

Riskanter Einstieg in neue Marktsegmente

Markenartikler lancieren verstärkt Varianten – Neue Produkte erfordern hohe Marketing-Budgets

München. Märkte sind im Umbruch. Immer häufiger verlassen Markenartikler auf der Suche nach neuen Wachstumsquellen ihre traditionellen Segmente und greifen den Wettbewerb in neuen Bereichen offen an. Dies ist nicht ohne Risiko.

Anbieter von Molkereiprodukten und Käse wie das Schweizer Unternehmen Emmi dringen mit Caffè Latte in den Markt für Kaffeeprodukte ein. Der Segmentspezialist für Desinfektion Reckitt-Benckiser entert mit Sagrotan Wäsche Hygienespüler die Welt der Weichspüler. Die Coffee-To-Go-Marke Starbucks wird im Einzelhandel gelistet. Um nicht der Invasionsstrategie der „neuen“ Wettbewerber zum Opfer zu fallen, werden bis zu einem Drittel

aller bedeutenden Konsumgüterhersteller diesem Trend folgen. Zu diesem Schluss kommt eine Umfrage von Dr. Wieselhuber & Partner unter namhaften Unternehmen der Konsumgüterindustrie.

Für die Untersuchung wurden qualitative Telefoninterviews geführt. Diese zeigen: Das Variantenventil war in der Vergangenheit in gesättigten Märkten notwendig, um sich von Handelsmarken abzuheben und leicht zu wachsen. Während der Absatz oftmals stagnierte bzw. in den vergangenen drei Jahren im Inland kumuliert um et-

wa 4 Prozent wuchs, nahm die Variantenvielfalt um zirka 15 Prozent zu. Die so entstandene „Variantenblase“, zum Beispiel im Convenience-Bereich der Ernährungsindustrie, kam die Hersteller teuer zu stehen. Produktions-, Verpackungs-, Distributions- und Vertriebskosten stiegen überproportional zu Absatz und Umsatz. Zusätzlich mussten die Line-Extensions stark beworben werden, um überhaupt aufzufallen und der Handel forderte bei sinkendem Umschlag hohe Konditionen. Steigende Rohstoffkosten beeinflussten die Situation zudem negativ. Ergebnis: Die Margen in den entwickelten Märkten waren höchstens konstant, zum Teil auch rückläufig.

Die befragten Insider sind sich einig: Auf der Suche nach neuen Wachstumsquellen in bestehenden Segmenten wird

man weder im Inland noch in den entwickelten Märkten Europas, Asiens, Nordamerikas sowie zunehmend in den Schwellenländern allzu schnell fündig. Ein fundamentaler Strategiewechsel steht an, bei der die Invasion in große Marktsegmente, die derzeit von anderen starken Marken besetzt sind, ganz oben rangiert.

Im Gegensatz zu früheren Strategievarianten ist dieser Wechsel riskant. Er erfordert einen hohen Einsatz an Ressourcen für Werbung und Kommunikation; zugleich sind Kooperationsstrategien in der Produktion not-

wendig. Denn in der Regel befinden sich die Produktionsexperten in einer benachbarten oder entfernten Branche. Deshalb sollten sich Markenartikler vor allem die Vertrauensbasis der Verbraucher zunutze machen, um die Glaubwürdigkeit für neue Problemlösungen zu erhöhen.

Die hohe Bekanntheit der Marke ist dabei Grundvoraussetzung. Erkennbar starke Kernkompetenzen, die stabile Nutzenerwartungen des Verbrauchers sowie ein – in der Wahrnehmung der Verbraucher – leicht zu transportierender Differenzierungsansatz, sind erfolgsentscheidend. Grundsätzlich sind Invasionsstrategien in benachbarte Segmente leichter, von der Körperpflege zur Kosmetik ist es nicht ganz so weit, und die Kernkompetenzen tragen leichter. Darüber hinaus sind eine ganze Reihe ergänzender und neuer Methoden für „Vergeltungsmaßnahmen, Flankenangriffe und Outmaneuvering“ notwendig. Bestehende Ansätze müssen weiter professionalisiert werden.

Jürgen Gottinger/lz 32-12

Das Motto lautet: Nicht kleckern, sondern klotzen



FOTO: DR. WIESELHUBER & PARTNER

Der Autor und Initiator der Umfrage ist Mitglied der Geschäftsleitung der Managementberatung für Familienunternehmen, Dr. Wieselhuber & Partner, München.