

Produkt/Markt-Strategien – woher das Wachstum kommen soll

Dr. Johann Fischl, Januar 2026

Wenn der Rückenwind einer dynamischen Marktentwicklung fehlt, bleibt das Wachstum in Unternehmen rasch aus. Als Folge nimmt der Rationalisierungsdruck zu, denn die Kosten steigen ohne Einsparungsmaßnahmen mit der Inflation und Preiserhöhungen sind mit zunehmender Wettbewerbsintensität schwer durchzusetzen. In der Strategieentwicklung stellt sich daher die zentrale Frage, woher das künftige Wachstum kommen soll. Dabei geht es um Optionen auf dem bestehenden Spielfeld und um Optionen einer Spielfelderweiterung.

Wenn das Wachstum im B2B-Geschäft ausbleibt

Wenn der Markt schwächelt und das Geschäft bei den wichtigen Kunden stockt, schlägt das in der Regel auf das Wachstum des Unternehmens unmittelbar durch. Sinkt darüber hinaus der Lieferanteil bei den Bestandskunden aufgrund der steigenden Wettbewerbsintensität und vernachlässigt der Vertrieb die Neukundengewinnung, ist das Unternehmen mit einer rückläufigen Geschäftsentwicklung konfrontiert. Kurzfristig kann diese Absatzkrise noch durch Kosteneinsparungen kompensiert werden, strategisch ist das Unternehmen aber gefordert, eine Wachstumsstrategie zu entwickeln, um einer Ergebniskrise vorzubeugen. Dabei geht es darum, auf der Basis eines Strategie-Assessments Wachstumsoptionen zu entwickeln, zu evaluieren und eine Entscheidung für die erfolgversprechenden Optionen zu treffen.

Produkt/Markt-Strategien nach Ansoff

Ein praktikables Tool für die Entwicklung einer Wachstumsstrategie ist das Modell der Produkt/Markt-Strategien nach Harry Igor Ansoff (Ansoff-Matrix, siehe Abb.1).

Markt \ Produkt	BESTEHEND	NEU
BESTEHEND	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
NEU	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 1: Ansoff-Matrix (Quelle: CONSENZUM)

In diesem Modell lassen sich in Abhängigkeit von den Dimensionen bestehende oder neue Märkte und bestehende oder neue Produkte 4 allgemeine Wachstumsstrategien definieren:

- a) **Marktdurchdringung:** Bei dieser strategischen Option kommt das Wachstum von einer verstärkten Ausschöpfung des Potenzials im bestehenden Spielfeld, das durch das Leistungsangebot, die Kundenzielgruppen und die Region definiert ist. Eine Steigerung des Marktanteils kann über 2 Treiber realisiert werden, einer Erhöhung des Lieferanteils bei den Bestandskunden und die Gewinnung neuer Kunden. Die erfolgreiche Umsetzung einer derartigen Wachstumsstrategie erfordert eine Segmenteierung der Bestandskunden nach ihrem Einkaufspotenzial und dem eigenen Lieferanteil des Unternehmens.
- b) **Marktentwicklung:** Das Wachstum kommt in dieser Option von einer regionalen Ausdehnung des Spielfeldes und/oder von der Gewinnung neuer Kundenzielgruppen mit dem bestehenden Leistungsangebot. Die Akquisition neuer Zielgruppen kann dabei die Variation bestehender Produkte notwendig machen.
- c) **Produktentwicklung:** Diese Wachstumsoption erfordert eine Erweiterung des Spielfeldes um neue Produkte für bestehende Kundenzielgruppen. Dabei kann es um echte Innovationen gehen oder um die Kopie von Mitbewerber-Produkten. Mögliche Kannibalisierungseffekte mit dem bestehenden Leistungsangebot sind dabei zu berücksichtigen.
- d) **Diversifikation:** Bei dieser strategischen Option liegt das angestrebte Wachstum gänzlich außerhalb des bestehenden Spielfeldes. Mit neuen Produkten werden neue Kundenzielgruppen angesprochen. Die Ausweitung des Leistungsangebotes kann auf der bestehenden Wertschöpfungsstufe (horizontale Diversifikation) oder auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (vertikale Diversifikation) erfolgen.

Für die **Anwendung** der Ansoff-Matrix in der Strategieentwicklung ist es zunächst erforderlich, im Strategie-Assessment das bestehende Produkt/Markt-Spielfeld zu definieren und in einer SWOT-Analyse zu evaluieren. In der Phase des Strategie-Designs werden dann die Wachstumsoptionen der Ansoff-Matrix für das eigene Unternehmen konkret beschrieben. Die derart entwickelten Optionen werden dann anhand der Dimensionen Attraktivität und Realisierbarkeit einer Evaluierung unterzogen. Die Attraktivität wird dabei vom Chancen- und Risikopotenzial der jeweiligen Option definiert und die Realisierbarkeit von den relevanten Stärken und Schwächen des Unternehmens. Als Ergebnis entsteht die Strategieentscheidung.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt in einer ihrer Kernkompetenzen mittelständische Unternehmen in allen Phasen der Strategieentwicklung, vom Strategie-Assessment, über das Strategie-Design, bis zur Implementierung und dem laufenden Strategie-Audit.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
