



Stand 12.06.2020

## Mit neuen Ideen raus aus der Krise

Kein anderes, bis heute eingetretenes Ereignis wird die Welt in wirtschaftlichen, sozialen und persönlichen Bereichen voraussichtlich so stark verändern wie die Covid-19 Pandemie. Wie und wen es genau trifft, wird wohl erst in einigen Jahren genau festgestellt werden können. Der Blick auf die aktuelle wirtschaftliche Situation zeigt aber, dass zum Teil ganze Branchen mehr oder weniger am Boden liegen. Aber auch in augenscheinlich verschonten Bereichen kann man Unternehmen finden, die es hart getroffen hat. Hier zeigt sich deutlich, dass stark aufgestellte Unternehmen Krisen, gleich welcher Art, besser meistern als andere. Aber wie kann ich mich für die Zukunft gut aufstellen? Wie schaffe ich mir ausreichend „tragende Säulen“?

Leonard Lauder, früherer Konzernchef von Estée Lauder, erschuf nach den Terroranschlägen 2001 den sogenannten „Lipstick Index“. Boome der Lippenstift-Absatz, so stehe es schlecht um die Wirtschaft eines Landes, behauptete Lauder. Der Grund sei leicht nachzuvollziehen: Müsse der Verbraucher stärker auf sein Geld achten, verzichte er auf größere Anschaffungen und belohne sich stattdessen vermehrt mit erschwinglichen Produkten. Lauders Theorem konnte in der Finanzkrise 2008 bestätigt werden. Ein Blick auf die Entwicklungen in der Corona-Krise offenbart jedoch das Gegenteil: Die Verkaufszahlen für Lippenstift brachen teilweise ein.

Wie dieses Beispiel zeigt, sind Unternehmen gut damit beraten, sich nicht auf Wirtschaftsprognosen zu verlassen, sondern unabhängige, sichere und tragfähige Zukunftsstrategien zu entwickeln. Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang die klassischen, marketingpolitischen Instrumente „Diversifikation“ und „Distribution“ etwas genauer betrachten.



## **Diversifikation**

Ein klassisches Werkzeug zur wirtschaftlichen Stabilisierung eines Unternehmens ist die Diversifikation. Hier steht, unserer Ansicht nach, ein intelligenter Mix aus zwei Strategien im Vordergrund:

- 1. Horizontale Diversifikation**
  - mit dem Ziel, neue Produkte für bestehen Kundenstrukturen zu schaffen.
  
- 2. Konglomerate Diversifikation**
  - mit dem Ziel, neue Produkte auch in neuen Märkten zu platzieren.

Wir müssen uns also fragen: Welche neuen Produkte passen zu meinem aktuellen Produktportfolio? Produkte aus dem Bereich der Nahrungsergänzungsmittel (NEM) können zum Beispiel gut mit Kosmetik, der „Pflege von außen“, kombiniert werden. Wenn wir einen weiteren Schritt wagen wollen, bewegen wir uns in Richtung Medizinprodukte zur topischen Anwendung, die ebenfalls eine sinnvolle Ergänzung zum Bestandsportfolio darstellen können. Nicht zu unterschätzen ist bei einem solchen Produktmix die Gesamtwirkung auf das Unternehmen – Die Fachkompetenz!

Über neue Produktgruppen erschließen sich zwangsläufig neue Zielgruppen, die bisher nur wenig Berührungspunkte zum ursprünglichen Betätigungsfeld des Unternehmens hatten. Ein gezielter Einsatz marketingpolitischer Instrumente kann hier einen signifikanten Zuwachs an Kunden und somit an Umsatz und Ertrag zur Folge haben.



## **Distribution**

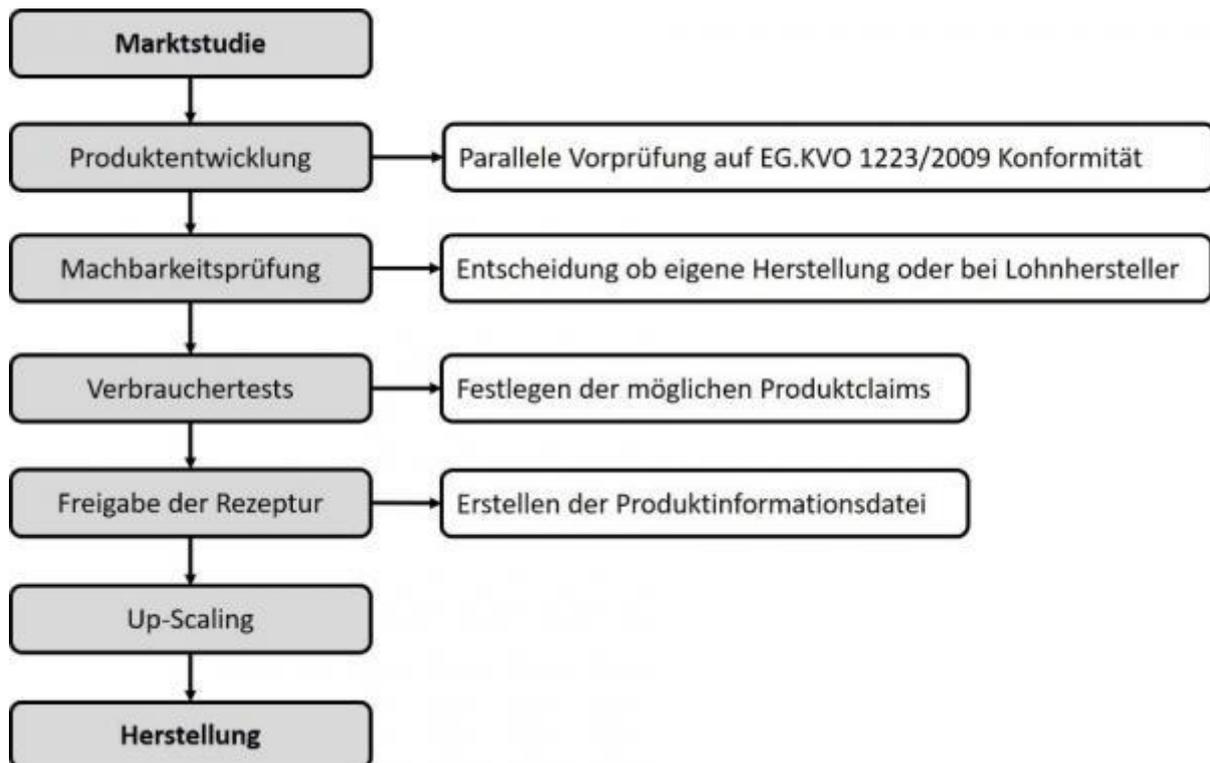
Auch die bestehende Distributionspolitik eines Unternehmens sollte auf den Prüfstand gestellt werden, um die zuvor beschriebenen Produktpolitik angemessen im Markt zu etablieren. Welche Absatzkanäle nutze ich bereits, welche neue Kanäle sind sinnvoll? Hier zeigt sich schnell, wie „offen“ ein Unternehmen für neue Wege ist. Alte „Zöpfe“ müssen vielleicht nicht abgeschnitten, aber gestutzt werden und neue Wege sind zu finden und in aller Konsequenz zu begehen. Hier kann kein Gedanke so fremd sein, dass er nicht diskussionswürdig ist. Das Hauptaugenmerk liegt auf den jungen Zielgruppen: Geändertes Kaufverhalten, neue Werte, andere Informationsquellen. Besonders der letzte Punkt stellt Unternehmen vor größere Herausforderungen in der Distributionspolitik. Hilfreiche Werkzeuge sind junge Dienstleistungsunternehmen, die sich genau diesem Themenbereich angenommen haben. Diese können das eigene Team im Unternehmen signifikant unterstützen und einen wichtigen Beitrag leisten, in einem sich durch sehr schnellen Wandel auszeichnenden Bereich.

## **Neue Produktgruppen effizient implementieren**

Wie können im Zuge der Diversifikation des Bestandportfolios neue Produkte wie kosmetische Mittel erfolgreich implementiert werden? Eine Möglichkeit ist, „Standardprodukte“ als Private Label- bzw. Handelsprodukte herzustellen. Hierbei spielt der Bezug zum Bestandsportfolio jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Interessanter sind Entwicklung und Herstellung eigener, individueller Produkte.



Zu den wesentlichen Entwicklungs- und Herstellungsschritten zählen u. a.:



Nur mit einem klar strukturierten und konsequent eingehaltenen Implementierungsprozess lassen sich die festgelegten Ziele zeitnah, effizient und erfolgreich erreichen.

## Ressourcen und Prozesslandschaft

Die Überprüfung der bestehenden Ressourcen sowie das Schaffen neuer, benötigter personeller, finanzieller und technischer Ressourcen bildet eine wichtige Voraussetzung bei der Erweiterung des Produktportfolios um kosmetische Produkte. Ausgehend davon, dass die eigene Herstellung oder die des externen Partners dem aktuellen Stand der Technik entspricht, sind häufig nur ergänzende



Maßnahmen innerhalb der Prozesslandschaft notwendig. Diese „Feinjustierung“ ist nicht nur als eine notwendige Anpassung zu sehen, sie eröffnet auch die generelle Möglichkeit, bestehende Prozesse und Strukturen auf den Prüfstand zu stellen.

Im Mittelpunkt der Anpassungen der Ressourcen steht der Aufbau eines effizienten und vollständigen Workflows von der Entwicklung über die Herstellung und Vermarktung neuer Produkte. Die Verschriftlichung des Workflows in einfachen Flussdiagrammen und Prozessbeschreibungen hilft dabei, Verantwortlichkeiten, Informationsbedarf und Kommunikationswege klar zu definieren und Gefahren und Risiken für Qualität und Sicherheit im Voraus zu erkennen. So können Sie von Beginn an hochwertige und einwandfreie Produkte herzustellen, was für den Markteinstieg in einen neuen Produktsektor unerlässlich ist.

**Fazit:**

**Vorhandenes Knowhow in der Produktdiversifizierung nutzen und sicher durch die Krise kommen.**

Krisensituationen wie die aktuelle Corona-Pandemie stellen Unternehmen aller Branchen auf die Probe. Die Gewinner der Krise sind die Unternehmen, die sich mit Ihren Produktportfolios breit aufgestellt haben und/oder den neuen Anforderungen des Marktes schnell anpassen können.

Die Diversifikation des Bestandsportfolios ist vor allem dann attraktiv, wenn vorhandenes Knowhow leicht auf neue Produktgruppen übertragen werden kann. Aufgrund ähnlicher technischer wie rechtlicher Anforderung an Entwicklung und Herstellung trifft dies zum Beispiel auf Nahrungsergänzungsmittel und kosmetische Mittel zu. Wichtige Eckpunkte bei der Implementierung neuer Produktgruppen



sind die Erfassung der Anforderungen aus dem Markt (Trends, Vertriebswege etc.) genauso wie Anforderungen von gesetzlicher Seite. Präzision bei der Prozessplanung und Implementierung zahlen sich letztendlich in einem erfolgreichen Markteinstieg aus und können Verbesserungspotentiale auch für das Bestandsportfolio aufzeigen.

Worauf noch warten?

### **Autoren:**



**Michael Pfeiffer**  
Geschäftsführer  
Pfeiffer Consulting GmbH



**Dr. Klaudia Brysch**  
Project Manager / Auditing,  
Pfeiffer Consulting GmbH

### Fachbereiche:

- Nationale/internationale Verkehrsfähigkeit kosmetischer Mittel
- ISO 22716 zu Kosmetik-GMP (Auditierung und Implementierung)
- IFS (Food, Broker, HPC) Implementierung
- Herstellung kosmetischer Mittel
- Aus- und Weiterbildung