



FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

The Strainer (das Sieb)

Eine neue Marketingkategorie

Die BCG-Matrix sollte jetzt, nach 36 Jahren, endlich revidiert werden.

Ein Beitrag von Frans van der Reep

Umbruchzeiten sind Abschiedszeiten. Wie wir vom Pferdegespann Abschied nehmen mussten, wird die nächste Generation keine Vorstellung mehr von einer Telefonzelle haben, einem Briefkasten oder vielleicht vom Ehrenamt - Begriffe mit denen wir heute noch so vertraut sind. Wie kann man Produkte, mit denen jetzt noch Gewinn gemacht wird, die aber innerhalb kurzer Zeit verdrängt werden, eigentlich nennen? Wie kann man sie erkennen? Wie in der bunten Marketinglandschaft klassifizieren? Hier ein Vorschlag.

Boston Consulting Group

Im Jahr 2014 ist der technologische Fortschritt rasant, sodass die Denkweise, wie sie die BCG-Matrix mit ihren vier Ecken vorschreibt, einer Ergänzung bedarf. Warum ist BCG-Matrix so ein nützliches Werkzeug geworden? Die Matrix verteilt das Produktportfolio eines Unternehmens übersichtlich, je nach einem potenziellen Marktwachstum und relativen Marktanteil. Tatsächlich werden in der Matrix die Verdienstmöglichkeiten (N/G) und die Wettbewerbskraft (N/G) in Verbindung gebracht. Anschließend sagt sie, was man mit jedem Produkt tun müsse. Dem „Star“, mit seinem hohen Marktanteil, fügt man in einem schnell wachsenden Markt neue Funktionalitäten hinzu. „Cash Cows“ werden ausgemolken, weil sie schon einen bedeutenden Marktanteil in einem gewachsenen Markt aufweisen. „Dogs“ (niedriger Wachstum, niedriger Marktanteil) bringt man so schnell möglich zum Tierasyl. Und mit „Fragezeichen“ (niedriger Anteil aber hohe Wachstumsmöglichkeiten) macht man alles, was Gott verboten hat.

Was ist die BCG-Matrix überhaupt?

Fragezeichen, auch Problemkinder oder Wildkatzen genannt, haben einen kleinen relativen Marktanteil in einem wachsenden Markt. Es ist noch unsicher, ob diese später Stars oder Dogs werden. Stars haben einen großen Marktanteil in einem wachsenden Markt. Mit gerichteten Investitionen muss man den Vorsprung halten, bis der Markt erwachsen ist und so der Star zu einer Cash Cow wird. Cash Cows haben einen hohen Marktanteil in einem stabilen erwachsenen Markt. Die erzielten Erträge werden für die Investitionen in andere Produkte verwendet. Dogs verfügen über einen kleinen Anteil in einem erwachsenen Markt. Wenn keine deutlichen strategischen Interessen dahinter stecken, kann man das Portfolio hier bereinigen.



... The Strainer (das Sieb)

Was macht man mit der Matrix?

Die Produktentwicklung verläuft idealerweise vom Fragezeichen via Star Richtung Cash Cow. Im besten Fall liefert das Produkt später Geld, das in ein neues Fragezeichen investiert werden kann. Manche Produkte kommen nicht weiter als zum Status als Fragezeichen und werden anschließend zu Dogs. Für die betreffenden Unternehmen wäre das eine kostspielige Angelegenheit. Jeder Status bedarf einer eigenen Strategie:

- Fragezeichen: Penetrationsstrategie
- Stars: Abschöpfungsstrategie
- Cash Cows: Erntestrategie
- Dogs: Desinvestitionsstrategie

The Strainer (das Sieb)

Der Gedanke hinter der Matrix: Solange man mit dem Produkt Umsatz macht, tut man das Richtige. Wenn das nicht der Fall ist, hat das Unternehmen einen Dog. Aber das Produkt ist erst dann tot, wenn daran wirklich nichts mehr verdient wird. Und wenn kein Gewinn mehr erzielt wird? Und die zwei Paradedepferde Cash Cows und Stars lassen doch noch vermuten, dass man durch ihre hohen Marktanteile trotzdem Erfolg hat.

Der mit diesen gemachte Gewinn kann aber in der Zwischenzeit schon weg sein: Es kann sein, dass ein alter Produktionsautomat zu einem übertrieben hohen Preis ersetzt werden muss. Oder wenn es z.B. staatliche Regulierungen gibt, die die variablen Unternehmenskosten steigern. Oder, was man heutzutage auch nicht selten beobachtet, dass man gezwungenermaßen die Preise herabsetzen muss, weil die Wettbewerber eine ähnliche Funktionalität viel günstiger oder in besserer Qualität liefern können. Kommt Ihnen bekannt vor, nicht wahr? Zudem hofft man, mit der veralteten Technologie noch einen Star oder eine Cash Cow in Händen zu haben, aber der Gewinn fließt in der Zwischenzeit so schnell weg wie durch ein Sieb ... Und nicht zu vergessen, ein Produkt kann einfach so „out“ sein, ohne offensichtlichen Grund. Hypes kommen und gehen: Dampflokomotive und Zugkraft, Pferdebahn und Auto, Telex und Telefon, Grammophonplatten und CD, Fax und Mail, Briefpost und Mail, CD-i und CD-Rom, V2000 und Betamax. Aber in den letzten Jahren nimmt das Tempo der Veralterung noch zu: Klassische Telefonie und VOIP, Sparlampe oder LED. GSM und UMTS und WIMAX. Nintendo DS und Nintendo Wii. Die wirtschaftliche Lebensdauer ist kürzer als die technologische, eine Situation, die von der BCG-Matrix nicht berücksichtigt wird.

Sobald man feststellt, dass die technologische und wirtschaftliche Lebensdauer auseinander driften, gilt die ursprüngliche BCG-Matrix nicht mehr.



... The Strainer (das Sieb)

BCG 2.0		Technologie	
		veraltet	modern
Funktionalität der Technologie	modern	Strainer	dafür gilt die BCG-Matrix 1.0
	veraltet	Dog gemäß BCG (Funktionalität ist veraltet)	

Euthanasie: Rost

Das Tempo der technologischen Veränderungen wird immer höher. Nehmen Sie die audiovisuelle Branche als Beispiel. Äußerst langsam erreichte die Penetration der Videogeräte Mitte der 80er Jahre ca. 70 Prozent, das ist von YouTube in einem Jahr erreicht worden. Oder die Fotografie: Nach der Erfindung dauerte es noch 70 Jahre bevor gewöhnliche Menschen ein Analoggerät kaufen konnten. Agfa und Kodak bauten noch überall in der Welt große effiziente Entwicklungszentren für ihre Cash Cows – die analogen Fotorollen – als die digitale Revolution ausbrach und in Mordstempo vernichtende Effekte auf die ganze Branche hatte. Die alten traditionellen Fotounternehmen dachten einen Lotogewinn in ihren Händen zu halten, der in Wirklichkeit aber wie durch ein Sieb lief und innerhalb weniger Sekunden leer war. Ihre Cash Cows (oder das, wovon sie dachten, dass es Cash Cows waren) schienen leider Strainer zu sein.

Noch ein Strainer-Beispiel: Die Kohleabbaubetriebe, die zur Zeit noch gebaut werden, und die – so hofft man – noch 40 Jahre lang in Betrieb sein werden. Wenn man aber schaut, wie schnell die Energieversorgung auf dezentrale Spur umgestellt wird – denken Sie dabei an die Sonnenzellen oder Wasserstoffzentrale in der Garage – vermute ich, dass die Kohlenzentralen innerhalb kurzer Zeit durch schnelle technologische Entwicklungen auf dem Gebiet zu einem Strainer werden. Schauen Sie mal, was mit Free Record Shop als CD- und Videogeschäft passiert ist. Analysieren Sie als Unternehmer kritisch Ihr Produktportfolio! Altmodische Telefonie, plan old telephone service (pots). Den Markt dafür gibt es immer noch, aber dessen Umfang und Tarife nehmen schnell ab. Cash Cow lässt sich das kaum mehr nennen, weil Investitionen in weitere Preissenkungen praktisch nichts mehr bringen. Andererseits ist es auch kein kranker Dog, den man einschläfern lassen müsste, weil es immer noch gewinnbringend ist ... In ein paar Jahren gibt es keine pots mehr. Wird jedermann dann mit VoIP oder etwas ähnlichem anrufen, wobei Voice-Transport viel schneller ist? Die SMS wird von WhatsApp ersetzt. Ist die traditionelle Zeitung nicht auch ein Strainer? Was denken Sie? Wir werden es bald wissen.

Was macht man dann? Denken Sie vor allem nicht mehr eckenweise! Machen Sie keinen Gewinn mit Ihrem Fragezeichen, erwarten Sie aber, dass das in der Zukunft möglich wäre? Investieren Sie nicht blind in lukrative Märkte. Schauen Sie sich um! Es könnte ein Strainer sein, ein Produkt, das in Kürze schnell weggefeht wird.



... The Strainer (das Sieb)

Ab ins Museum

Bauen Sie als Flughafen ein zusätzliches Terminal für die schnelle Abwicklung der immer populären Flüge nach Paris? Es könnte auch ein Strainer werden, sobald es einen Intercity-Zug auf der gleichen Strecke gibt. Die Zeit kommt, und oft schneller als man denkt.

Nicht jeder ist bereit, die „eigene Sterblichkeit“ als Tatsache einzusehen. Sind Sie als Unternehmen beteiligt an den Skaleneffekten in der Branche und implementieren Sie immer neue Managementmethoden sowie starre ERP-Systeme, weil Sie denken, dass man auf diese Weise die Krankenpflege bezahlbar macht? Eine andere Zeit ist bereits angebrochen. Ihre Arbeitnehmer laufen weg, weil sie in Ihrem Unternehmen unterbewertet werden und melden sich massenweise als Selbstständige bei kleinen Unternehmen, die 40 Prozent billiger arbeiten und mehr zufriedene Kunden haben. Und denken Sie als Lieferant von Telex – ein Dog, der von Telefon, Fax und Mail schon lange überholt ist – doch noch nützlich zu sein, weil bestimmte offizielle Dokumente nur per Telex anerkannt werden? Der Tag wird sicher kommen, dass der Preis so niedrig gesunken ist, dass es sich wirklich nicht mehr lohnt. Ein Softwareunternehmen hat dafür einen digitalen Dienst entwickelt. Dadurch kann der Telex definitiv ins Museum.

Nicht unsterblich

Das BCG-Rezept bedarf einer Ergänzung: Man müsste eine Exit-Strategie entwickeln und diese in das Marketing integrieren. In vielen Technologie-Unternehmen wie Nintendo, Philips, Kodak, findet man es immer noch normal, dass ein Strainer mit Neuheiten konkurriert. Denn sie vermuten nicht, dass es sich hier um Strainer handelt. In isolierten Betriebseinheiten arbeiten Menschen mit autonomen Teil-Zielsetzungen an ihren eigenen Fragezeichen, Stars und Cash Cows. Sie denken, dass diese wichtig sind. Unsterblich. Aber hat jemand im Unternehmensrat einen Plan griffbereit, um von einer alten Technologie zu einer neuen umsteigen zu können? Hat er den Mut, um ein Fragezeichen abzuschreiben, weil er denkt dass es ein Strainer wird? Hat er den Mut, um eine Cash Cow wie einen Star zu behandeln, um nicht weiter zu säen und die Erntezeit auf einen früheren Zeitpunkt zu verschieben?

Vielleicht wäre es besser, um den Strainer eine Hecke zu bauen, um danach als B-Marke abzubauen. Oder was noch besser wäre; um es gleich zu eliminieren. Dann müsste man als Unternehmer unterschiedliche PLC-Stadien innerhalb eines Unternehmens managen können. Dazu werden die alte und die neue Welt unter ein Dach gebracht. Das zwingt Menschen in Unternehmen eng zusammenzuarbeiten. Eine Personalabteilung, eine gemeinsame Marketingorganisation, gemeinsame Ziele und Interessen. Die Entdeckung eines Strainers im Unternehmen ist also das Erkennen der eigenen Sterblichkeit. Der alten BCG-Matrix lag noch eine alte kapitalistische Wachstumsideologie zugrunde, die seit 2009 langsam zu Ende geht. Akzeptieren Sie den Strainer. Erkennen Sie die Welt und sich selbst als sterblich. 

