



CEO Files Vertrieb und Marketing: CEO Europe präsentiert jeden Monat ausgewählte Expertenbeiträge zu unterschiedlichen Fachbereichen.

Verfasst von
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15

Gehen Sie auf den Schwellenmärkten in die Offensive - vermeiden Sie Niederlagen im heimischen Markt.

Von Stephan Bassett, New York

Es gab Zeiten, da glaubten wir, dass die Erde flach sei und Chaos über uns hereinbrechen würde, wenn wir zu weit reisten. Dann bewies Christoph Columbus, dass die Erde rund ist. Im Jahr 2005 behauptete Tom Freidman, Journalist bei der New York Times, dass die Erde flach sei – schon wieder! Wie ist es nun? Ist die Erde flach oder rund?

Weder das eine, noch das andere. Lassen Sie es mich erklären: Sie erinnern sich bestimmt noch an die Zeit, als Sie als Kind Ballons mit Wasser füllten und versuchten, den Ballon in der gleichen Form zu halten. Es war unmöglich, denn als Sie den Ballon in der Hand hielten, floss das Wasser zu der Seite, die ihm den geringsten Widerstand bot. In der Wirtschaft, besonders bei Marken, zeigt sich die Welt ähnlich wie dieser bekannte Ballon – sie ist weder rund, noch flach, sondern - wie der Ballon - in ständiger Veränderung. Willkommen in der Welt der Wasserballons.

Für Marketingexperten bedeutet dies, dass es keine Möglichkeit gibt, den Markenräubern in dieser Welt zu entkommen. Wie bei einem Wasserballon suchen sich die Markenräuber die Stelle des geringsten Widerstandes und etablieren sich selber als Marktführer. Und danach? Der Räuber sammelt finanzielle Ressourcen, um eine Marke - sogar in seinem eigenen Umfeld - zu erobern. Die Manager, die sich jetzt in einer Position der Verteidigung befinden, beginnen verzweifelt Millionen in neue Marketingprogramme zu investieren oder einen konkurrierenden Eindringling aufzukaufen oder die Werbeagentur oder den Marketingdirektor auszuwechseln. Dies nennt man Panikmanagement.

Nichts in unserer Marketingsphäre ist mit der „Welt des Wasserballons“ besser zu vergleichen wie die Konkurrenz in den Schwellenmärkten – besonders in China und Indien. Diese Giganten sind noch weit davon entfernt, entwickelt zu sein, aber mit ihren großen Binnenmärkten, die Wohlstand und eine neue Konsumentennachfrage schaffen, sind sie ein hervorragender Nährboden für den globalen Markenwettbewerb. Heute dominiert China den Bereich der Schwellenmärkte. Das jährliche Wirtschaftswachstum liegt bei 10 % oder mehr. Das ist das 3,5fache der USA und das Fünffache der Europäischen Union. Die Chinesen verwenden „amerikanische Markentechnologie“, um ihre Marken weltweit zu vertreiben, wobei Produktionsstätten im Bereich von Kraftfahrzeugtechnik, Haushaltsgeräten, Elektronik, Gesundheit und Wellness sowie der Mode aus dem Boden schießen.



Während meines dreijährigen Aufenthalts in China prophezeiten Regierungsmitglieder und leitende Angestellte staatlicher Unternehmen, dass Shanghai und Peking sich schneller als erwartet schon bald zu den weltweit größten Geld- und Machtmetropolen entwickeln würden. In meinem nächsten Buch „Die Verschiebung des Schwerpunkts – von New York nach Schanghai“ beschreibe ich, wie sich in wettbewerbsstarken und hochentwickelten Schwellenmärkten Marken kreieren lassen. Die wichtigste Folge für Marketingexperten besteht in unserer heutigen „Wasserballonwelt“ darin, dass das Wasser westwärts über den Pazifik fließt und die westlichen Marken sich auf den Märkten jenseits des Pazifiks behaupten müssen.

Zeitgleich mit der enormen Konkurrenz auf den Schwellenmärkten werden wir Zeuge einer Auflösung des traditionellen Marketingmodells – es ist in Bewegung geraten und in ständiger Veränderung begriffen. Wir können uns nicht mehr länger damit zufrieden geben, ein Produkt zu entwickeln, eine Werbeagentur damit zu beauftragen, eine Kampagne durch einen begrenzten Medienkanal zu schalten, das Produkt durch einen simplen Distributionskanal zu vertreiben und von den Konsumenten die Standardreaktionen zu erwarten.

Daher setzen sich Markenmanager, Marketingleiter und Geschäftsführer mit den heute wichtigsten Marketingherausforderungen der Schwellenmärkte auseinander und restrukturieren dabei das „Marketing-Geschäftsmodell“, immer unter dem Druck, den Aktionären Gewinn auszuschütten.

Doch Erfolg in den Schwellenmärkten ist tatsächlich möglich. Hier folgt ein Beispiel, das zeigt, wie ein weltweiter Hersteller für Beautyprodukte in China erfolgreich wurde:

- **Den geeigneten Distributionskanal finden:** Das Unternehmen entschied sich für eine holistische Herangehensweise in China. Sie suchten den Markt nach Distributionskanälen ab, wo ihre Gesundheits- und Schönheitsprodukte in keinem direkten Wettbewerb mit traditioneller Chinesischer Medizin standen.
- **Den Unterschied zwischen dem eigenen und ähnlichen Konkurrenzprodukten deutlich machen:** Nach jahrelangem Forschen und medizinischen Tests, die von westlichen Medizinzeitschriften veröffentlicht wurden, entwickelte die Firma eine aussagekräftige Rechtfertigung für den Gebrauch ihrer Produkte und legte einen Verkaufspreis fest, der unter dem der Konkurrenzprodukte lag.
- **Ein radikales, rentables und übertragbares Strategiemodell für Schwellenmärkte entwickeln:** Dem Management war klar, dass eine klassische Werbekampagne nicht effizient wäre – das Budget ist zu gering, um genug Aufmerksamkeit und somit Nachfrage zu schaffen. Dank der Ausarbeitung einer Strategie entstand ein Marketingplan mit „Gehalt“. Dieser Plan betonte die Vorzüge des Produkts in einer Reihe von medizinischen Dokumentationen, die die Legitimität und Effizienz des Produktes betonten. Die Medien nahmen diese Dokumentationen in ihren Programmen auf. Es entstand eine große Nachfrage, weil diese Dokumentationen ein außergewöhnlich positives Bild des Produkts erzeugten. Um die Wirkung dieser Dokumentationen noch zu erhöhen, nutzten die Produzenten eine mehrstufige Medienplattform (TV, DVD, Webseiten, Kabel), um eine breitere Zielgruppe zu erreichen. Außerdem

Verfasst von
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



schufen sie ein vertikales verkaufsförderndes Werbeprogramm, das regional ausgestrahlt wurde.

Da niemand, nicht einmal die lokalen Marken, auf den medizinischen Blickwinkel fokussiert waren, hat sich diese kritische Entscheidung ausgezahlt, zu erkennen an größeren Gewinnspannen, der Kundenbindung und stärkerer Akzeptanz einer kosteneffizienten Alternative für die Gesundheitsvorsorge. In China wurde somit ein neues Markenmodell entwickelt, das sich in anderen Schwellenmärkten anwenden lässt.

In der „Welt der Wasserballons“ können Marketingmanager nicht mehr länger nur ihre heimischen Marktanteile verteidigen, weil alle Märkte vom Zugang zu den neuen Technologien beeinflusst werden. Dieser Zugang erzeugt weltweit Unternehmens- und Konsumentennachfrage. Drücken Sie in der „Welt der Wasserballons“ an einer Stelle und beobachten Sie, wie sich die andere Seite ausdehnt. Markenmanager, Marketingleiter und Geschäftsführer müssen einsehen, dass die heimischen Märkte ohne eine aktive und aggressive Strategie auf den Schwellenmärkten unhaltbar sind. Insbesondere die Geschäftsführer sollten von ihren Marketingabteilungen verlangen, präventive Strategien zu entwickeln, die dazu dienen, Konkurrenten der Schwellenländer auf ihren eigenen Märkten herauszufordern – wenn dies nicht Teil Ihrer Strategie ist, dann werden schon bald in Ihrem heimatlichen Markt Marken dieser aufstrebenden Länder auftauchen.

Beachten Sie vier strategische Indikatoren, wenn Sie eine Strategie in den Schwellenländern verfolgen:

1. Zeigen Sie Stärke gegenüber den nationalen Konkurrenten und Regierungsverantwortlichen, indem Sie eine erfahrene und entschlossfreudige Führungsperson für diesen Markt einstellen, besonders für die großen asiatischen Märkte wie China und Indien.
2. Nehmen Sie an den bekannten Veranstaltungen von APEC, Asiens CEO Forum, Asiens Leadership Forum, oder BOAO Forum teil – und sponsern Sie diese, falls es ihr Budget zulässt. Ergreifen Sie das Wort – ein effizienter, zugänglicher und dynamischer Manager, der bei solchen Veranstaltungen das Wort ergreift, wird in Regierungskreisen, Vertriebskanälen und Banken viele Türen öffnen. Diese Veranstaltungen sind hervorragende Gelegenheiten, um Manager der Geschäftswelt und Regierungsmitglieder zu treffen, denen Sie sonst vielleicht nie begegnet wären.
3. Überwachen Sie sehr aufmerksam Ihre Konkurrenten: Beobachten Sie, wie sie sich entwickeln. Denken Sie langfristig – konzentrieren Sie sich auf die Blockade lokaler Marken. Beeinträchtigen Sie deren Marketingstrategien, sich Zugang zu Ihrem heimatlichen Markt zu verschaffen.
4. Engagieren Sie eine große markenorientierte lokale Werbeagentur. Es empfiehlt sich, eine Werbeagentur mit lokalen Medienpartnern auszuwählen, die Sie gezielt durch den Dschungel der verschiedenen Medienoptionen führt. All Ihre Kampagnen sind sinnlos, wenn Sie Ihre Zielgruppen nicht mit überzeugenden Mitteln erreichen. Das Schlüsselkriterium für die Auswahl der Agentur muss die Bereitschaft sein, völlig neue Gedanken zu entwickeln. Vergessen Sie die 30-Sekunden Spots, halten Sie nach etwas ganz Ungewöhnlichem Ausschau.

Verfasst von
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15



Mit einem Wachstum von 90% in drei Jahren können die Schwellenländer nicht mehr länger außer Acht gelassen werden. In Chinas, Indiens und Brasiliens Wirtschaft gibt es Millionen neuer Verbraucher. Manager und Marketingspezialisten müssen ihre strategischen Ressourcen auf die Schwellenmärkte ausrichten. Ansonsten wären die internationalen Marken auf ihrem heimischen Markt Hunderten Konkurrenten aus den Schwellenländern ausgesetzt. Und wenn dies eintritt, dann ist es zu spät, um sich Gedanken zu machen, wie sie zu besiegen sind.



Über den Autor: *Stephan Bassett ist Spezialist für das Wachstum und die Restrukturierung von Unternehmen, Produkten und Marken, besonders in den Schwellenländern. Dies erreicht er, indem er Marktpräsenz und Umsätze der Firmen erhöht, da deren Umsätze, Margen und Cash Flow schnell anwachsen müssen, um auf den wettbewerbsstarken Märkten überleben zu können - wie in Nordamerika, Asien (China) und Osteuropa. Seine Aufgabe ist es, die besten Methoden für natürliches Wachstum zu erarbeiten und sie daraufhin zu implementieren.*

Um dies zu erreichen, greift er auf eine innovative Produktentwicklung sowie auf zahlreiche Strategien für Neupositionierung und Marketing zurück.

*Verfasst von
Stephan Bassett
iCEO #18178, USA*

Finden Sie uns im Internet:

www.ceo-europe.com

+49 89 89 19 88 15
