

# Heterogene Markenpositionierung Risiken im globalisierten Markt

Von Manfred Schmidt

*Marken sind Angebote, die eine jeweils spezifische Position eingenommen haben; zusammen mit dem Wettbewerb konstituieren sie den Markt. Der Markt ist also nicht Vorgabe, sondern Ergebnis des Zusammenspiels differenzierter Markenangebote in den unterschiedlichsten Wert- und Preisklassen. Im Rahmen der Globalisierung kann dies nicht anders sein. Marken in überlegener Wertklasse müssen ihr Potenzial in neuen Märkten oftmals erst entfalten.*

Angenommen, eine Marke hat in ihrem Markt eine spezifische Wertposition aufgebaut, und das aktuelle Sortiment realisiert die Leistungsfähigkeit und die spezifischen Qualitäten der Marke, das Unternehmen lässt sich jedoch verleiten, in einen neuen Markt zu investieren, der mit hohen Absatzzahlen lockt, beispielsweise China. Man vergegenwärtigt sich die Größe dieses Landes und findet die passenden Argumente, um den Schritt zu wagen.

Doch der Schein trügt: Das Schlaraffenland, in dem einem die gebratenen Tauben in den Mund fliegen, hat leider noch niemand gefunden. Hinzu kommt, dass China kein Billigmarkt bleibt beziehungsweise überhaupt noch nie (ausschließlich) einer war, entgegen den landläufigen Meinungen. Trotzdem lässt sich das Unternehmen von dem Trugbild täuschen, der Gang nach China hieße Einstieg ins Billiglager.

Das Drama ist nur, dass das Unternehmen den Billigkurs gar nicht beherrscht. Das neue Segment und auch die Marktposition passen nicht zur eigenen Marke und nicht zur eigenen Unternehmenspolitik. Eigentlich beherrscht man nur die Qualität, jedoch lässt man sich hinreißen, Produkte nach den üblichen Marktanforderungen des Billigmarktes zu produzieren oder eventuell zuzukaufen, denn es winken ja mengenmäßig riesige Absatzchancen (siehe Abbildung 1).



Manfred Schmidt ist Vorsitzender des Instituts für Markentechnik in Genf.

## Ungeklärte Ressourcenfrage

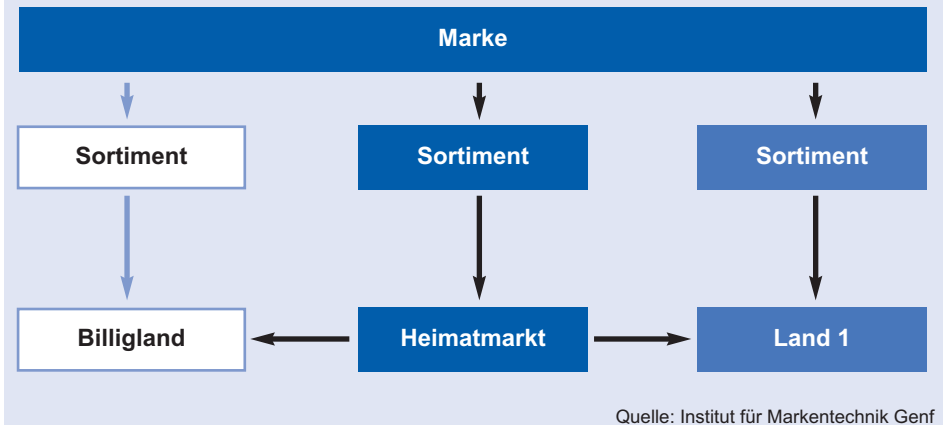
Man darf nicht außer Acht lassen, dass der Schritt in einen neuen Markt gewaltige Ressourcen verschlingen und langfristig binden wird – selbst wenn man auf den Billigzug aufspringt. Entweder stehen die nötige Investitionssumme und das Know-how gesondert zur Verfügung, oder es müssen Ressourcen vom Inland abgezogen werden. Letzteres hat katastrophale Folgewirkungen: Die notwendige Energie zur Markendurchsetzung fehlt im Heimatmarkt.

Ein Spitzensportler muss, um an der Spitze zu bleiben, kontinuierlich trainieren, seine Schwächen beseitigen und an seinen Stärken immer weiter arbeiten. Er darf mit seinem Spezialtraining nicht aufhören. Er wird sich auf jeden neuen Wettkampf gesondert vorbereiten, nach einem ausgeklügelten Trainingskonzept und mit voller Konzentration. Keinesfalls wird er die Disziplinen wechseln, also morgen ein Radrennen fahren und übermorgen Fußball in der Deutschen Nationalelf spielen. Er wird bei dem bleiben, was er exzellent beherrscht und wofür er hart trainiert. Das Markengeschäft verhält sich analog zum Spitzensport.

## Rückkopplungseffekte

Aus internationaler Sicht ist eine Marke heterogen positioniert, sobald im Heimatmarkt eine andere Leistung durchgesetzt wird als im ausländischen Wachstumsmarkt. Im Heimatmarkt

**Abb. 1: Die Marke hat aus internationaler Sicht eine heterogene Positionierung eingeleitet**



steht eine Marke vielleicht für eine hohe Wertklasse, während sie in China im unteren Preissegment angeboten wird. Diese selbstgewollte Herabsetzung macht die Marke nun zu einem Angebot unter vielen, die sich im Billigsegment angesiedelt haben und auf das schnelle Geld spekulieren.

Aus reiner Unternehmenssicht – und viele Unternehmen denken allein aus Unternehmens- und nicht auch aus Markensicht – ist dies möglicherweise nachzuvollziehen, aus Markensicht allerdings nicht. Sie jedoch zeigt, wie die geschilderten Rückkopplungseffekte in einem widersprüchlich geführten System unausweichlich nach unten ziehen. Dieses Unverständnis für die komplexen Markenzusammenhänge entsteht, weil das Management nicht weiß, dass ihr Wirtschaftskörper bereits seit langem eine Marke ist und deshalb deren Gesetzmäßigkeiten unterliegt.

Aus Unternehmenssicht scheint es durchaus möglich, Anfragen aus unterschiedlichen Wertregionen zu erfüllen – sofern es produktionstechnisch und logistisch machbar ist. Es gibt dann keine Restriktion und keine Bindung an einen Resonanzraum, denn es ist niemandem etwas vorgelebt und versprochen worden. Man sagt nur das zu, was gerade gefragt ist. Es gibt nur situative Anforderungen und den Druck, sie zu erfüllen. Dieses

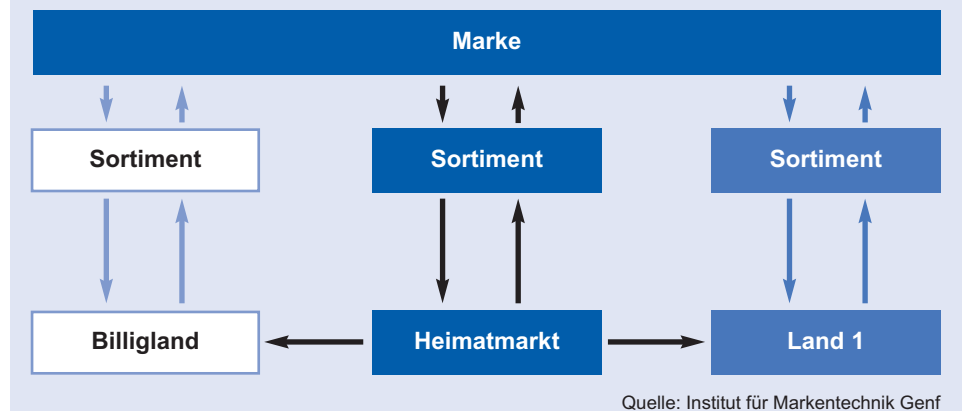
Unternehmen kann sich in jedem Land anders verhalten, solange es sich rechnet, weil es nicht auf Kontinuität und auf Kundenschaftsaufbau setzt.

#### **Anforderungen ans Markenkonzept**

Zu bedenken ist jedoch, dass sich im Unternehmen vieles rechnet, weil häufig nur noch anteilig gerechnet wird. So gilt vielfach die Regel, bereits die Erfüllung des Deckungsbeitrages reiche aus. Doch aus ernsthafter kaufmännischer Sicht ist nur ein sich selbst tragendes Sortiment rentabel und im Sinne einer nachhaltigen Markenstrategie auf Dauer wirtschaftlich erfolgreich. Nur auf diese Weise wird jener selbstähnliche Reproduktionsprozess realisiert, der zum Wettbewerbsvorteil von Markenkraft führt.

Gleiche Gefahren drohen, wenn das Unternehmen in ein neues Land geht, nun jedoch mit einer neuen Preis- und Positionierungsstrategie. Produkte werden entwickelt, die den Ansprüchen dieses Marktes besser zu entsprechen scheinen. 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. Rückkopplungen und Anforderungen, die aus den Märkten kommen, beeinflussen langsam alle

**Das Markengeschäft verhält sich analog zum Spitzensport.**

**Abb. 2: Jeder neue Markt bringt andere Rückkopplungselemente in das Markensystem**

Bereiche des Unternehmens. Arbeitet man in einem stimmigen Prozess, wie beispielsweise in seinem Heimatmarkt, sind derartige Effekte nicht sonderlich besorgniserregend, denn das gesamte Unternehmen arbeitet nach einem gemeinsamen Grundverständnis. Die Rückkopplungsschleife beschäftigt zwar alle, weil immer wieder neue Wünsche der Konsumenten auftauchen, aber die Beteiligten arbeiten konstruktiv an der Verstärkung des geschichtlich aufgebauten Wertsystems. Es liegen gemeinsame Parameter vor, um die hereinströmenden Dinge zu beurteilen und markenadäquat zu beherrschen.

#### Anforderungen durch neue Märkte

Kommen die Rückkopplungen jedoch aus den neuen Märkten, in denen man sich anders als im Heimatmarkt positioniert hat, versetzen die neuen Anforderungen das Unternehmen in Unsicherheit. Sie sorgen für Unruhe und verschieben allmählich die Zielkriterien. Der Direktionssinn im Gesamtsystem nimmt unausweichlich ab, je mehr Märkte man mit unterschiedlichen Positionierungen bearbeitet.

Jeder Unternehmensbereich versucht nun, mit den Anforderungen aus den verschiedenen Ländern umzugehen. Wie viele Linien könnte man zeichnen? Wirbel entsteht, und die Verschiedenartigkeit ist kaum mehr zu handhaben, weil sich die gemeinsa-

men Maßstäbe auflösen. In einer solchen Situation wird vieles disponibel. Im Unternehmen beginnt man, jeden Tag nur noch „kreuz und quer“ zu arbeiten, die Sortimente laufen aus dem Ruder, und es beginnt schlimmstenfalls ein schwer zu führendes Durch- und Gegeneinander (siehe Abbildung 3).

Was unterschiedliche Positionierungen und Sortimente einfordern, kann ein gesundes Unternehmen nicht leisten. Die Eindeutigkeit der Markenführung ist auch gefährdet, weil keine einheitliche Kommunikation mehr realisiert wird. Auf den verschiedenen Ebenen wird unterschiedlich kommuniziert, intern wie extern. Die interne Leistungsstruktur, die hinter einer starken Marke steht, ist nicht mehr abgestimmt, sondern, ganz im Gegenteil, zerfasert. Kommunikation auf derselben Wellenlänge findet nicht mehr statt. Einst klare Signale wandeln sich in ein Rauschen.

Ist die Beobachtung zusätzlich auf die Veränderungen im Gesamtmarkt gerichtet, scheint zunächst die eine und im nächsten Moment die andere Produkt- oder Markenstrategie richtig zu sein. Wird dann auch noch unterschiedlichen kulturellen Strömungen Aufmerksamkeit geschenkt, erreicht die Beliebigkeit ihren Höhepunkt. Die Folge ist ein Rückzug auf einige wenige Parameter nach dem Muster: „Wir müssen unsere Marke neu definieren ...“ Derartige

**Rückkopplungen und Anforderungen, die aus den Märkten kommen, beeinflussen langsam alle Bereiche des Unternehmens.**

Leitsätze sind dann so abstrakt und inhaltsleer, dass sie keinerlei Hilfestellung geben für das Tagesgeschäft. Sie wirken nicht mehr normativ, das Markensystem verliert seinen Verstand.

Die geschilderten Probleme haben die Unternehmen häufig bereits in den Heimatmärkten. Schleichend verlieren die Marken dabei ihre Wirtschaftskraft. Die Folgen von Einzelentscheidungen aus der Unsicherheit heraus sind bei einer derart verwirrten Komplexität kaum noch markenkräftigend. Hier zeigt sich einmal mehr, welche lebensentscheidende Bedeutung das normative System Marke darstellt, an dessen Vorgaben sich Zulieferer, Belegschaft, Absatzmittler und Kundschaft orientieren können.

**Normative Kraft der Marke**

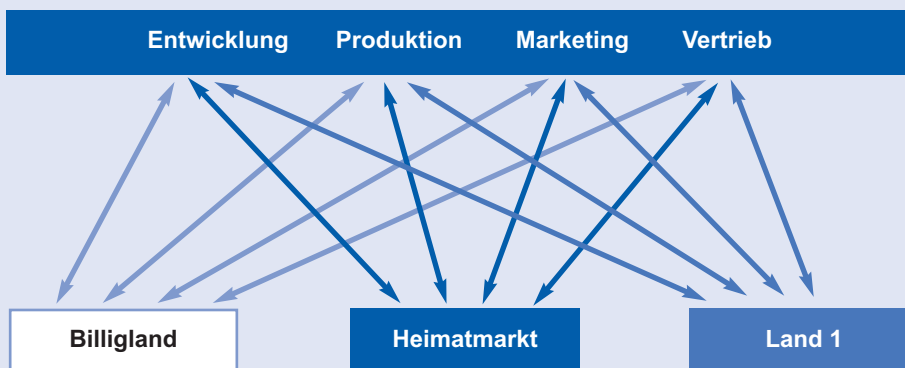
Eine Marke bildet im Verlauf ihrer Leistungsgeschichte ein spezifisches Leistungsmuster heraus. Durch dessen selbstähnliche Reproduktion bindet sich das Unternehmen nach innen und wird draußen wiedererkennbar und unterscheidbar. Unausweichlich entwickeln sich aus der ursprünglichen Leistungsidee charakteristische Eigenarten des Markensystems, das sich seine spezifische Veredelungskette aufbaut. Sie reicht von den Rohstoffen bis zum Kunden, der sich durch eben diese Spezifik schließlich

selber veredelt. Diese Leistungsstruktur legt die markentechnische Analyse frei. Im Genetischen Code wird sie sichtbar und in der Markenverfassung handhabbar. Wie die Verfassung in einem Staat den Bürgern gewisse Rahmenrichtlinien vorgibt, so werden durch die Markenverfassung bestimmte Orientierungen für die Handlungsplätze innerhalb des Unternehmens formuliert. Die empfundene Gemeinsamkeit wird in Regeln überführt und das Leistungsmuster objektiv nachvollziehbar. Was in einem eigentümergeführten Kleinbetrieb durch Vorbild und persönlichen Kontakt sichergestellt wird, kann nun auch in großen Organisationen gewährleistet werden: Orientierungshilfe bei tagesgeschäftlichen Entscheidungen.

Ebenso wie im Staat, erlaubt auch die Verfassung einer Marke lebendige Weiterentwicklung. Mit Hilfe der Verfassung stabilisiert eine aufgebaute Marke zwar ihr Erzeugungsprinzip, bestimmt jedoch auch ihre Evolution. Wenn solche Orientierungen fehlen, wäre es denkbar, dass, rein geschäftlich gesehen, jeden Tag etwas anderes getan werden kann, weil möglicherweise ein bestimmtes Argument gerade opportun oder ein aktueller Auftrag besonders verlockend ist. Arbeitsökonomische Reproduktion fände allerdings nicht statt. Soll nun eine langfristige internationale Strategie verfolgt wer-

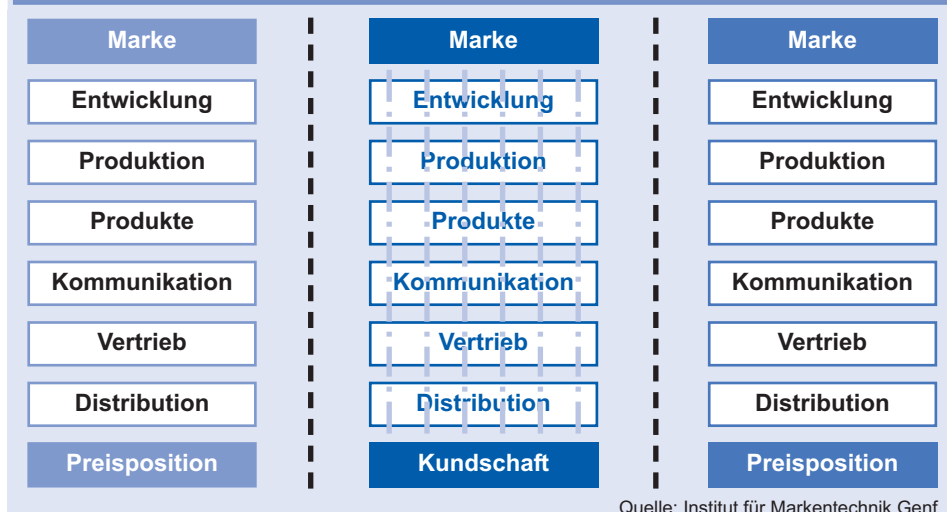
**Die Eindeutigkeit der Markenführung ist auch gefährdet, weil keine einheitliche Kommunikation mehr realisiert wird.**

**Abb. 3: Weder das Unternehmen noch die Marke arbeiten nach einem durchgängigen Leistungsmuster**



Quelle: Institut für Markentechnik Genf

**Abb. 4: Unsere Marke überträgt ihre spezifischen Leistungen über alle Bereiche auf ihre Kundschaft – weltweit**



den, muss sich eine Organisation ihrer Normen und Bezugsgrößen noch sicherer sein. Auf bekanntem Terrain hat man häufig das Gefühl, man kenne die Ge- und Verbote des eigenen Markensystems, obwohl man sie faktisch auch häufig verletzt, weil Zusatzgeschäfte so verlockend sind und man sie mitnimmt.

Bei internationalem Kurs ist es umso dramatischer, wenn die zentrale Unternehmensführung keine Referenz, keine normativen Orientierungen festgelegt hat, an denen sich immer wieder prüfen lässt, welche Entscheidungen für das Markensystem richtig oder falsch sind.

Ohne definierte Bezugsgrößen droht jede Diskussion über den richtigen Weg irgendwann opportunistisch beendet zu werden. Getrieben von einer schnellen Problemlösung, werden möglicherweise oberflächliche Risse gekittet, die die eigentlichen Probleme unerschwinglich nur noch größer werden lassen.

Marken können ihre Wettbewerbskraft nicht entwickeln, wenn sie sich intern heterogene Leistungsaufträge geben. Die widersprüchlichen Rückkopplungseffekte, die sich aus konträren Positionierungen ergeben, verkräftet kein

Markensystem. In zwei oder mehr Welten mit unterschiedlichen Produktpaletten, Preisen und Qualitäten unter demselben Namen zu handeln führt unausweichlich zum inneren und äußeren Kräftezerfall.

#### 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 mit den 1,3 Milliarden Chinesen oder jener, den ich positionskonsistent bedienen kann? Bevor in einen entstehenden Markt eingestiegen werden kann, muss geprüft werden, wo der relevante Ausschnitt ist, der mit meiner Position überhaupt zu realisieren ist. Man sollte nicht fragen: „Wo ist noch ein Geschäft zu machen?“, sondern: „Wo ist mein Geschäft zu machen?“

**Man darf nicht außer Acht lassen, dass der Schritt in einen neuen Markt gewaltige Ressourcen verschlingen und langfristig binden wird.**

■ **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 Heimatmarkts als Erstes dort die klare Linie wieder herstellen, um dann eine langfristige Aufbaustrategie ihrer Wertklasse auch in den entstehenden neuen Märkten durchzusetzen.

■ **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 das keine Option, machen doch die aufgebaute Position und das gebildete Resonanzfeld mit den positiven Vorurteilen bei Kundschaft, Branche und in der öffentlichen Meinung den Wettbewerbsvorteil aus.

■ **Die Schutzzräume der Marke nutzen und erweitern.**

Im Verdrängungswettbewerb gilt es, die Schutzzräume der Marke zu festigen. Dies bedingt ihr Erzeugungsgesetz, ihr inneres Prinzip. Sie muss ihre Individualität konsequent erkennbar machen und durchsetzen. Außerdem kann eine Marke ihre Oberfläche juristisch vielfach schützen. Markenspezifische Leistungsstruktur und markenspezifischer Gestaltzusammenhang sichern die eigenen Spielregeln.

In Asien warten mindestens 500 Millionen zahlungsfähiger Konsumenten auf europäische Leistungssysteme. Es gibt keinen Grund, sie zu enttäuschen. 600 Jahre Industriegeschichte haben einen enormen Vorsprung Europas entstehen lassen, der den Marken ihre Spielregeln liefert. Dieser Abstand wird nie aufgebraucht, wenn er als Vorsprung genutzt wird.  

**Marken können ihre Wettbewerbskraft nicht entwickeln, wenn sie sich intern heterogene Leistungsaufträge geben.**