

Zwischen Strategie und Taktik bestehen jedoch nicht nur grundlegende Rollenverteilungen in der bisher beschriebenen Weise (= Strategie als verbindlicher Handlungsrahmen für laufende operative Entscheidungen, vgl. auch *Becker*, 2000 c), sondern – darauf sei an dieser Stelle lediglich hingewiesen – auch **Wechselbeziehungen** in der Weise, dass durch taktische Maßnahmen Strategien (und ihr grundlegender Problemlösungsansatz) nicht nur verfolgt, sondern auch beeinträchtigt, verändert, ja sogar aufgehoben werden können.

2. Besonderheiten des strategie-orientierten Marketing-Managements

Der Strategiebegriff wird nicht nur im Marketingbereich, sondern zunehmend auch in anderen Unternehmensbereichen verwendet. So spricht man u. a. auch von Beschaffungs-, Personal-, Finanzstrategien. Dennoch kann nicht übersehen werden, dass die grundlegenden Unternehmensstrategien („Leitstrategien“) in erster Linie **Marketingstrategien** sind. Alle anderen Strategien sind in dieser Hinsicht mehr Folge- bzw. Begleitstrategien.

Wenn man Marketing als die **konsequente marktorientierte Führung** des gesamten Unternehmens auffasst – nämlich als eine das Unternehmen als Ganzes erfassende Führungskonzeption –, so ist ohne weiteres einsichtig, dass Unternehmensstrategien bei Anwendung dieses Konzepts in erster Linie Marketingstrategien sind oder anders ausgedrückt: Der Marketingsektor im Unternehmen hat, zumindest im „long-run“, **Dominanzcharakter**. Im „short-run“ gilt andererseits das, was *Gutenberg* mit dem sog. Ausgleichsgesetz der Planung umschreibt, d. h. in der kurzen Sicht hat jener Unternehmensbereich Priorität, der den jeweiligen Engpass darstellt (*Gutenberg*, I, 1975, S. 163 f.).

Das bedeutet insgesamt, dass die (Absatz-)Marktseite des Unternehmens zwar nicht in jeder kurzfristigen Entscheidungssituation primär das Unternehmensgeschehen bestimmen muss, dass aber Unternehmen, wenn sie auf Dauer existieren wollen – gerade auch angesichts verschärfter Markt- und Wettbewerbsverhältnisse – das markt- bzw. kundenorientierte Handeln und seine zielgerichtete und konsequente Steuerung in den **Mittelpunkt** ihrer Unternehmenspolitik rücken müssen.

a) Typische Wirkungsmechanismen im Marketing

Die spezifische Bedeutung von Marketingstrategien ist jedoch nicht allein durch die beschriebenen Tatbestände bestimmt, sondern vor allem auch dadurch, dass marketing-strategische Mittel- und Langfristprogramme und ihre konsequente Verfolgung deshalb von besonderer Relevanz sind, weil bestimmte Marktwirkungen – wie etwa die Schaffung von Präferenzen über den Aufbau von Image und/oder Bekanntheitsgrad – in der Regel nur über einen mehrperiodigen Stufenprozess (er entspricht den notwendigen Lernprozessen bei den jeweiligen Zielgruppen) realisiert werden können. Der **Strategiefaktor Kontinuität** hat daher im Marketing ganz besonderes Gewicht. Marketingstrategien stellen insofern verbindliche Leitlinien für den Instrumenteneinsatz (Marketingmix) dar, die dem Grundsatz nach für den gesamten Lebenszyklus von Produkten, Programmen und/oder Unternehmen – je nach zugrundeliegender Markenpolitik bzw. gewähltem Markentyp (vgl. hierzu auch II. Kapitel, insbesondere 2. Abschnitt „Marktstimulierungsstrategien“) – Gültigkeit haben oder besser gesagt haben müssen.

Gerade Marketingstrategien kommt daher der Charakter ausgesprochener **„Dauerfestlegungen“** zu; ihr strukturbestimmender (konstitutiver) Charakter ist damit evident. Es liegt auf der Hand, dass Marketingstrategien aus diesem Grunde äußerst sorgfältig und abgesichert erar-

beitet werden müssen, wenn sie die notwendige Kanalisierung der eingesetzten Mittel bzw. Instrumente im zielorientierten Unternehmensprozess auch tatsächlich leisten sollen.

Damit sind bereits grundlegende Probleme der **Strategieableitung** bzw. der Bewertung von Strategien angesprochen. Der langfristige Charakter von Strategien wirft dabei zunächst die Grundsatzfragen von Daten- bzw. Entwicklungsprognosen sowie von Wirkungsprognosen für Strategiealternativen auf. Darüber hinaus ist die eigentliche Bewertung von Strategien nicht allein eine quantitativ-verfahrensmäßige Spezialfrage, sondern vor allem auch eine qualitative, ganzheitlich zu orientierende Basisfrage des gesamten Unternehmens. Die Grenze der Rechenhaftigkeit derartiger Problemstellungen wird damit bereits hier sichtbar. Trotz dieser grundsätzlichen Problematik des strategischen Marketing-Managements kann kein Zweifel darüber bestehen, dass Unternehmen unter heutigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen erfolgreich nur noch über eine **zukunftsgerichtete, potenzialorientierte Strategie-Orientierung** geführt werden können.

Im Folgenden sollen nun noch zentrale Fragen der Fristigkeit von Marketingstrategien und ihre Konsequenzen problematisiert werden.

b) Planungshorizont im Marketing

Ein besonderes Problem – gerade auch für Marketingstrategien – stellt der **Strategiehorizont** dar. Das Problem besteht in der Frage, welchen Bindungszeitraum Strategiefestlegungen überhaupt zu umspannen vermögen.

Ganz allgemein kann der Grundsatz gelten, dass Strategien nur Festlegungen für **den Zeitraum** formulieren können (bzw. sollten), der hinsichtlich der notwendigen Markt- und Umweltinformationen wie auch hinsichtlich der zu erwartenden Strategie-Wirkungen „ausreichend“ überblickbar ist. Was hierbei als ausreichend zu betrachten ist, kann nicht generell gesagt werden, sondern diese grundlegende Frage muss in Abhängigkeit von den jeweiligen Marktbedingungen einerseits und den allgemeinen, das Unternehmen bzw. den Markt tangierenden Umweltkonstellationen andererseits gesehen werden. Der strategische Planungshorizont hängt dabei auch von der **Verfügbarkeit strategie-relevanter Frühinformationen** ab.

Generell kann man lediglich sagen, dass Strategiefestlegungen zumindest die nächste, wenn nicht auch die übernächste **Produkt/Markt-Generation** umfassen müssen, wenn Bestand und Wachstum eines Unternehmens langfristig gesichert werden sollen. Besonders deutlich wird der Zwang zu einem solchen Strategiehorizont etwa am Beispiel der Automobilindustrie, für die Entwicklungszeiten für eine neue Modellreihe von etwa sechs Jahren typisch sind. Der Strategiehorizont würde demnach bei Berücksichtigung der übernächsten Produktgeneration mehr als ein Jahrzehnt umfassen. Damit werden zugleich auch die Grenzen strategischer Bindungen – vor allem auch angesichts unsicherer gesamtwirtschaftlicher Konstellationen (z. B. Konjunktur, Energieversorgung, Umwelt) – deutlich sichtbar.

Noch immer wird – gerade auch von Seiten der Unternehmenspraxis – eingewandt, dass Strategiefestlegungen in dem bisher verstandenen Sinne (insbesondere bei weitem Strategiehorizont) Flexibilität und Kreativität im Unternehmen in unvertretbarer Weise beeinträchtigen bzw. einengen. Dazu kann jedoch Folgendes konstatiert werden:

- (1) **Flexibilität und Strategie** sind an sich keine Gegensätze. Strategien stecken nämlich Suchfelder („Kanäle“) ab, in denen sinnvolle Alternativen auch für situatives Handeln des Unternehmens gefunden werden können, und zwar in der Regel schneller als ohne Suchfeldabgrenzung. Strategien erleichtern damit im Gegenteil die Flexibilität des Unternehmens.

- (2) Auch **Kreativität und Strategie** sind an sich keine Gegensätze. Strategien ermöglichen „gelenkte“ Kreativität, deren Vorteil darin besteht, dass die gefundenen kreativen Lösungen auch ziel-strategisch sinnvoll bzw. im Unternehmensrahmen überhaupt realisierbar sind. Kreativität bzw. die durch sie gefundenen Problemlösungen haben – das zeigen viele Beispiele in der Praxis – vor allem dann die größten Erfolgchancen, wenn sie strategisch kanalisiert sind.

Strategien haben insoweit nicht den restriktiv-einengenden Charakter, der ihnen z. T. unterstellt wird, sondern sie ermöglichen vielmehr erst vernünftige, innovative **Rasterungen des unternehmerischen Handelns**. „The conditions of most businesses change so fast that strategic management is the only way to anticipate future problems and opportunities“ (Glueck, 1980, S. 16). Klare, zukunftsorientierte Strategien auf der Basis entsprechender Potenzialanalysen und Prognosen erlauben, in einem frühen Stadium sich abzeichnender Markt- und Umweltveränderungen die Weichen für ein effektives Marketing- und Unternehmensmanagement zu stellen. Glueck führt in diesem Zusammenhang elf empirische Studien an (u. a. die Ansoff-Studie, die Hegarty-Analyse, das PIMS-Projekt), die – wenn auch auf unterschiedliche Weise – nachweisen, „that businesses which perform strategic management are more effective than those which do not, and their employees are more satisfied“ (Glueck, 1980, S. 17). Auch neuere Untersuchungen belegen die Bedeutung marketing-konzeptionellen bzw. strategie-geleiteten Handelns für den **Unternehmenserfolg** (Fritz, 1992 bzw. 1995 a).

Exkurs: Strategien als Zieleratz

Die besondere Bedeutung von Strategien im Rahmen von umfassenden Marketing-Handlungsanweisungen wird im Übrigen auch daran deutlich, dass die Unternehmen in der Praxis die Zielebene vielfach nicht hinreichend operationalisieren (können), so dass dann Strategien zum Teil als **Zieleratz** fungieren. Man orientiert sich dabei an Strategien bzw. legt solche fest, von denen man glaubt, dass sie in den „Hof“ prinzipiell angestrebter Ziele münden (ohne, dass die genaue Position oder Stelle im Zielhof fixiert ist, vgl. Abb. 89).

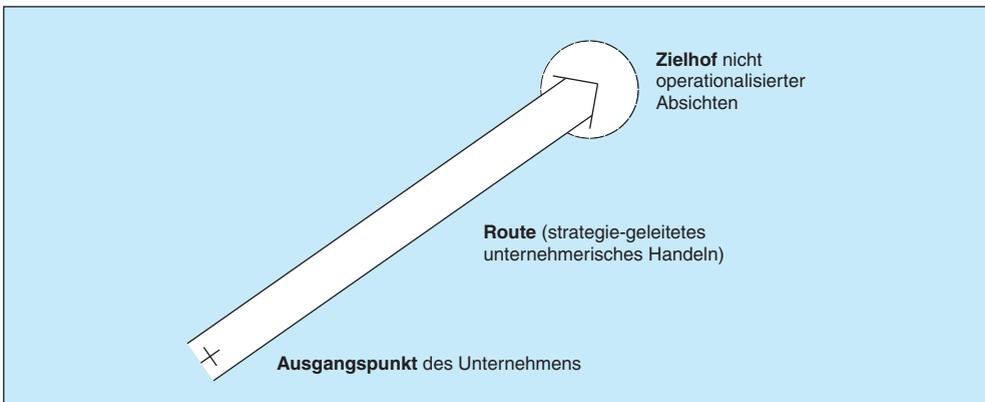


Abb. 89: Strategien als Zieleratz bei nicht operationalisierten Absichten

Es hat den Anschein, als ob in der Realität viel mehr Unternehmen Strategien als Zieleratz verwenden als gemeinhin angenommen. Jedenfalls ist es immer wieder überraschend, bei nicht wenigen Unternehmen zu entdecken, dass sie (fast) keine operationalen Ziele definiert haben (außer der Forderung bzw. dem Anspruch, etwa einen Gewinn wie bisher und/oder einen um x % höheren Umsatz als im Vorjahr zu erzielen).

Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass eine operationale Zielbildung bzw. eine geschlossene Zielhierarchie als wesentliches Steuerungs- und Kontrollinstrument im Unternehmen verzichtbar ist, sondern es soll lediglich festgestellt werden, dass Strategien eine bestimmte Ersatzfunktion für Ziele übernehmen können, weil auf diese Weise zumindest eine **bestimmte Kanalisierung** der laufenden operativen Maßnahmen („Taktik“) sichergestellt werden kann.

Nachdem Wesen und Notwendigkeit eines strategie-orientierten Marketing-Managements herausgearbeitet worden sind, soll nun den konkreten Erscheinungsformen von Strategien im Einzelnen nachgegangen werden.

II. Arten und Ausprägungen von Marketingstrategien

Ein bestimmtes Problem besteht darin, angesichts der **Vielfalt strategischer Formen** (Optionen) ein möglichst in sich geschlossenes System von Marketingstrategien zu entwickeln.

Die Behandlung strategischer Grundfragen hat deshalb auch mit **partiellen Ansätzen** begonnen. Das heißt, es wurde versucht, zunächst einige wenige Basisentscheidungen zu identifizieren und ihre Einsatzmuster zu analysieren. Als grundlegende marktorientierte Strategiealternativen wurden zunächst Teilsysteme wie die **Produkt-/Marktstrategien** (Ansoff, 1966) und später die **Wettbewerbsstrategien** (Porter, 1995) entwickelt. Zu nennen sind hier auch mehr formale Strategieansätze („Normstrategien“), die aus Strategieanalyse-Methoden wie etwa der Portfolio-Analyse oder dem PIMS-Programm abgeleitet wurden (Buzzell/Gale, 1989).

Diese strategischen Teilsysteme haben insgesamt die Strategiediskussion stark befruchtet; dennoch wurde zugleich erkennbar, dass eine vollständige strategie-geleitete Führung des Unternehmens (i. S. v. klarer Kanalisierung aller operativen Instrumentalentscheidungen) nur auf der Basis **totaler** Strategiesysteme möglich ist. Unter diesem Aspekt wurde ein **mehrdimensionales Strategiekonzept** entwickelt (Becker, 1983 bzw. 1986), das auf **vier** strategischen Ebenen jeweils mehrere Strategieoptionen umfasst (zur Begründung dieses Konzepts s. a. S. 372 ff. u. 669 f.).

Diesem unter einem einheitlichen, **abnehmerorientierten Aspekt** abgeleiteten Strategiesystem (*denn*: (strategisches) Marketing heißt nichts anderes als markt- bzw. kundenorientierte Führung des gesamten Unternehmens) liegen folgende, klar voneinander abgrenzbare, materiell-inhaltliche Strategieebenen(-dimensionen) zugrunde:

- (1) **Marktfeldstrategien,**
- (2) **Marktstimulierungsstrategien,**
- (3) **Marktparzellierungsstrategien,**
- (4) **Marktarealstrategien.**

Während Marktfeldstrategien die strategische Stoßrichtung in bezug auf alternative Produkt/Markt-Kombinationen (Marktfelder) eines Unternehmens determinieren, legen Marktstimulierungsstrategien die Art und Weise der Einwirkung auf den Markt fest. Marktparzellierungsstrategien andererseits definieren Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung, während Marktarealstrategien auf die Festlegung des Markt- bzw. Absatzraumes gerichtet sind. *Abb. 90* macht dieses **mehrdimensionale strategische Grundraster** noch einmal transparent.

Jede dieser einzelnen Strategieebenen bzw. ihre Basisoptionen sind durch **verschiedene Ausprägungsformen** charakterisiert, auf die im Einzelnen eingegangen wird. Im Anschluss an die mehr isolierende Behandlungsweise der vier grundlegenden Strategieebenen (strategischen Optionen) wird außerdem dargelegt, wie aus einzelnen strategischen Komponenten ein um-

Vier Strategieebenen	Art der strategischen Festlegung	Strategische Basisoptionen
1. Marktfeldstrategien:	Festlegung der Art der Produkt/Markt-Kombination(en)	Gegenwärtige oder neue Produkte in gegenwärtigen oder neuen Märkten
2. Marktstimulierungsstrategien:	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung	Qualitäts- oder Preiswettbewerb
3. Marktparzellierungsstrategien:	Festlegung von Art und Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	Massenmarkt- oder Segmentierungsmarketing
4. Marktarealstrategien:	Bestimmung der Art und Stufen des Markt- bzw. Absatzraumes	Nationale oder internationale Absatzsatzpolitik

Abb. 90: Marketing-strategisches Grundraster

fassendes marketing-strategisches **Gesamtkonzept** entsteht (= gesamtstrategische Konfiguration). Erst ein solches Gesamtkonzept ermöglicht eine **konsequente marktorientierte Führung** des Unternehmens.

1. Marktfeldstrategien

Eine zentrale strategische Ansatzebene des Unternehmens besteht zunächst in der Fixierung des Leistungsprogramms bzw. seiner konkreten Ausrichtungsdimensionen. Es wird auf diese Weise über **marketing-strategische Stoßrichtungen** entschieden, die für Entwicklung und Wachstum des Unternehmens verantwortlich sind (s. a. *Becker, 2000 c, S. 11 ff.*).

Die hier generell möglichen Strategierichtungen lassen sich durch vier grundlegende **Produkt/Markt-Kombinationen** (Marktfelder) beschreiben (*Abb. 91*). Jedes Unternehmen muss dabei eine Entscheidung über die Wahl einer oder mehrerer dieser auch als Wachstumsvektoren (*Ansoff, 1966, S. 132*) bezeichneten Basiskombinationen treffen.

	Märkte	gegenwärtig	neu
Produkte			
gegenwärtig		Marktdurchdringung*	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

* = marketing-strategische Urzelle jedes Unternehmens

Abb. 91: Die vier grundlegenden marktfeld-strategischen Optionen des Unternehmens

Kein Unternehmen kommt um eine prinzipielle Entscheidung hinsichtlich des oder der zu wählenden **Marktfelder** herum; denn alle anderen strategischen Festlegungen knüpfen an diesen Produkt/Markt-Entscheidungen an, setzen sie mit anderen Worten also voraus.

Typisch für die Produkt/Markt-Entscheidung ist, dass entweder einzelne oder auch mehrere dieser **Strategiefelder** besetzt werden können, und zwar sowohl gleichzeitig als auch in einer bestimmten Abfolge. Viele Unternehmen – zumal in wettbewerbsintensiven Märkten – entscheiden sich für *mehrere* der aufgezeigten Produkt/Markt-Kombinationen (Strategiefelder).

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass, je älter ein Unternehmen ist, es umso stärker dazu tendiert bzw. aufgrund der Ausschöpfung bestehender Marktpotenziale dazu gezwungen ist, *mehrere* dieser Felder zu besetzen (siehe hierzu auch *Becker*, 2000 c, S. 12 ff.):

- (1) **Marktdurchdringung** = gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt,
- (2) **Marktentwicklung** = gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt,
- (3) **Produktentwicklung** = neues Produkt in gegenwärtigem Markt,
- (4) **Diversifikation** = neues Produkt in einem neuen Markt.

Während bei den ersten drei Produkt/Markt-Kombinationen die **strategischen Gemeinsamkeiten** noch deutlich erkennbar sind – denn bei ihnen sind gemeinsame Vertriebsmethoden und/oder Herstellprozesse gegeben –, ist bei der vierten strategischen Alternative (= Diversifikation) die „gemeinsame Linie“ weniger deutlich und „in der Regel schwächer als bei den ersten drei Alternativen“ (*Ansoff*, 1966, S. 132).

Ansoff und die Adopter seiner strategischen Überlegungen haben das marktfeld-strategische Vorgehen (= Bestimmung der Produkt/Markt-Kombinationen) durchweg unter dem Aspekt **wachstumspolitischen Agierens** gesehen. Jene Produkt/Markt-Alternativen besitzen jedoch auch analoge Relevanz bei schrumpfendem Absatz (*Hahn*, 1981, S. 1085 ff.; *Johnson/Scholes*, 1993, S. 221 ff.). Das heißt, dass Unternehmen bei markt- und/oder unternehmensinduzierten **Rückzugsstrategien** ebenfalls an den vier Marktfeldern anknüpfen können (müssen).

Das dargestellte *Ansoff*-Schema, dem vier grundlegende Marktfelder zugrunde liegen, hat in der Literatur zum Teil Modifikationen erfahren im Sinne einer **weitergehenden Differenzierung** möglicher Produkt/Markt-Kombinationen (*Scheuing*, 1972, S. 29 ff.; *Hinterhuber*, 1977, S. 221; *Hentze/Brose/Kammel*, 1993, S. 147). Diese Modifikationen beruhen in erster Linie auf einer feineren Abstufung der Produktebene. So werden hier beispielsweise statt der üblichen zwei Ebenen (*Ansoff*, 1966) *vier* verschiedene unterschieden (*Kollat/Blackwell/Roberson*, 1972, S. 21 f.): gegenwärtige Produkte, Verbesserungen gegenwärtiger Produkte, neue Produkte mit verwandter Technologie (hierbei wiederum zwei Unterfälle) und neue Produkte mit nicht verwandter Technologie. Aufgrund der erheblichen Abgrenzungsprobleme bei dieser vierfachen Differenzierung wird deshalb im Folgenden bewusst an dem „einfachen“ Basisschema von *Ansoff* angeknüpft.

Die strategischen Anknüpfungspunkte der vier unterschiedenen Marktfelder im Sinne *Ansoffs* sollen nun im Folgenden näher herausgearbeitet werden.

a) **Marktdurchdringungsstrategie**

Die Strategie der Marktdurchdringung (Marktpenetration) ist dadurch gekennzeichnet, dass ein erhöhter Einsatz gegenwärtiger Produkte auf gegenwärtigen Märkten angestrebt wird. Sie ist die „**natürlichste**“ **Strategierichtung** des Unternehmens; denn sie knüpft am noch latenten Potenzial des oder der bisherigen Produkte bzw. des bisherigen Marktes an. Auch das weniger strategiebewusste Unternehmen wird versuchen, aus dem bestehenden Produkt im bestehenden Markt noch mehr zu machen. Dieses „Mehr“ zielt auf Erhöhung der Absatzmengen bzw. Marktanteile und damit verbundene Erlös- und Ertragsverbesserungen.

aa) **Ansatzpunkte der Marktdurchdringung**

Die strategischen Möglichkeiten der Marktdurchdringung sind äußerst vielfältig. Die mit dieser Strategie erstrebten bzw. vielfach auch realisierten marktlichen und betrieblichen Verbesserungen beruhen dabei im wesentlichen auf **zwei Effekten**:

- Mit steigendem Marktanteil **wächst der Einfluss auf die Preisbildung**, und zwar in Bezug auf die Preishöhe sowie die Preisstabilität.
- Mit steigendem Marktanteil bzw. steigender Absatzmenge **sinken die Stückkosten** im Sinne der sog. Erfahrungskurve bzw. der Economies of Scale.

Die Ausschöpfung des gegenwärtigen Marktes mit gegenwärtigen Produkten kann dabei grundsätzlich auf folgende Weise erreicht werden (siehe hierzu auch *Aaker*, 1989, S. 238 ff.; *Kotler/Bliemel*, 1999, S. 111 f.):

- **Erhöhung der Verwendungsrate bei Kunden,**
- **Gewinnung von Kunden der Konkurrenz,**
- **Erschließung von Nicht-Verwendern.**

Eine **Erhöhung** (Intensivierung) der Produktverwendung bei **bestehenden Kunden** kann auf vielfältige, jeweils produkt- und marktadäquate Weise erfolgen, und zwar u. a. durch Konsumsteigerung durch Verbesserung des Produktes (Produktmodifikation, z. B. mildere Waschsubstanzen für „Jeden-Tag-Haarshampoos“), Beschleunigung des Ersatzbedarfs (etwa durch „künstliche“ Obsoleszenz, z. B. Mode bei Oberbekleidung), Vergrößerung der Verkaufseinheit (z. B. Familienflasche bei alkoholfreien Erfrischungsgetränken), Erhöhung der Distribution (Schließen von Distributionslücken und/oder Erhöhung der Bevorratung im Handel) oder auch durch Verstärkung von Werbung (z. B. konsumsteigernde Argumentation) und/oder Verkaufsförderung (z. B. Aktionen/Anreize am Ort des Kaufs). Insgesamt ist der strategische Ansatz zur Erhöhung der Verwendungsrate bei bestehenden Verwendern darauf gerichtet, die Kundenzufriedenheit von Stammverbrauchern zu erhalten bzw. zu erhöhen und gleichzeitig Anreize für eine intensivere Produktnutzung zu schaffen.

Für die **Gewinnung neuer Kunden** für das bestehende Produkt durch Abwerbung von Kunden der Konkurrenz bestehen ebenfalls unterschiedliche Anknüpfungsmöglichkeiten, wie z. B. Verbesserung des Produktes (Angleichung an präferierte Konkurrenzprodukte bzw. „Einbau“ von Zusatznutzen), Modifikation der Produktauslobung (z. B. zusätzliche Informationen/Argumente), konkurrenzorientierte Preisstellung (entsprechende Preisreduktion oder -anhebung) oder auch durch Erweiterung der Distribution in konkurrenzspezifische Absatzkanäle (damit ein (Ver-)Folgen der Konkurrenzkundenströme). Insgesamt zielt der strategische Ansatz zur Gewinnung neuer Kunden darauf, den Markt für das eigene Produkt (Angebot) intensiver auszuschöpfen. Maßnahmen zu gezielter Gewinnung von Abnehmern, die bisher Konkurrenzprodukte kaufen, finden aber dort ihre Grenze, wo sie beginnen, den Absatz bei Stammverbrauchern zu gefährden.

Als dritte grundsätzliche Möglichkeit wachstumsorientierter Marktdurchdringung kommt schließlich die **Gewinnung bisheriger Nichtverwender** der Produktgattung in Betracht. Sie stellt in der Regel den schwierigsten marktdurchdringungs-strategischen Ansatz dar. Unter anderem sind hier etwa folgende – jeweils produkt-, markt- und unternehmensspezifisch zu orientierende – Anknüpfungsmöglichkeiten gegeben: Degustation bzw. Produktproben-Verteilung (Schaffen aktivierender Probiergelegenheiten), Einschaltung neuer bzw. Verstärkung bisher vernachlässigter Absatzkanäle, die bisherige Nicht-Verwender präferieren oder Berücksichtigung von Preisschwellen (Evtl. Schaffung eines Einstiegsprodukts = günstiges Preis-Leistungsverhältnis speziell für preissensible Nicht-Verwender). Der strategische Ansatz zur Gewinnung von Nicht-Verwendern richtet sich primär an potenzielle Verwender, bei denen es bestimmte „Hürden“ bezüglich Kauf bzw. Verwendung abzubauen gilt. Kategorische Nicht-Verwender können i. d. R. nicht gewonnen werden.