

## Die POINT-Analyse

### Block 5\*: Produkteigenschaften bei eingeschränkten Ressourcen



Prof. Dr. Cornelius Herstatt, Dr. Stephan Buse, Rajnish Tiwari, Solveigh Hieber

Projekt „Regionale Innovationsstrategien“ (RIS) Hamburg  
im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit,  
Freie und Hansestadt Hamburg  
sowie der Innovationsstiftung Hamburg

## Block 5\*: Produkteigenschaften bei eingeschränkten Ressourcen

Dieser Block erfasst die spezifischen Eigenschaften des Leistungsangebotes unter der Prämisse, dass kaum finanzielle und personelle Ressourcen im Bereich Service vorhanden sind. Zu den kritischen Faktoren dieses Blocks gehören die Technologieintensität, Serviceintensität und die Transportkosten des Produktes. Manche Fragen mögen aufgrund fehlender Informationen (Zahlenwerte) nicht zu beantworten sein. In diesem Fall ist zu überdenken, wie dieser Faktor objektiv beleuchtet werden kann, oder es muss auf die rein subjektive Fragestellung zurückgegriffen werden.

### **I. Technologieintensivität des Produkts**

Der technologische Standard determiniert Märkte und Markteintrittsstrategie. Märkte die technologisch noch weit unterentwickelt sind, sind für ein Hightechprodukt beispielsweise uninteressant und ein möglicher Abfluss von Know-how sollte durch die Wahl einer geeigneten Markteintrittsstrategie vermieden werden. Daher stellen sich zur Einschätzung der Technologieintensität des Produktes folgende Fragen:

- Findet der Wettbewerb mit Konkurrenten eher im Preis oder in der Funktionalität und Qualität statt?
- Was für Produkte derselben Kategorie gibt es auf dem deutschen Markt? Sind diese auf demselben technischen Stand?
- Wie hoch ist der technologische Stand im Vergleich auf dem internationalen Markt?
- Wie hoch ist die Know-how-Intensität des Produkts (*subjektive Einschätzung*)? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten im Verhältnis zu den Gesamtentwicklungskosten? Wie hoch sind die immateriellen Entwicklungskosten der im Verhältnis zu den Produktkosten (*objektive Einschätzungen*)?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

## II. Serviceintensität des Produktes

Die Serviceintensität eines Produktes beschreibt den Serviceaufwand (Wartung etc.), der mit dem Produkt einhergeht.

- Gibt es einen After Sales Service? Umfasst das Leistungsangebot ihres Unternehmens eine Kombination aus Dienstleistung und Produkt?
- Wenn ja, wie hoch ist der Aufwand der Dienstleistung oder des After Sale Services (*subjektiv*)? Wie hoch ist der Anteil der Dienstleistung am Produktpreis (*objektiv*)?
- Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten pro Produktlebenszyklus (*objektiv*)? Wie hoch sind die durchschnittlichen Servicekosten im Verhältnis zum Produktpreis (*objektiv*)?
- Besteht die Möglichkeit die Dienstleistung oder den Service fremd zu vergeben? Wenn nicht, wie hoch wären eventuell zusätzlich verfügbare Personalkapazitäten? Ist die Leistung mit dem verfügbaren Servicepersonal noch zu erbringen? Wenn dies nur eingeschränkt oder gar nicht möglich ist, wäre es möglich dieses Defizit beispielsweise durch eine Kooperation mit einem ausländischen Partner zu kompensieren? Wie kritisch wäre der damit einhergehende Abfluss von Know-how?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Markteintrittsstrategie?

### III. Transportkosten des Produktes

Die Transportierbarkeit und Transportkosten determinieren vor allem den Zielmarkt.

Daher sind folgende Fragen zu stellen:

- Sind Transportmöglichkeiten durch einen der folgenden Faktoren stark eingeschränkt?
  - Größe, Gewicht, Form
  - Haltbarkeit, Zerbrechlichkeit
  - Service
  
- Wenn ja, welche Begrenzungen ergeben sich aus? Welche Transportarten kommen in Frage? Wie groß ist die Reichweite dieser Transportmittel?
- Wie hoch sind in etwa die Transportkosten pro Kilometer der in Frage kommenden Transportmittel? Können die Transportkosten an den Kunden weiter gegeben werden?
- Welche Kriterien ergeben sich daraus für die Marktauswahl?

## Zusammenfassung Block 5

*Sind in diesem Block weitere Fragen aufgetreten? Sollten weitere Fragen gestellt werden?*

Kriterien für die *Marktauswahl*:

Kriterien für die *Markteintrittsstrategie/Marktbearbeitungsstrategie*:

Chancen:

Risiken:

### **! No-Go !**

Ist der Service oder eine Dienstleistung ein bedeutender Wettbewerbsvorteil und besteht hier ein Engpass, der weder durch Fremdvergabe, die Markteintrittsstrategie oder Personalzukauf (aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen) gelöst werden kann, ist dies äquivalent zu fehlenden Produktionskapazitäten und ein Knock-out Kriterium.

### **Grobe Marktauswahl**

Für die grobe Marktauswahl sollten alle bisher erarbeiteten Marktkriterien aus den vorhergegangenen Blöcken (2/2\*, 3, 4, 5/5\* und eventuell 6\* und 7\*) zusammengetragen werden. Aus den Kriterien kann dann ein Kriterienkatalog erstellt werden. Häufig determinieren insbesondere die Internationalisierungsziele in Block 3 den Zielmarkt schon sehr exakt. Ist dies nicht der Fall, kann auf Basis des Kriterienkatalogs eine Marktauswahl beispielsweise mittels Checkliste oder Scoring-Modell durchgeführt werden. An dieser Stelle ist auch zu prüfen, ob sich innerhalb der Kriterien Widersprüche finden. Determiniert das Internationalisierungsziel beispielsweise einen Markt, der aufgrund anderer Kriterien nicht in Frage kommt, so ist dies kritisch zu betrachten und kann ein Knock-out Kriterium darstellen.

Ziel der groben Marktauswahl ist die Festlegung einer kleinen Anzahl von Märkten für die die nachfolgenden Frageblöcke jeweils bewertet werden.