

# China sucht Marken

Gibt Asien die Spielregeln im globalisierten Markt vor? Nein, denn starke Marken bestimmen selber das Spiel.

**SIE HABEN SICH** im Lauf ihrer spezifischen Leistungsgeschichte eine Position erarbeitet, die es ihnen ermöglicht, in jedem Markt in der Liga ihres Heimatmarktes zu spielen. Man denke etwa an Luxus-Marken, die ja schon immer weltweit agieren und wegen ihrer disziplinierten Führung ein Vorbild sind.

Dennoch wird häufig anders entschieden. Unter dem Druck der Globalisierung werden die Marken an die jeweiligen Zielmärkte angepasst und nach unten geöffnet, sogar mit einer gewissen Selbstverständlichkeit. »Was soll man denn anderes tun«? lautet die oft gehörte Frage.

Die Folgen, die sich für die europäischen Hersteller aus dem weltweit zusammenfließenden Preiswettbewerb ergeben, sind auf diese Weise allerdings meist verheerend. Die Besetzung von Billigsegmenten in Märkten wie China und Indien lässt nicht nur Möglichkeiten ihrer Markensysteme ungenutzt, sie wirkt sich auch auf die Preisposition der Qualitätshersteller in ihren angestammten Märkten negativ aus.

Typisches Problem bei heterogener Markenpositionierung ist beispielsweise die ungeklärte Ressourcenfrage. Die notwendigen Investitionen und das Know-how müssen dem Heimatmarkt entzogen werden, was ihn schwächt. Was sich nun im Ausland aus reiner Unternehmenssicht noch gerade rechnet, führt als Neupositionierung zu unterschiedlichen Anforderungen im Unternehmen. Unausweichlich bildet sich mit der Zeit eine negative Rückkopplungsschleife. Wird diese Strategie in mehreren Märkten verfolgt, schleust jeder neue Markt andere bedrohliche Rückkopplungselemente in das Markensystem ein.

Und eine zweite Haltung wird immer verbreiteter. Die Unternehmen sind der Überzeugung, dass sie sich mit dem Wettbewerber vergleichen müssen. Als Folge lassen sich immer mehr Unternehmen von der Idee leiten, die eigene Marke neu positionieren zu müssen, sobald sich Kopien aus dem Billiglager der Marke nähern. In arbeitenden Markensystemen ist es schlichtweg selbstzerstörerisch, sich in Abhängigkeit zur Position eines Wettbewerbers zu positionieren. Allein die Verwirk-

lichung der eigenen Leistungsklasse sichert den Wettbewerbsvorteil und führt über die Zeit zu eindeutiger Position, auch in Asien. Die Spielregeln darf nur die Marke selber bestimmen.

Allerdings wird eine ganz andere Mitwirkung asiatischer Länder zu erwarten sein. Sie werden sich von austauschbaren Produktionsstätten zu verlässlichen Markenwertschöpfern entwickeln. Das Know-how aus den langjährigen Erfahrungen als Handlanger für jene Markenhersteller, die ihre Produkte in Niedriglohnländern herstellen lassen, ist bereits vorhanden. Was fehlt ist der Aufbau eigener Marken mit weltweiter Bedeutung.

Das dürfte für eine der ältesten Kulturen auf dem Erdball kein Problem sein. Wie Rengang Huang, Minister Counselor der Mission de Chine an der World Trade Organization in Genf auf dem 10. Internationalen Markenteknikum des Instituts für Markenteknik dargelegt hat, ist China bereits mit 19 Unternehmen in der *Fortune* 500 Liste der größten Unternehmen der Welt vertreten. Außerdem wies er darauf hin, dass eine kürzliche Studie der Boston Consulting Group über die 100 zukunftsstärksten Firmen der Rapidly Developing Economies im 21. Jahrhundert 44 chinesische Marken ausweist<sup>1</sup>.

## Empfehlungen

- *Auch global die richtige Preisposition besetzen*  
Zurückgehende Umsätze oder Erlöse sind durch Internationalisierung nur dann zu kompensieren, wenn mit den Originalkräften der Marke gearbeitet wird, ob in Brasilien, den USA oder in China. Ihre normative Kraft muss zur Orientierung genutzt werden. Eine Marke aus ihrer Position zu bringen, ist – egal aus welchem Anlass – immer hochgefährlich.

- *Den richtigen Marktausschnitt wählen*  
Ist mein Markt jener der 1,3 Milliarden Chinesen oder jener, den ich positionskonsistent bedienen kann? Bevor in einen entstehenden Markt eingestiegen wird, muss geprüft werden, wo mein relevanter Ausschnitt ist, der mit meiner Position zu realisieren ist. Nicht

Fotos: Institut für Markenteknik  
<sup>1</sup> S. Rengang Huang, China: Branding Practices, Trends and Strategies, Jahrbuch Markenteknik 2008/2009 (forthcoming)



Diese hochpreisige Zigarettenmarke hat eine lange Geschichte in China und ist bereits in spezialisierten Geschäften in Europa erhältlich

sollte man fragen wo ist noch ein Geschäft zu machen, sondern: Wo ist mein Geschäft zu machen.

- *Die richtige Positionierungsstrategie für internationale Märkte definieren*

Eine Marke ist auch auf internationalem Terrain nicht frei in der Besetzung ihrer Position. Sie ist weltweit eine unteilbare Leistungseinheit und sollte bei inhomogener Positionierung in den Distributionskanälen des Heimatmarktes als erstes dort die klare Linie wieder herstellen; um dann eine langfristige Aufbastrategie ihrer Wertklasse auch in den entstehenden neuen Märkten durchzusetzen.

- *Durch Evolution die Position stärken*

Marken können ihre Wettbewerbskraft nicht entwickeln, wenn sie sich intern heterogene Leistungsaufträge geben. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass nicht neue Segmente oder Sortimente besetzt werden können, aber es bedeutet, dass innerhalb eines Markensystems keine unterschiedlichen Leistungsklassen und Preispositionen entwickelt werden dürfen. Allein die eigene Spezifik muss entfaltet werden.

- *Sich von Kopien aus dem Billiglager nicht irritieren lassen*

Den Abstand zu einer Billigkopie darf man nicht dadurch wieder herstellen, dass man die eigene Position verlässt. Für eine Marke ist dies keine Option, machen doch die aufgebaute Position und das gebildete Resonanzfeld den eigentlichen Wettbewerbsvorteil aus.

- *Dem Druck des Vergleichs mit dem Wettbewerb standhalten*

Nicht nur die Hersteller, auch der Handel fördert die Vergleichbarkeit. »Ihr seid austauschbar«, lautet der Vorwurf und dann zählt allein der Preis. Für eine Marke gibt es darauf nur eine Antwort: Wer sich auf Austauschbarkeit einlässt, wird austauschbar. Auch in Asien warten die Konsumenten auf spezifische Leistungen.

- *Die Schutzräume der Marke nutzen und erweitern*  
Im Verdrängungswettbewerb gilt es, die Schutzräume der Marke zu festigen. Der erste enthält ihr Erzeugnisgesetz, ihr Inneres Prinzip. Sie muss ihre Indi-

vidualität konsequent erkennbar machen und durchsetzen. Außerdem kann eine Marke ihre Oberfläche juristisch vielfach schützen. Markenspezifische Leistungsstruktur und markenspezifischer Gestaltzusammenhang sichern die eigenen Spielregeln.

- *Abstandhalten zur Konkurrenz durch selbstähnliche Leistungsreproduktion*

Die Orientierung zum Wettbewerb darf nicht Auslöser für die eigene Positionierung sein. Selbstzerstörerische Anpasserei bringt jede Marke außer Atem und in den hinteren Teil des Feldes. Zum Erfolg führt die interne Vernetzung aller Leistungspunkte, wo immer man auftritt. Im fremden Markt muss die eigene Wertklasse durchgesetzt werden und bei Angriffen im Heimatmarkt der Abstand gegen die Nachahmer verstärkt werden.

- *Der Kundschaft muss die eigene Leistungsklasse verständlich gemacht werden*

Die Wertschöpfungskette ist eine in sich geschlossene Abfolge markttypischer Veredelungsabschnitte. Sie baut im Publikum positive Vorurteile auf, die vererbbar sind und die eigentliche Markenenergie bilden. Man stellt jedoch fest, dass die Kundschaft die spezifischen Leistungsmuster von Marken nicht mehr erkennt. Emotionale Erlebniswelten verwischen zusätzlich. Es kann nur darum gehen, die Stärken zu verstärken und die Besonderheiten aktiv und konsequent erfahrbar zu machen – In Asien warten mindestens 500 Millionen zahlungsfähige Konsumenten auf europäische Leistungssysteme. Es gibt keinen Grund, sie zu enttäuschen.

Thomas Fröhlich



Thomas Fröhlich ist Geschäftsführer des Instituts für Markenteknik in Genf