

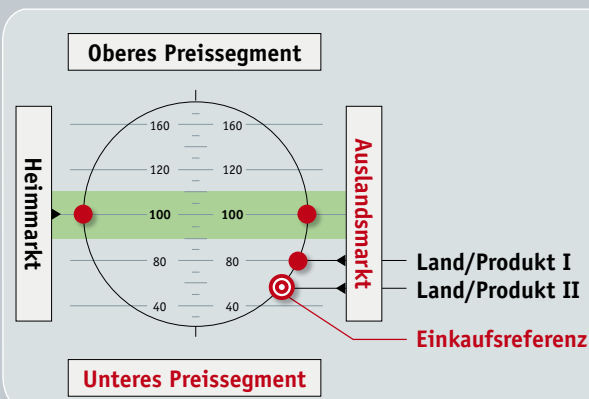


Neue Marktchancen

Keyfacts // Erfolgreicher Markteintritt

- Exportieren Sie nicht die Probleme des Heimmarkts – sichern Sie vielmehr das Niveau der **Soll-Wertklasse** Ihrer Marke.
- Positionieren Sie Ihre Marke von **Beginn** an in der angestrebten Leistungs- und Wertklasse.
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Wertentwicklung auf Basis der **Leistungsdifferenzen** zum Wettbewerb.
- Achten Sie auf nicht erklärable Unterschiede zwischen den **Preispositionen** der Länder und passen Sie diese an.
- Setzen Sie Ihre Marke auch **global** nach deren Erfolgsprinzipien durch – auch wenn es länger dauert.

Preis // Nicht unter Wert verkaufen



Quelle: Institut für Markentechnik Genf.

Märkte, die sich neu öffnen, stellen besondere **Herausforderungen** für Marken dar. Zu oft wird übersehen, welche Bedeutung der Markteintritt für das **bestehende Geschäft** hat. // GASTAUTOR: THOMAS FRÖHLICH //

Der chinesische Markt wächst mit einer derart beeindruckenden Dynamik, dass er vielen europäischen Herstellern als Heilsbringer für Probleme in den angestammten Märkten erscheint. Denn in einer ganzen Reihe von Unternehmen der Markenartikelindustrie sind Verdrängungswettbewerb, Preisverfall und Kostensenkungsprogramme die dominierenden Gesprächsthemen. Da lockt aus weiter Ferne ein Markt mit enormer Wachstumskraft sehr. Doch europäische Hersteller können ein **nachhaltig erfolgreiches Geschäft** in China nur dann begründen, wenn sie sich von vornherein in ihrer adäquaten Wertposition durchsetzen. Entgegen der weitverbreiteten Meinung ist China nämlich nicht nur eine Domäne für Billiganbieter, sondern in zunehmendem Maße ein Markt für erstklassige und etablierte Markenleistungen.

Das Wichtigste für den Hersteller von Markenartikeln ist das **Bewusstsein der eigenen Leistungsklasse**. Der aggressive Verdrängungswettbewerb hat dieses Bewusstsein in vielen Unternehmen geschwächt. Deshalb ist manches Unternehmen froh, wenn sich schnell ein hilfreicher Partner findet, etwa ein global agierender Detailhändler, der ihm die Pforte nach China öffnet. Dabei wird manche Konzession in Kauf genommen. Zum Beispiel bietet ein potenzieller Großverteiler an, die Marke zu einem Drittel der aktuellen europäischen Preisposition im chinesischen Markt zu lancieren. Selbstverständlich beeindruckt die großen Mengen. Vergessen wird dabei, dass die Kundschaft des neuen

Markts die Marke dann auch in der entsprechend niedrigeren Preisklasse kennenlernt. Und praktisch irreparabel ist, dass der Verteiler künftig diese Einkaufspreise für alle Länder fordern wird, in denen die Marke durch ihn distribuiert wird. Darüber hinaus sei noch auf die **steigende Gefahr von Grauimporten** hingewiesen. Um es auf den Punkt zu bringen: Ein hastiger Markteintritt und ein vermeintlicher Zeitdruck sind die schlechtesten Orientierungsgrößen für unternehmerisch langfristiges Handeln.

MIT EINEM SELBST VERURSACHTEN Preisgefälle haben die meisten Marken bereits in ihren Heimmärkten zu kämpfen. Die Folgen sind in jeder Branche am Preisverfall abzulesen. Welche Intentionen auch zu Unstimmigkeiten im Preisgefüge einer Marke geführt haben mögen, die Folgen sind am Ende immer fatal.

Expandierende Unternehmen sind gefordert, eine neue Dimension dieser Entwicklung zu verhindern. Denn die im Heimmarkt vorhandenen Unstimmigkeiten potenzieren sich bei global vernetzten Märkten – insbesondere auch durch die neuen Informationsmöglichkeiten im Web. International operierende Unternehmen stehen bei der **Findung von Preisstrategien** im Spannungsfeld zwischen den ständigen Anforderungen der jeweiligen Märkte sowie der jeweiligen Wertklasse ihrer Marke. Deshalb werden Qualitätsmarken im globalisierten Wettbewerb auf Dauer nur überleben, wenn sie sich in ihrer eigenen Wertklasse durchsetzen.

Fotos: Unternehmen

Um den richtigen Einstieg in neue Märkte zu finden, sollten daher zunächst die geschäftlichen Prämissen klar geregelt und die angestrebte **Wert- und Preisposition** definiert werden. Hierbei liefert die Soll-Preisposition im Heimmarkt einen verlässlichen Orientierungswert. Nur sie zeigt die Leistungsklasse der Marke auf kaufmännisch gesunder Basis. Darüber hinaus muss die Qualität immer zwingend dem Niveau in den angestammten Märkten entsprechen. Es dürfen keine Anpassungen nach unten vorgenommen werden, da sie die Marke, ähnlich wie bei unterschiedlichen Preispositionen, auf Dauer schwächen.

Ein Markt wie China, in dem schon bald mehr als 400 Millionen Menschen, so die Schätzungen, vom wachsenden Wohlstand profitieren werden, bietet genügend Raum für europäische **Qualitätshersteller**. Denn auch der chinesische Konsument schätzt und begehrt die Qualitäten europäischer Herkunft. Bevor man die ersten Schritte einleitet, ist es oft nötig, eine

Umkehr im Heimmarkt vorzunehmen. Das Arbeitsprogramm ist folgendermaßen vorgegeben:

Die eigene Leistungs- und Wertklasse muss im gesamten Unternehmen wieder präsent gemacht werden.

Die stärksten Produkte/Sortimente – die Leistungsspitzen beziehungsweise Spitzenleistungen – sollten in den Mittelpunkt von Planungen, Aktivitäten und Ressourceneinsatz gestellt werden.

Das Preis- und Konditionensystem muss so geordnet werden, dass es wieder Sicherheit und Orientierung bei Geschäftsabschlüssen gibt.

Die Distribution sollte mittels gezielter Durchsetzungsprogramme geordnet und mobilisiert werden.

Das Selbstbewusstsein des Vertriebs muss wieder aufgebaut werden.

Es kann nicht Ziel sein, die eigene Wert- und Preisposition dem Entwicklungsstand eines Markts anzupassen. Denn diese Zukunftsmärkte entwickeln sich sukzessive weiter. Schon heute ist das Geschäfts-



Thomas Fröhlich,
Managing Director
am Institut für Markentechnik

„**Aus Sicht** eines langfristig erfolgreichen Geschäfts empfiehlt es sich, bereits beim Eintritt in einen neuen Markt die **markenadäquate Wertposition** einzunehmen. Sonst ist der nachhaltige Erfolg noch vor dem Start verspielt“, so Thomas Fröhlich.

potenzial enorm. Der Wohlstand steigt und in der Folge auch die Kaufkraft der Kundschaft. 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 – wie bereits aufgezeigt – später schwer, Preisanpassungen nach oben durchzusetzen. Somit sind alle Karten für ein nachhaltig erfolgreiches Geschäft bereits vor dem Start im neuen Markt verspielt. ◀

„Werfen Sie einen Dartpfeil auf die Liste der 1000 größten Unternehmen. Höchstwahrscheinlich treffen Sie einen unserer Kunden.“

Frank Stadlhofer,
Geschäftsführer von news aktuell

www.newsaktuell.de