

«Go premium» -
Überlebensstrategien
gegen disruptive Konkurrenten

Strategietag Product Management 4.0

12. März 2024

Dennis Flad | Catherine Walter

master new territories

1 Einleitung

Eine Differenzierung am Markt durch Preis-Leistung wird in den Märkten Mitteleuropas und der DACH-Region im Besonderen zunehmend schwieriger. Vor allem mittelständische Unternehmen, welche sich bis anhin durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis positionieren konnten, sehen sich zunehmend einer Disruption durch Anbieter aus Niedriglohnländern und digitalen Marktplätze gegenübergestellt. Wir können folgende Trends beobachten:

1. Traditionelle Offshore-Lieferanten aus Niedriglohnländern, welche bisher vor allem OEM-Produkte hiesiger Produzenten und Produzenten herstellten, treten vermehrt mit eigenen Brands im europäischen Markt auf. Sie schlagen die lokalen Produzenten und ehemaligen Kunden mit guter Qualität zu günstigeren Preisen.
2. Digitale Marktplätze, Plattformen und Shopping Apps aus Fernost und Amerika bedienen den «Geiz ist geil» Markt mit spotbilligen Angeboten, welche europäische Anbieter nur schwer unterbieten können.
3. Selbst die Dienstleistungsbranche ist vor kostengünstigen internationalen Anbietern nicht gefeit. Durch die Digitalisierung und die Pandemie hat sich die Dienstleistungserbringung und der Dienstleistungsort noch stärker entbündelt, während das Fachwissen von Dienstleistungsfirmen in Niedriglohnländern sich ständig verbessert.

Diese disruptiven, neuen Player schlagen die europäische Konkurrenz in Bezug auf den Preis problemlos um 20 Prozent und mehr. Ihre Produkte werden konstant qualitativ besser und sie greifen die Preis-Leistung-Positionierungen der europäischen Produzenten in deren Heimatmärkten an. Die einheimischen Produzenten haben zwei strategische Optionen. Sie können das Spiel mitspielen und ihre Wertschöpfung ebenfalls in Niedriglohnländer verlagern, was das Problem noch verschärft und höchstens zeitlich verzögert. Oder sie beginnen in einer anderen Liga als ihre Konkurrenten aus Fernost zu spielen: Die werden zum Premiumprodukt oder zur Premiumdienstleistung.

Dieser Artikel leuchtet die Disruption durch Billiganbieter aus Amerika und Fernost aus und zeigt auf, wie eine Premiumstrategie für mittelständische und kleine Unternehmen in Europa aussehen könnte und in welchen Merkmalen sie sich differenzieren können. Im dritten Teil geht er auf die fünf Bausteine für die Transformation einer Preis-Leistung-Positionierung zu einer Premiumpositionierung ein.

2 Zeichen der Disruption

In einigen Branchen ist die Disruption von Unternehmen mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis durch globale Anbieter voll im Gange, wenn nicht sogar schon abgeschlossen. Wir können diese Veränderung an drei zentralen Trends erkennen. Ehemalige Offshore-Lieferanten treten vermehrt mit eigenen Marken in den Heimatmärkten ihrer Kunden auf. Marktplätze und Shopping Apps fluten Europa mit Billigware aus Fernost und selbst die Dienstleistungsbranche kommt durch die globale Gig-Economy unter Druck.

2.1 Ehemalige Lieferanten bringen heute eigene Produkte

Beispiele sind vielseitig: Kleider, Solarpanels, Küchengeräte und andere Konsumprodukte werden heute vermehrt von ehemaligen Zulieferern hergestellt und unter deren eigenständigen Marken vertrieben. Ein besonders prägnantes Beispiel stellt die Automobilindustrie und insbesondere die E-Mobilität dar. Der Ruf der traditionellen europäischen Autohersteller hat durch den Abgas-Skandal gelitten und die Markentreue der Konsumenten hat abgenommen. Zudem hinken sie bei den Entwicklungen in der Elektromobilität hinterher.

Chinesische Hersteller nutzen diese Schwäche und bedrängen die ehemaligen Platzhirsche in deren Heimmärkten mit ihren Elektroautos. Mit einer grosser Vielfalt an Modellen zu attraktiven Preisen erobern sie den Markt und erhöhen ihre Marktanteile (Du et al., 2017; Gawlikowska-Fyk, 2017). China ist selbst der grösste Markt und Hersteller für Hybrid und Elektroautos und hat dadurch einen kompetitiven Vorteil bezüglich Qualität und Preis errungen (McKinsey & Company, 2020). Der Marktanteil der Chinesen in der EU liegt derzeit bei 8% und könnte nach Schätzungen bis 2025 auf 15% ansteigen (Schöchli, 2023).

Ähnliches lässt sich im Bereich der Unterhaltungselektronik oder der Haushaltsgeräte erkennen. Der türkische Produzent Vestel produzierte traditionell OEM-Produkte für europäische Marken und wurde so der drittgrösste Hersteller von TV-Geräten unter anderem für Sharp, Toshiba, Panasonic oder Telefunken. Seit einigen Jahren ist Vestel mit Eigen- und Lizenzmarken und zusehends auch mit der Marke Vestel im europäischen Markt tätig. Der ehemalige OEM-Produzent konkurrenziert dabei seine eigenen Kunden nicht nur auf dem Preis sondern auch vermehrt auf dem Produkt und dessen Design. Erst 2023 hat Vestel für seine neuen Geschirrspüler den renommierten iF Design Award gewonnen.

Ehemalige Lieferanten in Niedriglohnländern emanzipieren sich von ihren Kunden. Das über jahre hinweg gewonnene Fachwissen über Fertigung, Qualitätssicherung und Design nutzen sie heute, um in die Heimmärkte ihrer Kunden mit attraktiven Alternativen zu den bestehenden, europäischen Marken vorzudringen.

2.2 Digitale Marktplätze heizen den Preiszerfall an

Digitale Marktplätze spielen im Preiskampf ausländischer Hersteller mit europäischen Marken eine wichtige Rolle. Dies zeigt sich besonders gut, wenn man einen Blick auf die App-Charts der Schweiz wirft. Neben Amazon, Aliexpress und Shein findet sich auf dem ersten Platz in der Kategorie «Einkaufen» seit ihrem ersten Erscheinen im europäischen Markt 2023 die Plattform Temu (Similarweb, o. J.). Sie wirbt mit dem Motto «Shoppe wie ein Milliardär». Durch die günstigen Preise sollen sich die Nutzenden wie Milliardäre fühlen, da ihre Kaufkraft auf der Plattform so stark ist. Die Webseite und App funktionieren wie ein personalisierter Feed aus Ultra-Billig-Produkten. Turnschuhe können dort für unter 10 Franken und Jeans für 15 Franken gekauft werden. Der Versand und Rückversand sind kostenlos und in manchen Fällen müssen günstige Artikel trotz Rückerstattung nicht retourniert werden. Die Plattform funktioniert wie eine Rabattmaschine, die mit Belohnungen, Spielen und Count-Down-Tickern die Nutzenden anlockt und mit Reizen überflutet. Die App kombiniert so geschickt Soziale Medien, Gamification und E-Commerce. Nutzende kommen dem Entertainment willen auch ohne konkretes Kaufinteresse auf die Plattform. Für den chinesischen Mutterkonzern von Temu PDD (Pinduoduo) sind die USA und Europa neue Wachstumsmärkte, nachdem sich das Wachstum im Heimatmarkt selbst verlangsamt. Die günstigen Produkte werden einzeln direkt von China verschickt und durch die schlankeren Lieferketten mit weniger Zwischenhändlern wird es möglich, die Kosten stark zu senken. Das bringt allerdings mit sich, dass die Qualität und Sicherheit der Produkte nicht den lokalen Standards entsprechen können. So warnt die Aargauer Kantonspolizei vor Ladegeräten, die auf der Plattform gekauft wurden und in Brand geraten können (Herrgen, 2024). Trotzdem scheint die Anziehungskraft solcher Plattformen ungebrochen und zieht weiterhin Scharen von Schnäppchenjägern an (Chan, 2023; Da Silva & Büchenbacher, 2023).

2.3 Die Serviceindustrie ist nicht ausgenommen – «Gig Economy»

Traditionell wiegt sich die Serviceindustrie in Sicherheit, wenn es um Preiskämpfe mit Anbietern aus Amerika und Fernost geht. Schliesslich muss die Dienstleistung vor Ort im Heimatmarkt erbracht werden, und das verlangt lokale Arbeitskräfte zu lokalen Löhnen. Doch auch die Dienstleistungsbranche ist von der preisaggressiven ausländischen Konkurrenz zusehends nicht ausgenommen. Die allgemeine Digitalisierung, die globale Mobilität und das erlernte Fachwissen in Niedriglohnländern schaffen die Basis für eine globale Arbeitsteilung. Dazu gehören bekannte Phänomene wie Outsourcing und Offshoring von Kundendiensten, HR-Funktionen und IT-Programmierung nach Indien oder Osteuropa. Doch nicht nur im Outsourcing von Support- und Backoffice-Funktionen, die Infiltrierung von ausländischen Billiganbietern zeigt sich in der Dienstleistungsbranche auch mit ausländischen Arbeitskräften in der Pflege, der Textilindustrie oder bei Nagelstudios (Public Eye, 2021; Triebe, 2020). Nagelstudios waren einst eine Dienstleistung, welche sich nicht jeder leisten konnte. Vor ein paar Jahre drangen aber vermehrt günstige Studios mit fernöstlichen und osteuropäischen Besitzern auf den Markt in Europa. Sie flogen ihre Kosmetikerinnen direkt aus ihren Heimatstaaten ein. Auch wenn dies illegale und unethische Taktiken sind und teilweise auch das organisierte Verbrechen hinter den Aktionen standen, drückte es auf den Preis der Studios.

Die Konkurrenz um Kunden und Marktanteile hat sich auch bei Dienstleistungen global ausgeweitet. Auch hier spielen digitale Marktplätze eine Preisdumper-Rolle. Sie ermöglichen temporäre Arbeitsverhältnisse mit Fachexperten, Freelancern auf Projektbasis aber auch Lieferanten. Die sogenannte «Gig-Economy» fordert traditionelle Arbeitsmodelle heraus. Dies zeigt sich in zahlreichen Beispielen:

- Arbeit: Upwork, Freelancer, Fiverr, Textmaster
- Bildung: Tutor.com
- Haushalt: TaskRabbit, Batmaid
- Logistikdienste: Pamyra, Timocom, Deliveroo, Lieferando
- Transport: Uber, Lyft

Diese Beispiele zeigen eindrücklich, dass die Gig Economy langfristig beeinflusst, wie Dienstleistungen erbracht werden und die Arbeit der Dienstleistungsbranche organisiert wird. Differenzierung wird also auch in diesem Sektor wichtiger, um sich von der Billigkonkurrenz abzugrenzen.

3 Zwei Optionen, um gegen die Disruption anzukommen

Denkt man die vorausgehenden Beobachtungen weiter ist klar, dass langfristig die internationale Konkurrenz und digitalen Marktplätze die klassischen Preis-Leistungspositionierungen unter Druck setzen. Europäische Mittelständler werden sich auf dem Thema Preis nicht mehr positionieren können. Es wird immer einen geben, der günstiger sein wird.

Es stellt sich daher die Frage, wie man als europäischer Hersteller oder Dienstleister reagieren soll. Einerseits kann man das Spiel um den günstigsten Preis mitspielen. Indem man die Herstellungskosten senkt, die Wertschöpfung teilweise ebenfalls in Niedriglohnländer verlagert und die Kosten konsequent optimiert, kann man sicher im preissensitiven Segment mithalten. Dabei orientiert man sich aber stark an der Konkurrenz und kopiert diese auch teilweise.

Eine andere Strategie ist, die Spielregeln neuzuschreiben und sich über die Qualität vom Massenmarkt abzugrenzen. In anderen Worten, man schlägt eine Premiumstrategie ein. Die Disruptoren, welche über den Preis in den europäischen Markt vordringen, werden auf Distanz gehalten. Eine Premiumstrat-

egie ermöglicht Differenzierung und das Halten der Profitabilität. Mit dem Preis-Markup kann der Umsatzverlust, der durch die «Geiz ist geil» Konkurrenz verursacht wird, abgefedert werden. Unternehmen, welche auf Qualität setzen, erhöhen die Verkaufspreise, fokussieren sich auf die Wertschöpfung, verbessern die Profitabilität und grenzen sich von der Massenmarktkonkurrenz ab. Aber was heisst Premium und was genau ist ein Premium-Produkt?

3.1 Premiumization als Strategie – Was heisst «Premium» überhaupt?

Premium bedeutet, dass Produkte oder Dienstleistungen zu einem höheren Preis als vergleichbare Produkte – dem Marktpreis – angeboten werden können. Es ist ein Premium (lat. Praemium = Belohnung/Preis), ein Zuschlag, auf den Marktpreis realisierbar. Damit Kunden bereit sind, ein solches Premium zu zahlen, müssen die Kunden einen Zusatznutzen haben. Dieser kann funktional oder emotional sein und fungiert als Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Das Produkt muss als attraktiver, hochwertiger, luxuriöser oder exklusiver wahrgenommen werden. Was Premium bedeutet, ist subjektiv und kann sich auf unterschiedliche Merkmale beziehen. Vereinfacht gesagt, sind es «Elements of Value» oder Wertversprechen, welche Kunden mit Marken und Produkten assoziieren.

Abbildung 1: Sechs «Elements of Value», um einen Premium-Markup zu erhalten



Produkte und Dienstleistungen können sich dabei

- über Design oder Prestige abheben,
- Sicherheit vermitteln,
- durch Individualisierung bestechen,
- ein Community-Gefühl geben,
- einen runderen Service liefern, oder
- einzigartige Funktionalitäten haben,

um sich von der Massenmarktkonkurrenz abheben. Um eine Premiumstrategie erfolgreich umzusetzen, braucht es eine klare Fokussierung und Orientierung an einem «Element of Value». Natürlich kann man einzelne Wertversprechen und Elemente kombinieren, aber schlussendlich richtet man seine Marke und sein Unternehmen an einer Eigenschaft seines Produktes oder seiner Dienstleistung aus. Das ist das A und O jeder erfolgreichen Positionierung.

3.2 Transformation vom Massenmarkt zum Premiummarkt

Neben einer klaren Positionierung ist Folgendes zu beachten: Wer sich für eine Premiumstrategie entscheidet, entscheidet sich gegen den Massenmarkt. Natürlich ist dies kein kurzfristiger Effekt, insbesondere wenn man ein Portfolio aus Premium- und Massenmarktprodukten hat. Aber langfristig verlagert man sich als Marke und/oder Unternehmen in den Premiummarkt. Auch wenn man weiterhin den Massenmarkt bedient, wird man das Portfolio über die Konkurrenz mit der Preisführerschaft positionieren müssen, weil es bereits die Gesamtpositionierung verwässert.

Wie aber wird man von einem traditionellen Hersteller für den Massenmarkt zu einem Anbieter von Premiumprodukten? Diese Transformation ist eine Reise mit vielen Stolpersteinen und Fallgruben. Der erste Schritt ist, dass man sich der daraus resultierenden Konsequenzen bewusst ist. Die wichtigste Konsequenz ist: Wer die Preise erhöht, verliert Kunden. Damit dieser Umsatzverlust sich nicht in einen Gewinnrückgang äussert, muss man fünf zentrale Stellhebel im Griff haben:

Preiselastizität: Wer die Preise erhöht, büsst in der Regel Umsatz ein. Die Zahlungsbereitschaft und Preiselastizität der Kunden zu verstehen und was sie beeinflusst, ist der beste Startpunkt. Dabei ist nicht nur die Messung der Effekte von Preiserhöhungen auf die Absatzmenge relevant, sondern auch für welche Produkteigenschaften der Kunde bereit ist, ein Preis-Premium zu zahlen und für welche nicht. Mit den Erkenntnissen lässt sich auch abschätzen, ob das bestehende Produktportfolio eine Premiumstrategie erlaubt oder nicht. Wer mit dem bestehenden Produkt oder der Dienstleistung kein «Element

of Value» anspricht, hat es schwer, sich von anderen Produkten zu differenzieren und ein Premium zu realisieren.

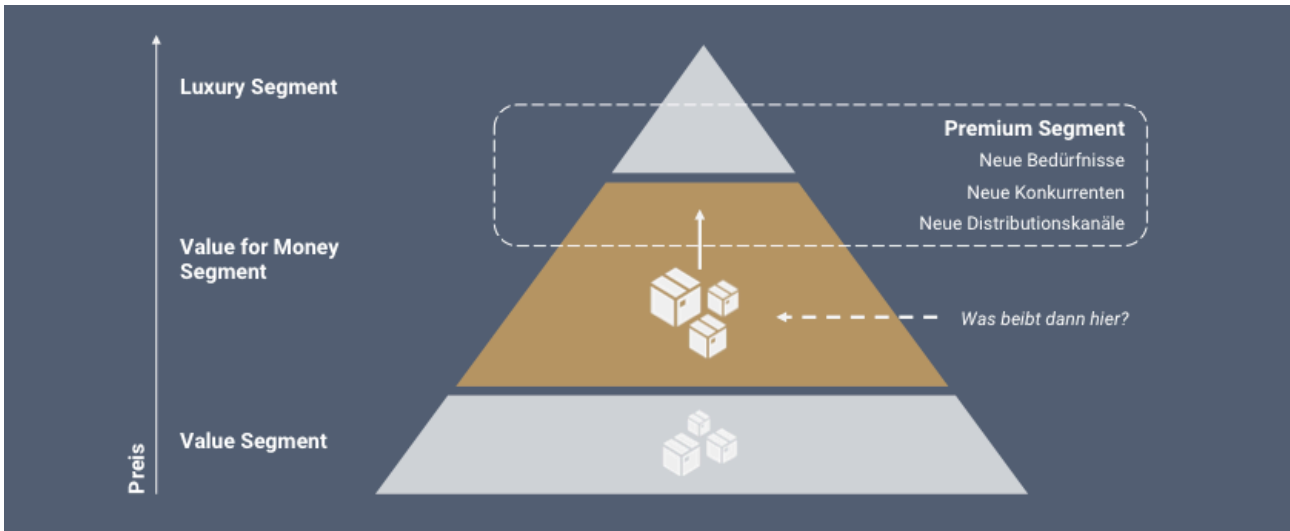
Produktportfolio: Ein gutes Produktportfolio kann Reaktionen auf Preiserhöhungen abfedern. Wem das «neue» Premiumprodukt zu teuer ist, wählt unter Umständen das Zweitprodukt des Unternehmens. Es gibt die Chance einer Kaskadierung und damit eine Abfederung des Umsatzrückganges. Grundsätzlich schätzen die Kunden ja schon heute bestimmte Eigenschaften hinter einer Marke oder einem Hersteller, welche sie durchaus auch mit neuen und kostengünstigeren Produkten assoziieren werden.

Profitabilität: Für die Einführung einer preisgünstigen Zweitlinie muss man aber nicht nur die Eigenschaften kennen, welche den Kaufentscheid beeinflussen, sondern auch die Treiber der Profitabilität. Die Zweitlinie wird immer die Verteidigungslinie gegen die preisaggressive Massenmarktkonkurrenz sein. Daher muss man wissen, welche Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften die Herstell- und Vertriebskosten treiben, und wo man Kosten sparen kann, ohne die Positionierung der Marke oder des Produktes zu gefährden.

Neukundengewinnung: Mittelfristig wird die Zweitlinie unter Druck kommen. Die Preisführer werden sich als valable Alternativen etablieren. Die preissensiblen Kunden werden langsam abwandern. Daher ist es wichtig, im Premiumsegment Neukunden zu gewinnen. Hierzu gibt es mehrere Strategien. Das Vordringen in neue Märkte, das Gewinnen neuer Absatzkanäle, der Einstieg ins Exportgeschäft oder der Angriff auf bestehende Premiumprodukte im Markt sind nur einige Optionen.

Kanalsteuerung: Zu guter Letzt hängt alles auch stark vom Kanal zum Kunden ab. Die Vertriebspartner – aber auch der eigene Aussendienst und die Servicemitarbeiter – sind wichtige Stakeholder in der Premiumstrategie. Finden Sie den Preis-Markup nicht gerechtfertigt, empfehlen sie kostengünstigere Alternativen der Konkurrenz oder innerhalb des eigenen Portfolios. Unterstützen die Vertriebspartner die neue Positionierung im Premiumbereich nicht, wird die Transformation nicht gelingen.

Abbildung 2: Der Einfluss einer Premiumstrategie auf das Produktportfolio



Die Wichtigkeit der Kanalsteuerung bei der Einführung einer Premiumstrategie ist nicht zu unterschätzen. Bisherige Partner für den Massenmarkt sind nicht unbedingt die richtigen Partner für den Vertrieb von hochpreisigen Premiumprodukten. Dies nicht nur, weil sie vielleicht nicht das richtige Umfeld bieten, in welchem man Premiummarken präsentieren will, sondern weil sie aufgrund der Historie grosser Absatzmengen sehr hohe Kommissionsätze oder niedrige Einkaufspreise haben. Diese Konditionen können sie einsetzen, um die Premiumprodukte zu tiefen Verkaufspreisen (Street Price) anzubieten. Dies wiederum setzt andere Vertriebspartner unter Druck und gefährdet die Transformation im Generellen.

Eine Neubeurteilung der bestehenden Vertriebspartner kann helfen die guten von den schlechten Partnern zu trennen. Gute Partner für eine Premi-

umstrategie sind diejenigen, welche Investitionen in die Marken ihrer Zulieferer machen, die Produkte und Dienstleistung in einem ansprechenden Umfeld präsentieren und in die Kompetenzen ihrer Berater investieren. Diese Kriterien sollen bei einer Premiumstrategie in einer Vertriebspartnerbeurteilung gemessen werden. Unter Umständen müssen Partner, welche der neuen Premiumvertriebsstrategie nicht mehr entsprechen aus dem Vertriebsnetz entlassen werden, oder sie dürfen nur noch einen Teil des Sortiments vertreiben.

Allein mit der Neubeurteilung und Selektion der Vertriebspartner ist es aber nicht getan. Die neuen Premiumvertriebspartner brauchen aktive Unterstützung und Incentivierung, die Premiumprodukte richtig und motiviert zu präsentieren und zu verkaufen.

Abbildung 3: Kanalstrategie von einer Massenmarke zu einer Premiummarke (Beispiel)



4 Fazit

Der zunehmenden Disruption der Massenmärkte durch internationale Konkurrenten und digitale Marktplätze, welche mit einer ausgeprägten Preisführerschaft-Strategie europäische Hersteller und Dienstleister in ihren Heimatmärkten bedrängen, lässt sich durch einen Fokus auf die Qualitätsführerschaft begegnen. Damit lässt sich ein Premium auf dem Verkaufspreis realisieren, welches die Margen auf den Produkten und Dienstleistungen erhöht. Während Verkaufsvolumen an die billige Konkurrenz verloren geht, kann so der Gewinn langfristig gehalten werden.

Eine Premiumstrategie verlangt eine klare Positionierung entlang eines Wertversprechens, eines «Element of Value». Ein Premium-Markup auf den Marktpreis kann erreicht werden, wenn sich das Produkt bezüglich Design, Sicherheit, Funktionalität, Service, Individualisierung oder Community-Identifikation von den Preisführerschaft-Konkurrenten unterscheidet.

Für die Transformation von einer klassischen Preis-Leistung-Positionierung im Massenmarkt zu einer Premiumpositionierung sind fünf Bausteine wichtig: Kenntnis über die Preiselastizität, das richtige Design des Produktportfolios, Transparenz über die Profitabilität und Kostentreiber hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung, eine Neukundengewinnungsstrategie im Premiumsegment und, last-but-not-least, eine aktive Kanalsteuerung und Re-Evaluation der aktuellen Vertriebspartner. Die beste Reaktion auf Disruption ist die eigene Veränderung.

Quellen

- Bruckner, R. (2024). Chinas E-Auto-Boom auf der Spur. Der Standard, 15.
- Chan, C. (2023, Januar 18). Temu: What It Is, and Why It Matters. <https://a16z.com/temu-what-it-is-and-why-it-matters/>
- Da Silva, G., & Büchenbacher, K. (2023, Dezember 16). Temu wirbt mit surreal billigen Preisen. Nzz, 31.
- Du, J., Ouyang, M., & Chen, J. (2017). Prospects for Chinese electric vehicle technologies in 2016–2020: Ambition and rationality. *Energy*, 120, 584–596. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2016.11.114>
- Gawlikowska-Fyk, A. (2017). Electric Cars in Germany—Drive against the Current. *PISM Bulletin*.
- Herrgen, P. (2024, Januar 3). Kantonspolizei warnt: Billig-Produkte von Temu sind gefährlich – der chinesische Online-Händler dementiert. *Aargauer Zeitung*. <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/shopping-kantonspolizei-warnt-billig-produkte-von-temu-sind-gefaehrlich-der-chinesische-online-haendler-dementiert-ld.2561496>
- McKinsey & Company. (2020). McKinsey Electric Vehicle Index: Europe cushions a global plunge in EV sales.
- McKinsey Global Institute. (2016). *Independant Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*.
- Nart, S. (2017). The Influence of Country of Origin on Brand Image and Brand Attitudes. *İşletme Bilimi Dergisi*, 89–103. <https://doi.org/10.22139/jobs.288879>
- Public Eye. (2021). Schuften für Shein. Wo die Billigmode der Generation Tiktok genäht wird (32).
- Röse, C. (2024, Januar 17). Meyer Burger droht mit Schließung von Solar-Fabrik. *tagesschau.de*. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/meyer-burger-solar-standortschliessung-kurseinbruch-100.html>
- Schmitz, A.-K., & Fassnacht, M. (2020). Premiumization as a Profit Growth Strategy. *Marketing Review* St. Gallen, 3, 60–68.
- Schöchli, H. (2023, September 14). Neuer Handelskrieg wegen subventionierten Elektroautos? Die grosse Ironie im Streit der EU mit China. *Nzz.ch*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/ld.1756191>
- Schwinnen, R. (2024, Februar 15). Das sind die 10 günstigsten Stromer der Schweiz. *Blick*, 9.
- Siepen, S., & Krieger, S. (2023). Die Investitionsgüterbranche in der DACH-Region steht am Scheideweg.
- Similarweb. (o. J.). Top-Apps-Ranking. Abgerufen 4. März 2024, von <https://www.similarweb.com/de/top-apps/apple/switzerland/shopping/>
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2019). *Price Management*. Springer.
- Stummeyer, C., & Köber, B. (Hrsg.). (2020). *Amazon für Entscheider: Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler*. Springer.
- Triebe, B. (2020, Juli 18). Die dunkle Seite von Super-Fast-Fashion. *Nzz*, 20.

t'charta – Für eine Welt, in der Menschen mit grossartigen Angeboten wertgeschätzt werden

Es liegt eine Unruhe in der Luft, ein Gefühl, dass sich etwas verändert hat. Ihre einst zuverlässigen Produkte und Dienstleistungen scheinen auf dem Markt nicht mehr dasselbe Gewicht zu haben, und Ihre Kundenbeziehungen sind nicht mehr so eng wie früher. Vielleicht mischen neue Teilnehmer Ihren Markt auf? Oder vielleicht ändert sich Ihr Geschäftsfeld gerade grundlegend? Inmitten dieses Umbruchs spüren Sie aber auch etwas Aufregendes. Neue Chancen zeichnen sich ab und warten nur auf diejenigen mit dem Mut und Können, sie zu erkunden.

Als verantwortliche Führungskraft Ihres Unternehmens erkennen Sie, dass die altbewährten Strategien nicht mehr greifen. Es ist an der Zeit zu handeln und einen neuen Kurs einzuschlagen, der Ihr Unternehmen zu neuen Höhen führt. Genau hier kommt t'charta ins Spiel. Ihr Kundenangebot zu perfektionieren, ist unsere Mission. Wir helfen mit Know-how, Methodik und Erfahrung, Lücken zu schliessen. Wir ebnen den Weg zum Erfolg und unterstützen bei

- Marktpositionierung
- Strategischem Produktmanagement
- Digital Service Design
- Preisoptimierung
- Working Capital Management
- Go-to-Market-Strategie

Gemeinsam erkunden wir neue Territorien, erarbeiten Ihre einzigartige Marktpositionierung und erschliessen neue Umsatzquellen mit ganzheitlichen

Marktangeboten. Wir helfen, um Fallgruben und Untiefen zu navigieren und Ihr Marken- und Produktversprechen in den Köpfen und Herzen Ihrer Mitarbeiter und externen Partner zu verankern.

Wir bei t'charta wissen, dass die besten Ergebnisse nur in einem intensiven Austausch zwischen verschiedenen Wissensträgern entstehen. Deshalb arbeiten wir eng mit Ihrer Crew zusammen und nutzen unsere umfassende Erfahrung als Produktmanager und Berater, um unerwartete Hindernisse zu überwinden und Wachstum und Rentabilität zu erreichen.

Setzen wir gemeinsam die Segel. Lassen Sie uns neue Territorien meistern. Machen wir Ihre Marken, Produkte und Dienstleistungen grösser als jemals zuvor.

t'charta AG | Schipfe 7 | 8001 Zürich
Switzerland | tcharta.com



Follow us on LinkedIn

t'charta