

# Globalisierung – Risiken der Preisstrategien

Heute haben die meisten Marken bereits in ihren Heimmärkten mit einem selbst verursachten Preisgefälle zu kämpfen. Die Folgen kann man in jeder Branche am Preisverfall ablesen. Das Institut für Markentechnik hat sich in den letzten Jahren umfassend mit diesem Phänomen befasst; es liegen Erkenntnisse aus allen Branchen und aus allen Stadien der Preisspirale vor.



**E**ines ist dabei immer wieder klar geworden: Welche Intentionen auch zu Unstimmigkeiten im Preisgefüge einer Marke geführt haben mögen, das Ergebnis war am Ende immer ruinös. Nun gilt es, eine neue Dimension dieser Entwicklung zu verhindern, denn Qualitätsmarken werden im globalisierten Wettbewerb nur überleben, wenn sie sich in ihrer Wertklasse durchsetzen.

## Welche Preisposition für eine Marke ist die richtige?

Der Konsument beurteilt die Wertposition einer Marke an u.a. an folgenden Eckpunkten:

- Die Produkte bzw. Leistungen (Services) müssen als einer Leistungsklasse zugehörig erlebt werden können.
- Diese Leistungsklasse muss beim Kauf erkennbar und stimmig mit der Produktleistung sein (Distribution).
- Die eigene und vermittelnde Kommunikation muss die Leistungsinhalte und Klasse der Marke transportieren.
- Die Wertklasse der Produkte und Leistungen muss sich zwingend im Preis verdichten (Qualitätsindikator).

Die richtige Preisposition ist demnach jene, die sich eine Marke im Laufe ihrer spezifischen Leistungsgeschichte selbst erarbeitet hat. Die Stimmigkeit aller Aktivitäten ist die Voraussetzung für eine feste Wertpositionierung in den Köpfen der treuen Markenkundschaft und damit zugleich oberstes Management-Postulat.

Im Unternehmen müssen entsprechende Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt dieser spezifischen Preisposition eingeleitet werden:

- Es muss durchgängig sichergestellt sein, dass alle Produkte und Leistungen (Services) ein einheitliches Qualitätsniveau aufweisen.
- Alle externen Partner und Absatzkanäle müssen der eigenen Klasse entsprechend ausgewählt und instruiert werden.
- Die Markenleistungen müssen auf allen Wertschöpfungsstufen ordentlich kalkuliert sein (Nachhaltigkeit und Orientierung).
- In der Kommunikation müssen die Leistungsspitzen bzw. Spitzenleistungen konsequent thematisiert werden.

## Die Ausgangssituation in den Heimmärkten

Heute haben die meisten Marken bereits in ihren Heimmärkten mit einem selbst verursachten Preisgefälle zu kämpfen. Die Folgen kann man in jeder Branche am Preisverfall ablesen. Es hat sich in den letzten Jahren nachweislich herausgestellt, dass ein unstimmiges Preisgefüge einer Marke immer in die Preisspirale führt. Egal welche Intentionen dahinterstehen, das Ergebnis war am Ende immer, wie gesagt, ruinös. Im Allgemeinen haben Marken ihrer Kundschaft bzw. dem Publikum ihre spezifischen Leistungen vermittelt, sich also adäquat und stabil positioniert. Erst wenn



**Thomas Fröhlich**  
Geschäftsführer und Executive Consultant am  
Institut für Markentechnik Genf

Angebote derselben Marke in widersprüchlichen Preispositionen erscheinen, werden die Konsumenten verunsichert.

Trotz dieser eindeutigen Erkenntnisse begegnet man heute im Markt kaum mehr Produktangeboten, die dem potenziellen Käufer eine durchgängige Preissicherheit und damit Vertrauen vermitteln. Diese Ausgangslage eignet sich nicht dazu, globalisiert zu werden. Für den Heimmarkt gilt, dass wieder Ordnung geschaffen werden muss.

Die Ausgangssituation im Heimmarkt sieht in vielen Branchen sehr ähnlich aus. Bei der Erschließung neuer Märkte geht es nun darum, eine neue Dimension dieser Entwicklung zu verhindern. Denn Qualitätsmarken werden im globalisierten Wettbewerb nur gewinnen, wenn sie sich in ihrer Wertposition durchsetzen.

### Die Umkehr im Heimmarkt einleiten

In den reifen Märkten müssen sich die Unternehmen ihrer Leistungsklasse und der Wertposition ihrer Marken wieder mehr bewusst werden und diese konsequent in Preis und Präsentation realisieren. Für viele Unternehmen bedeutet dies, einen erheblichen Umschwung einzuleiten und die Durchsetzung der wirtschaftlichen Unternehmensziele sicherzustellen. Das braucht Zeit, und die ist in einer solchen Problemlage knapp. Deshalb empfiehlt es sich unter dem Druck der Globalisierung, zunächst wieder verbindlich die eigentliche Soll-Preisposition zu definieren. Sie ist die Basis für die Erschließung neuer Märkte und ist zugleich Zielsetzung für die Regeneration der eigenen Wertpositionierung in den angestammten Märkten.

Das Arbeitsprogramm für den Heimmarkt lautet:

- Die eigene Leistungs- und Wert-Klasse muss dem gesamten Unternehmen wieder präsent gemacht werden.
- Die stärksten Produkte/Sortimente sollten im Mittelpunkt der Planungen, Aktivitäten und des Ressourceneinsatzes stehen.
- Das Preis- und Konditionensystem muss wieder Sicherheit und Orientierung bei Geschäftsabschlüssen geben.
- Die Distribution sollte mittels gezielter Durchsetzungsprogramme geordnet und mobilisiert werden.
- Der Vertrieb braucht wieder das Selbstbewusstsein, sich

auch unter schwierigen Bedingungen im Markt durchsetzen zu können.

Erfahrungen zeigen, dass es Willensstärke und Durchhaltevermögen benötigt, um sich gegen eine Markt- bzw. Branchenentwicklung zu „stemmen“. Doch hier liegen bereits enorme Potenziale für die Marke.

### In neuen Märkten von vornherein eine adäquate Position beziehen

Es kann nicht Ziel sein, die eigene Wert-/Preisposition dem Entwicklungsstand des Marktes anzupassen. Denn Zukunftsmärkte entwickeln sich sukzessive weiter. Der Wohlstand steigt und in der Folge auch die Kaufkraft. Beginnt ein Unternehmen zu weit unterhalb seiner Soll-Wertposition, so wird diese Positionierung über Erfahrungen gelernt und die Marke entsprechend eingestuft. Da sich der Markt in der Regel immer entwickelt, ist es später schwer, Preisanpassungen nach oben durchzusetzen.

**Bedenken Sie –  
es gibt niemals eine  
zweite Chance,  
einen ersten Eindruck  
zu hinterlassen!**

Oft ist es leichter, in neuen Märkten von vornherein die markenadäquate Wertposition einzunehmen, denn:

- der Wert-Maßstab kann hier selbst gesetzt werden.
- Historie, Herkunft und „Gehörtes“ sorgen für Vorvertrauen.
- langjährige Verstrickungen – wie im Heimmarkt – gibt es dort nicht.
- die Ziel-Kundschaft muss ihre Erfahrungen grundsätzlich erst machen.

Eine zu niedrige Preispositionierung in einem neuen Markt birgt darüber hinaus die Gefahr, über die Zeit auf den Heimmarkt zurückzuwirken. Sie stellt die Ist-Wertposition im Heimmarkt wiederum in Frage und hat immer Auswirkungen auf das Tagesgeschäft. Themen wie Global oder Multiple Sourcing, Einkaufsverbände und global tätige Handelsunternehmen seien hier nur der Erinnerung halber genannt. Die Geschichte lehrt: Alles kommt irgendwann raus!



### **Differenzen zwischen bestehenden Märkten zurückführen**

In Zuge der Konzentration auf neue Märkte werden oft die Schief lagen im Gesamtgefüge der bestehenden Auslandsmärkte vergessen. Auch diese bergen aufgrund der oben beschriebenen Interaktionen mit dem Heimmarkt und mit internationalen Einkaufsaktivitäten deutliche Gefahren.

Grundsätzlich lässt sich sagen: je leichter sich das un-stimmige Verhalten einzelner Hersteller aufgrund ständig steigender Preistransparenz (Internet etc.) nachvollziehen lässt, desto intensiver wird der niedrigste Länderpreis als Einkaufsreferenz herangezogen. Der Druck steigt mit jeder Schief lage, die sich international manifestiert.

Es gilt, gerade im globalisierten Umfeld das Gesamtpreis-gefüge genau im Auge zu behalten, um entstehende Schief lagen rechtzeitig zu erkennen und gegebenenfalls einzu-dämmen. Viele Hersteller werden bereits heute an ihren selbst verursachten Differenzen gemessen und in Verhand-lungen entsprechend unter Druck gesetzt. Bezüglich der wirkenden Kräfte unterscheidet sich der globale Markt da-mit nicht vom Heimmarkt – er ist lediglich viel komplexer und erfordert umso mehr Konsequenz im eigenen Handeln.

### **Fazit: Nutzen Sie die Chancen der Globalisierung!**

Heim- und Auslandsmärkte können davon bei richtigem Vorgehen profitieren. Das heißt nicht, dass im globalen Wettbewerbsumfeld irgendetwas leichter sein wird – nein, es wird komplexer. Einige Grundregeln sollten stets berücksichtig-t werden:

- Exportieren Sie keinesfalls die Probleme des Heimmarktes, sondern entwickeln Sie diesen wieder auf das Niveau sei-ner Soll-Wertklasse.
- Positionieren Sie Ihre Marke in neuen Ländern von Beginn an in der adäquaten Leistungs- und Wertklasse.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten einer Wertentwicklung auf Basis realer Leistungsdifferenzen.
- Achten Sie rechtzeitig auf nicht erklär-bare Unterschiede zwischen den Wertpositionen einzelner Märkte und führen Sie diese gegebenenfalls zurück.
- Setzen Sie Ihre Marke auch global nach deren Erfolgsprin-zipien durch – auch wenn es anfangs schwerer erscheint.

Der Schlüssel zum dauerhaften Geschäftserfolg ist „Sau-berkeit“ über alle Produkte, Vertriebseinheiten, Absatz-kanäle, Länder und Kunden!

**Thomas Fröhlich** ■

# **DIE NBRZ-VARIO BRINGT ES AUF DEN PUNKT.**

WENN SIE ZUM BEISPIEL EINE AIR-LINE HABEN MIT DEN DESTINATIONEN MÜNCHEN, BERLIN UND HAMBURG, DANN SOLLTEN SIE AUCH GENAU DORT SCHALTEN, WO SIE STARTEN UND LANDEN. MIT DER NBRZ-VARIO IST DIES NUN MÖGLICH. NUTZEN SIE DEN IHNEN BEKANNTEN NBRZ-SERVICE UND SCHALTEN SIE EINZELN ODER IN KOMBINATION GEZIELT IN DEN 13 KAUF- UND KONSUMFREUDIGSTEN BALLUNGSRÄUMEN. UND NATÜRLICH GIBT ES AUCH BEI NBRZ-VARIO WIEDER EINEN NBRZ-VORTEILSRABATT, DER IHNEN SCHON BEI DER BELEGUNG VON DREI BALLUNGSRÄUMEN 5% GARANTIERT.



**FORDERN SIE JETZT UNSERE MEDIADATEN AN: 089-23 886 535 ODER INFORMIEREN SIE SICH ONLINE: WWW.NBRZ.DE.**