

Sein Modell ist daher in vier Feldern mit einer Kategorisierung in Produkt und Markt eingeteilt, wobei jeweils nach "bestehend" und "neu" getrennt wird.

Er listet vier grundsätzliche Wachstumsstrategien:

- I. Marktdurchdringung**
- II. Marktausweitung**
- III. Produktinnovation**
- IV. Diversifikation**

I. Marktdurchdringung bedeutet das intensivere Bearbeiten eines bestehenden Marktes mit vorhandenen Produkten. Das Unternehmen versucht, den eigenen Marktanteil mittels Gewinnung neuer Kunden oder Abwerbens von Kunden der Konkurrenz (oder beidem). Ziel ist es, durch Marktführerschaft den Markt zu beherrschen und die Konkurrenz zu verdrängen. Mittel sind oft Sonderaktionen wie "zwei Stück zum Preis von einem".

Vorteil dieser Strategie ist, dass mit bereits bestehenden Produkten in einem bekannten Marktumfeld gearbeitet wird und bestehende Fähigkeiten und Ressourcen genutzt werden. Das Risiko eines Misserfolgs ist folglich gering.

Der Nachteil dieser Möglichkeit liegt im begrenzten Wachstumspotential in den oft nahezu gesättigten Märkten (z.B. Zeitschriftenmarkt in Deutschland).

Nichtsdestotrotz ist diese Strategie zielführend, um sich in einem lukrativen Markt dauerhaft zu halten.

Beispiel: GEO positioniert sein Heft aufmerksamkeitswirksam kassennah im Zeitschriftenhandel, legt Filmproduktionen bei, startet Rabattaktionen für Abonnenten.

II. Marktausweitung beschreibt die Lancierung eines bestehenden Produkts neben den bisherigen Märkten auf neuen Märkten (z.B. Erschließung neuer Marktsegmente oder neuer geographischer Regionen), um Wachstum durch potentielle neue Kunden zu erzielen, die davor vom Produkt nicht erreicht wurden.

Vorteil dieser Expansionsstrategie ist, dass weiterhin mit einem bekannten Produkt gearbeitet wird, die nötigen Produktkompetenzen also vorhanden sind.

Bei hoher Produktkompetenz bzw. Originalität des Produktes bietet sich diese Möglichkeit an.

Ein Risiko liegt in der mangelhaften Kenntnis der neu erschlossenen Kundengruppen oder Märkte.

Beispiel: GEO tritt bereits 1979, drei Jahre nach Start in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in den französischen Zeitschriftenmarkt ein. Dabei waren nationale Besonderheiten zu beachten, eine simple Kopie der deutschen Ausgabe nicht möglich. GEO setzt diese Internationalisierung jedoch fort, da der deutschsprachige Markt nicht genügend Wachstumschancen bot. In einer Art Wasserfall-Strategie, einer schrittweisen Erschließung zueinander ähnlicher Märkte erschloss GEO bis 2009 mittlerweile mehr als 22 verschiedene Märkte und verwendet dafür grenzübergreifend redaktionelle Inhalte, arbeitet jedoch aber auch vor Ort.

		P r o d u k t e	
		Bestehend	Neu
M ä r k t e	Bestehend	Markt-durchdringung	Produkt-innovation
	Neu	Markt-ausweitung	Diversifikation

GEO International SEIT 2000



III. Produktinnovation beschreibt die Einführung eines neuen Produktes oder einer verbesserten Version eines bereits bestehenden Produktes. Dieses neue, überlegene Produkt wird am bisherigen Markt angeboten. Dadurch hofft das Unternehmen an Attraktivität gegenüber dem Kunden zu gewinnen und darüber zu wachsen.

Vorteilhaft ist diese Strategie, wenn ein spezifischer Kundenkreis vorhanden und dessen (potentielle) Bedürfnisse bekannt sind.

Ein Risiko besteht jedoch auch hier durch die Notwendigkeit neuer Fähigkeiten und die Unklarheit, ob das neue Produkt ebenso gut wie der Vorgänger ist.

Beispiel: GEO erweitert das Themenspektrum seines grünen Heftes, führt hochwertigeres Hochglanzpapier ein, erhöht den Anteil der selbst ausgearbeiteten Reportagen oder die Anzahl der Bildstreifen.

IV. Diversifikation meint das Hinzufügen neuer Produkte zum Produktprogramm und damit einhergehende Erschließung neuer Märkte.

Folglich wird das Sortiment ausgeweitet.

Vorteil liegen in potentiell hoher Attraktivität des neuen Marktes, die sich in hohen Return on Investments niederschlagen kann. Gleichzeitig kann das allgemeine Geschäfts-Portfolio-Risiko und die Abhängigkeit vom bisher bearbeiteten Markt reduziert werden.

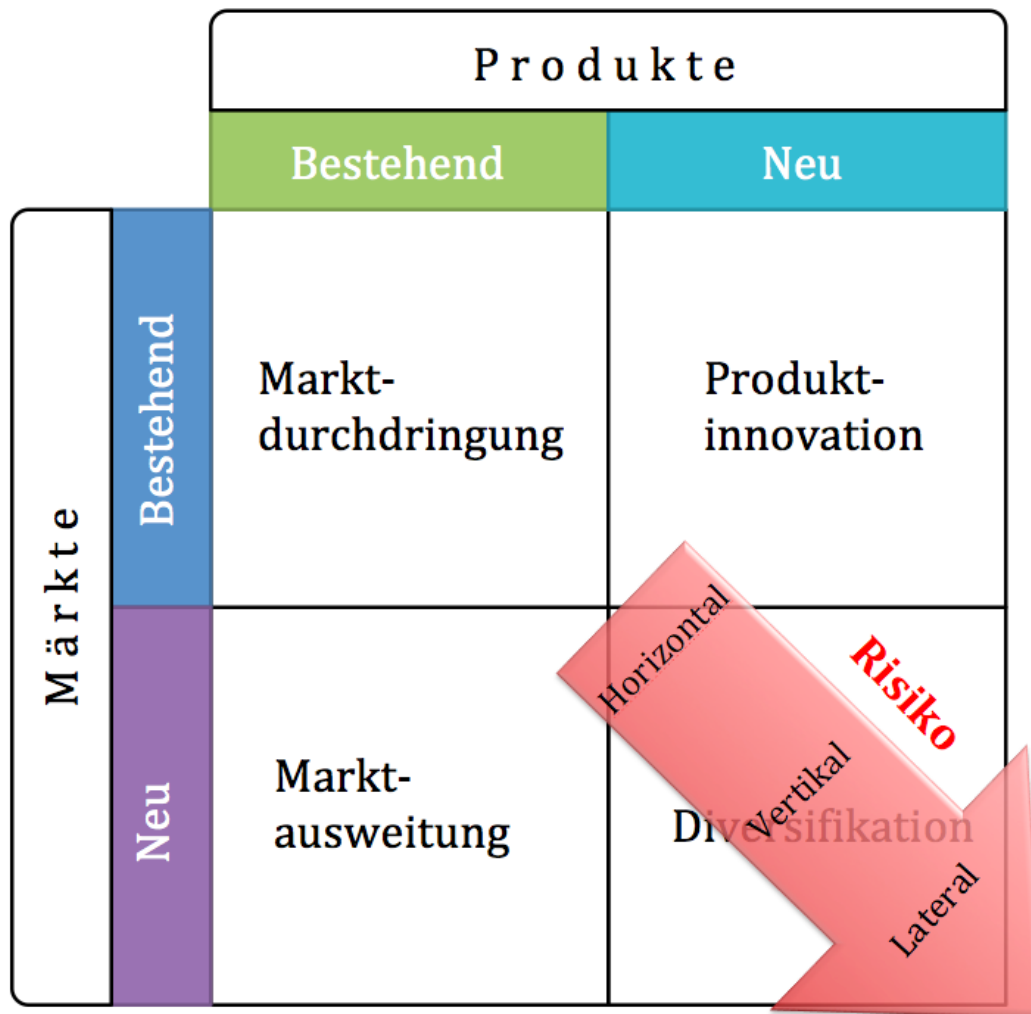
Beispiel: GEO entwickelt eigene Fernsehproduktionen wie GEO-TV, die anschließend bei Arte platziert werden. Darüber hinaus betreibt GEO Branding & Licensing und verkauft das Markenerlebnis GEO z.B. in Form von Reisen, Kalendern oder Tassen. GEO tritt somit in andere Märkte als den Heimatmarkt Zeitschriftenhandel ein.

GEO-Nebenprodukte



Grundsätzlich werden *drei Arten der Diversifikation* unterschieden, abhängig vom Grad der Risikobereitschaft:

- 1. Horizontale Diversifikation:** Ausweitung des Sortiments durch dem ursprünglichen Produkt verwandte Produktkategorien, die der gleichen Branche zuzuordnen sind
Beispiel: GEO diversifizierte seit 1981 mit der Einführung von GEO Reise Spezial seine Produktpalette in mittlerweile elf verschiedene Magazine in den Bereichen Wissen, Reise und Geschichte. Dadurch gelang es, die jeweils interessierten Kundengruppen noch besser zu erreichen als mit einem Generalmagazin (GEO grün).
Einordnung in die Ansoff-Matrix: Neue Produkte werden eingeführt, jedoch sind diese mit den existierenden verwandt. Es kann sowohl der alte Markt durchdrungen als auch ein neuer, verwandter Markt erschlossen werden. Daher wäre die horizontale Diversifikation mittig in der Matrix einzuordnen (siehe Grafik).
- 2. Vertikale Diversifikation:** auch *Differenzierung*, beschreibt die Vertiefung des eigenen Produktprogramms, entweder in Richtung Absatz (*Vorwärtsintegration*) oder Produktion (*Rückwärtsintegration*).
Beispiel: Ein Zeitschriftenverlag beginnt den Betrieb einer Papierfabrik und einer eigenen Druckerei (*Rückwärtsintegration*) oder eröffnet eigene Vertriebsstellen im Einzelhandel (*Vorwärtsintegration*).
Einordnung in die Ansoff-Matrix: Die Vertiefung des Leistungsprogramms führt dazu, dass das Unternehmen in Märkte eintritt, in denen es bisher nur als Abnehmer oder Lieferant aktiv war. Die Märkte sind also nicht komplett unbekannt, die Produkte ebenfalls nicht. Im Fazit handelt es sich um eine Diversifikation "mittlerer Kategorie".
- 3. Laterale Diversifikation:** auch diagonale Diversifikation, beschreibt die Ausweitung des Produktprogramms ohne erkennbaren logischen Zusammenhang zum bisherigen Leistungsprogramm. Folglich entstehen vollkommen neue Produkte, die auf vollkommen neue Märkte gebracht werden.
Beispiel: Ein Zeitschriftenverlag beginnt mit der Produktion und dem Vertrieb von Damenunterwäsche.
Einordnung in die Ansoff-Matrix: Vollkommen neue Produkte auf vollkommen neuen Märkte führen zu einer Einordnung im äußersten unteren rechten Winkel der Matrix, um zu verdeutlichen, wie "neu" Produkt und Markt für das Unternehmen sind.



Es gibt jedoch auch Kritik an der Matrix. Der zentrale Anstoß ist der hohe Abstraktionsgrad der Matrix und die daraus resultierenden Vernachlässigung von:

- schrumpfenden Märkten
- Internen Schwächen
- Konkurrenz, Kunden und Wettbewerb
- Abstimmungsproblemen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten

Aufgabe 2: Wo lassen sich die von GEO angebotenen Produkte in der Matrix einordnen?

Prinzipiell folgt GEO fünf Strategien:

a) Positionierung: GEO positioniert seine Kernprodukte, die Magazine, im jeweiligen Themengebiet. Dabei fokussiert sich GEO auf die Bereiche Wissen, Kinder, Reise und Geschichte. Ziel der Positionierung ist, in den jeweiligen Teilmärkten strategisch gut aufgestellt zu sein und durch Qualität und Kontinuität die Konkurrenz zu verdrängen.

Ansoff-Matrix: Die Positionierung dient dem Ziel der besseren *Marktdurchdringung* des deutschen Zeitschriftenmarktes für Wissenstitel.

b) Produktattraktivierung: GEO bietet Zusatzleistungen wie die GEOcard, die als Eintrittskarte für ausgewählte Museen und Erlebniswelten deutschlandweit fungiert. Darüber hinaus werden Berichte und Inhalte der Partner exklusiv für GEO-Kunden aufbereitet.

Ansoff-Matrix: Die Produktattraktivierung dient dem Ziel der besseren *Marktdurchdringung* des deutschen Zeitschriftenmarktes für Wissenstitel.

c) Differenzierung: GEO führte schrittweise spezialisierte Titel in den Zeitschriftenmarkt ein. Dabei wird ein einheitliches, nur durch Farbwahl unterschiedliches Design verwendet, um den Markenkern erkennbar zu halten. Insgesamt kann GEO damit seine Auflage um gut 9% steigern im Zeitraum 2000 zu 2010.

Ansoff-Matrix: *Horizontale Diversifikation*, da Einführung ähnlicher Produkte, die in einem anderen Segment des Zeitschriftenmarktes bestehen müssen.

d) Internationalisierung: GEO lanciert seine Hefte in mehr als 20 anderen Märkten und nutzt durch die Möglichkeit der Mehrfachverwendung redaktioneller Inhalte auftretende Synergieeffekte.

Ansoff-Matrix: Klassische *Marktausweitung* durch geographische Expansion.

e) Diversifikation und Digitalisierung: GEO reagiert auf den Trend des schrumpfenden Marktes für gedruckte Zeitschriften und beginnt, sich auf die Digitalisierung einzustellen. GEO-TV, GEO-App, GEO-E-Paper und GEO-Nebenprodukte werden eingeführt. So kann die Markenpräsenz erhöht, der Bekanntheitsgrad vergrößert und neue Kundengruppen erschlossen werden. In Konsequenz fallen auch Lizenzerlöse an. GEO schafft sich somit Ausgleichseinnahmen, um sinkende Werbeerlöse im Zeitschriftenbereich zu wegzustecken.

Ansoff-Matrix: *Diversifikation* durch Ausweitung der Produktpalette und *Produktinnovation* durch Einführung einer digitalen Version der herkömmlichen Zeitschriften

Aufgabe 3: Auf welchen Feldern ist GEO besonders erfolgreich, welche Felder sind für GEO weniger wichtig?

Produktinnovation:

GEO wurde durch sein 1976 gestartetes „grünes Heft“ bekannt. Mit dem Ziel, das beste Magazin der Welt zu schaffen, eingeschlossen den besten Fotografen und Autoren, schafften sie es, das heute meistgelesene freiverkäufliche Monatsmagazin Deutschlands zu werden. Mit der Idee, dass „Leser die Welt mit anderen Augen sehen sollten“ wurde „das grüne Heft“ zur besten Produktinnovation GEOs.



„Das grüne Heft“

Horizontale Diversifikation:

Die Magazine werden thematisch in sogenannte „Familien“ unterteilt und jedem eine bestimmte Farbe zuordnet. So soll es Kunden leichter gemacht werden, schneller und gezielter das gewünschte Magazin zu einem bestimmten Thema zu finden.



Durch die zunehmende Digitalisierung seit dem Jahr 2000 ist der Markt für gedruckte Zeitschriften konstant am Schrumpfen, wodurch GEO an Auflage und Anzeigen verlor.

Mit den folgenden Strategien versucht GEO dem entgegenzuwirken:

Marktdurchdringung:

Um mit vorhandenen Produkten Wachstum auf bisherigen Märkten zu erzielen, entwarf GEO mit ausgewählten Partnern (Museen, Nationalparks, Tiergärten etc.) die GEOcard, um das Produkt für neue Kunden attraktiver zu gestalten und bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden.

Das Unternehmen integrierte zudem Informationsartikel zu den jeweiligen Wissensorten, die man mit der GEOcard besuchen kann, in seine Publikumszeitschriften.

Durch dieses redaktionelle Einbinden der Partner versucht das Unternehmen, das Produkt über das klassische Leseerlebnis hinaus zu entwickeln und einen Zugang zum realen Erlebnis (Erlebnisorte, Museen etc.) zu geben. Damit tritt GEO als Bindeglied und Vermittler zwischen Wissbegierigen (Lesern) und Wissensanbietern auf.



Dies gelang derart, dass GEO trotz des Markteintritts des Vorbilds National Geographic, der zu einem kurzzeitigen Einbruch der Umsatzzahlen führte, weiterhin Marktführer im Bereich Wissenstitel in Deutschland ist und seine Absatzzahlen konstant steigern konnte.

Gleichzeitig ist jedoch zu bemerken, dass aufgrund des schrumpfenden Marktes eine höhere Marktdurchdringung allein kein nachhaltiges Wachstum bringen kann. Zudem ist die Marktdurchdringung in den jeweiligen Kernbereichen Wissen, Kinder, Geschichte und Reise jeweils gut gediehen (jeweils auflagenstärkste Titel durch GEO, ohne dabei eine besonders günstige Preispolitik zu verfolgen) und ist nur noch über einen harten Verdrängungskampf weiterzuführen.

Produktinnovation - Digitalisierung

GEO konzentriert sich verstärkt auf den digitalen Bereich, als Folge des schrumpfenden Print-Sektors sowie abwandernder Werbespendings. Hier hat GEO als Testballon die App "GEO New York" lanciert, die neben herkömmlichen redaktionellen Inhalten in Bild und Text auch speziell digitale Möglichkeiten ausschöpfte, in dem sie Interviews, Videos und interaktive Elemente implementierte.

Eine neue App über die Metropole Istanbul soll auf den Markt gebracht werden. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf dem deutschen Markt, sondern ist internationaler gesetzt. Versionen in anderen Sprachen sind teilweise geplant oder schon umgesetzt: Englisch.

Allgemein zu anmerken, dass die größte Aufgabe GEOs für die nächsten Jahren darin zu sehen ist, einen erfolgreichen Markentransfer in den digitalen Bereich durchzuführen, ohne dabei die Print-Leserschaft zu vernachlässigen. Ein Weg ist z.B. das Printplus-Abo, welches zur gedruckten immer auch die digitale Version kostenfrei einschließt. Mittlerweile bietet GEO neben GEO grün auch GEO EPOCHE und GEO Special als E-Paper an.

Marktausweitung:

Darüber hinaus muss der Weg der Internationalisierung weitergegangen werden, ein Eintritt in sich entwickelnde Wissensgesellschaften wie z.B. China ist überlegenswert und verspricht hohes Wachstum.

GEO besitzt ein funktionierendes Markenkonzept, das jedoch den deutschen Markt weitestgehend ausgeschöpft hat. Vielversprechend ist aufgrund der hohen Produktkompetenz die fortschreitende Internationalisierung. Vor allem im Bereich Reportagen könnten synergetische Effekte genutzt werden, da diese jeweils recht unabhängig von nationalen Faktoren verwendet werden können und zudem aufwändig in der Erstellung sind. Eine Mehrfachnutzung der erarbeiteten Inhalte würde - bei nur noch anfallenden Übersetzungs- und Überarbeitungskosten - ein Vielfaches an Umsatz erbringen.

Weniger bedeutsam für GEO sind die angebotenen Nebenprodukte, die jedoch eine Ausweitung der Markenpräsenz fördern und darüber hinaus sinkende Werbespendings in Print und Online kompensieren können.

Quellen:

Bilder:

- GEO Präsentation FU Berlin vom 06.01.2015
- http://www.bertelsmann.com/media/news-und-media/bilder-news-und-pms/geo-logo-transparent-1600x900px_article_landscape_gt_1200_grid.png

Texte und Internetseiten

- [http://de.wikipedia.org/wiki/Geo_\(Zeitschrift\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Geo_(Zeitschrift))
- <https://www.facebook.com/geomagazin?fref=ts&rf=102176033157484>
- <http://www.guj.de/medienwelt/geo-deu/show/>
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Produkt-Markt-Matrix>
- <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/marketing/ansoff-matrix.php>
- <http://www.fuer-gruender.de/wissen/geschaeftsidee-finden/geschaeftsidee-suchen/produkt-markt-matrix/>
- Einführung ins Marketing, S. 181ff., Prof. Kleinaltenkamp

Bearbeitung durch Anna Jahn, Jasmia Wredstrøm, Jonathan Eiteljörge und Sissi Gao