nicht zu kurzfristig aus der aktuellen Aufstellung des Unternehmens heraus gedacht und gefunden wird: Man will sich ja schließlich verändern und entwickeln. Denn mittelfristig können viele Defizite behoben, fehlende Kompetenzen entwickelt oder an Bord genommen werden.

Und schließlich geht es nicht um das An- oder Abmelden von Perspektiven, sondern vielmehr um die Identifikation jener OTC-Märkte, die für das eigene Unternehmen mehr als andere attraktive, erschließbare Potentiale bergen. Die Top-50 OTC-Märkte sind daher in einen synoptischen Vergleich entsprechend ihrer Potentiale für das Unternehmen zu stellen:



Die SEMPORA OTC Market Assessment Matrix spiegelt in hoch verdichteter Form die Potentialstärke jedes betrachteten Marktes wider und stellt sie in den Vergleich zu den Alternativen. Das Instrument ist damit essentiell für die Identifikation jener OTC-Märkte, in denen bereits bestehende Aktivitäten mit Nachdruck forciert werden sollen sowie jener Segmente der Selbstmedikation, in die das Portfolio auszuweiten ist, um durch erfolgreiche Launches neue OTC-Märkte für das Unternehmen zu erschließen.

*Dabei ist erfolgsentscheidend, die beiden Achsen der Matrix strategisch angemessen zu behandeln:*

- Die Einschätzung der Marktattraktivität muß alle Dimensionen umschließen: die Größe und Entwicklung des Marktes sowie Anforderungen und Intensität des Wettbewerbs. Und sie muss Profit-Perspektiven reflektieren
- Die Bewertung der eigenen Wettbewerbsstärke ist insbesondere mit Blick auf noch nicht aktivierte Märkte eine besondere Herausforderung; hier gilt es, die Erreichbarkeit künftiger Marktpositionen im Spannungsfeld aktueller Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens und realistischer Entwicklungsperspektiven zu prognostizieren
- Abschließend muß die Vielzahl von Wert- und Messgrößen, auf denen beide Achsen laden, über erprobte und valide Modelle sinnvoll so verdichtet werden, dass die strategische Priorisierung auf einer soliden Datenbasis aufsetzen kann

Keine Frage, das systematische Vorgehen zur Identifikation neuer Märkte ist aufwendig und zeitintensiv. Aber eben auch alternativlos. Denn: Ein schlichtes „Ausprobieren“ von Märkten offenbart einen Mangel an Respekt vor den Fähigkeiten der etablierten Player und künftigen Konkurrenz.

Und diesen Mangel verzeiht der Wettbewerb nur selten. Kurz: ein Flop wird dann eben immer ein Flop bleiben.



*Ein schlichtes „Ausprobieren“ von Märkten offenbart einen Mangel an Respekt vor den Fähigkeiten der etablierten Player, den der Wettbewerb selten verzeiht.*

