

# Internationale Fallstricke

Bevor sich ein Hersteller mit seiner Marke auf internationales Parkett begibt, gilt es einige Fragen zu klären. Wollen die Konsumenten eine globale Marke? Sollte man die Marken vereinheitlichen? Und was kann überhaupt von einem Markt in den anderen transferiert werden?

**IN ZEITEN DER KRISE** leben kleinere oder lokale Marken gefährlich. Gerade jetzt ist es noch verlockender als früher, durch internationale Markenvereinheitlichungen »Synergien zu heben« oder lokale Marken einfach zu »divestieren«. Doch oft stellt sich mit globalen Marken nicht dieselbe Durchschlagskraft ein wie mit lokalen Marken. Die Repositionierungen, die Findung eines international einsetzbaren Markennamens, Renaming-Prozesse im Zuge internationaler Markenvereinheitlichungen oder die Umgestaltung von Markenelementen gehen häufig zu Lasten des Markenwerts.

Es gilt daher, sich der Fallstricke der internationalen Markenführung bewusst zu sein, um seiner Marke ausreichend Spielraum zur Feinabstimmung auf den unterschiedlichen Ländermärkten gewähren zu können. Der folgende Beitrag zeigt die zehn wichtigsten Probleme internationaler Markenführung auf. Teil 1 beschäftigt sich mit den Grundlagen und Fallstricken der internationalen Markierungsstrategie. Teil 2 (erscheint in Markenartikel 12/2009) wird die zentralen Probleme bei der Umsetzung in Positionierung, Kommunikation und Organisation behandeln.

## Ziele der Vereinheitlichung klären

Die häufigste Form der menschlichen Kommunikation ist das Missverständnis! Klären Sie deshalb schon im Vorfeld, worauf sich die Markenvereinheitlichung bezieht. Trennen Sie analytisch die Themenfelder der Vereinheitlichung in Markierung, Leistung (Produkt- oder Serviceeigenschaften), Positionierung sowie Kommunikation. Weder ist es zwingend erforderlich noch immer sinnvoll, analog zur vereinheitlichten Markierung (Name, Logo, Design) auch die übrigen

drei Elemente zu standardisieren und vice versa. Wenn etwa deutsche Kunden darauf bestehen, dass gute Zahnpasta auf der Zunge brennen muss, spricht nichts dagegen, ihnen diesen Wunsch beim Produkt zu erfüllen. Auch dann, wenn Markierung, Positionierung und Kommunikation der Marke in vielen Ländern weitgehend einheitlich sind. Umgekehrt muss eine beliebte polnische Waschmittelmarke nicht alleine deshalb umbenannt werden, weil sie nach der Rezeptur ihrer international weit bekannteren Schwestermarke hergestellt wird.



British Airways: Von der kosmopolitischen Heckflosse zurück zum Union Jack



Abbildung: Markermind

Mit Herz: Unilever verkauft sein Eis unter unterschiedlichen Markennamen, das verbindende Element ist aber international das Herzlogo

## Konsumentenmobilität nicht überschätzen

Zwar macht es die Globalisierung der Wirtschaft wahrscheinlicher, dass Inkonsistenzen in der internationalen Markenstrategie von global tätigen Geschäftskunden entdeckt werden. Für den Durchschnittskonsumenten gilt: Selbst der Deutsche als Reiseweltmeister verbringt im Schnitt zwar circa zehn Tage pro Jahr auf Urlaubsreisen im Ausland, aber nur etwa 16 Stunden nicht in Europa oder den Mittelmeer-Anrainer-Staaten.

Selbst innerhalb Europas macht das weder einheitliche Marken noch eine einheitliche Werbung zwingend erforderlich: Kaum einer brütet unter griechischer Sonne über der Frage, ob sich der griechische Werbeslogan seiner Autoreifenmarke sinnvoll ins Deutsche übersetzen lässt oder verdirbt sich seinen Trip nach London mit dem Einkauf von Geschirrspülmittel.

## Mythos oder Wahrheit?

Mit Ausnahme von Produkten, die mit dem Reisen selbst zu tun haben, sowie wenigen High-Touch- und High-Tech-Gütern fallen Einkäufe im Ausland nicht so ins Gewicht, dass sie eine international einheitliche Marke erfordern. Exklusive touristischer Dienstleistungen, aber inklusive Internet betrogen die grenzüberschreitenden Einkäufe von europäischen Konsumenten in anderen EU-Staaten 0,68 Prozent des BNP Brutto-Nationalprodukt (deutsche Konsumenten: 0,72%). Und nur 1,5 Prozent der EU-Bürger lebten laut Eurobarometer 2005 im Schnitt in einem anderen EU-Land als ihrem Heimatstaat – ein Wert, der sich in den letzten 30 Jahren kaum vergrößert hat.

Ein neu entstandener Mythos rund um internationale Markenvereinheitlichungen besagt, dass Konsumenten

globale Marken schon alleine deshalb vorziehen, weil diese global sind. Danach könnte es also vorteilhaft sein, wenn er eine Marke im Ausland bloß sieht oder sie ihn auf ihre Globalität hinweist. Sieht man sich wissenschaftliche Untersuchungen genauer an, erkennt man aber rasch, dass das allenfalls für High-Tech- und High-Touch-Marken gilt. In vielen anderen Bereichen gilt das genaue Gegenteil: Konsumenten ziehen Marken vor, wenn und weil sie diese für lokale oder zumindest lokal gemanagte Marken halten.

Die wenigen Versuche einer wirklich kosmopolitischen Markenpositionierung scheitern in der Realität häufig, wie etwa der 1997 gestartete Versuch, British Airways als BA zu »ent-briten«. Nachdem gerade die vermeintlich so kosmopolitischen Business-Passagiere die Airline laut BBC News in Scharen verlassen hatten und die Imagewerte nach Angaben von Klaus Brandmeyer in den Keller gegangen waren, kehrte man nach zwei Jahren in Design und Kommunikation zu den britischen Wurzeln zurück.

## Emotionale Bindung nicht unterschätzen

Eine besondere Stellung nehmen Marken ein, die Konsumenten von Kindesbeinen an begleiten. Diesen Brands wird ein unerschütterliches Urvertrauen und Gefühl des Zuhause-Seins entgegen gebracht. Das Erlernen neuer Marken ist beim Konsumenten weniger beliebt, und stößt zuweilen auf offenen Widerstand. In England hat man beispielsweise Mars und Cadbury nie richtig verziehen, britische Süßwarenmarken auf dem Altar internationaler Markenvereinheitlichungen geopfert zu haben. Und so feiern im Augenblick gleich mehrere britische Marken ihre Wiederauferstehung – nach zum Teil bis zu 18 Jahren Absenz.



Nur eine von fünf Markenumbenennungen ist erfolgreich: Der Marktanteil der Geschirrspülmarke Fairy sank nach der Umbenennung in den internationalen Markennamen »Dawn«. Die Umbenennung wurde rückgängig gemacht

Foto: P&G

### Vertrauen in lokale Marken

Hinzu kommt, dass viele Konsumenten ihren Landsleuten mehr vertrauen als Menschen fremder Länder. Wo immer Vertrauenswürdigkeit eine dominante Rolle spielt, wie etwa bei Banken oder Lebensmitteln, sehen wir daher weltweit eine Konsumentenpräferenz für lokale Marken oder zumindest lokal geführte Marken: Selbst in Trinidad und Tobago bevorzugen die Sparer Umfragen zufolge ganz überwiegend eine einheimisch geführte Bank gegenüber einer aus dem Ausland gesteuerten Bank, und das sogar noch vor der Krise vieler internationaler Banken.

Daher kommt die Hauptmotivation für internationale Markenvereinheitlichungen eher von der Kostenseite, insbesondere von Produktion und Logistik. So wird in Europa Eiscreme aus dem Hause Unilever nach wie vor unter unterschiedlichen Markennamen wie »Langnese«, »Eskimo«, »Lusso«, »Wall's« oder »GB Glace« angeboten. Als ikonographisches Element wurde in vielen Ländern die Marquise eingesetzt. Als Symbol für Sommer, Sonne, Strand und Meer entsprach sie aber nicht mehr den heutigen, ganzjährigen Eiskonsumgewohnheiten.

Hauptmotiv für die internationale Vereinheitlichung des ikonographischen Elements zur Herzform (siehe Abb.) waren letztlich laut Melwisch jedoch nicht die Modernisierung der Marke oder der Werbe-Overflow, sondern das gigantische Potenzial in Produktion und Logistik.

### Risiko von Markenumbenennungen

Die internationale Vereinheitlichung der Markierung birgt das Risiko, den Wert der national etablierten Marke nicht auf die neue, internationale Marke übertragen zu können. Besonders dann nicht, wenn die Standardisierungsbemühungen vor dem Markennamen nicht halt machen. Ein Risiko, das Studien von Hans Bauer und Marc Bieling zufolge auch nicht wesentlich dadurch reduziert werden kann, dass der

Markennamenswechsel schrittweise erfolgt oder dass die Überführung eines Markennamens massiv kommunikativ begleitet wird (2005).

Nur eine von fünf Markenumbenennungen ist erfolgreich. In vier von fünf Fällen können die Markennwerte der ursprünglichen Marke nicht vollständig auf die neue Marke übertragen werden, stellt Bauer



Abbildung: Markterkund

Erste Group: Wo es die Stärke der übernommenen Marke ermöglichte, wurde anstelle einer Umbenennung lediglich eine ikonographische Vereinheitlichung von Typographie, Farben und Logo vorgenommen

## LITERATURTIPPS

Bauer, Hans H., Ralf Mäder und Alexandra Valtin (2004), Auswirkungen des Markennamenswechsels im Rahmen von Markenportfoliokonsolidierungen, in: DBW, 64, 1 (Jänner/Februar), S. 58-77.

Bieling, Marc (2005), Internationalisierung von Marken: Eine Analyse aus konzeptioneller und empirischer Perspektive, Hamburg: Kovac.

Brandmeyer, Klaus, Peter Pirck, Andreas Pogoda und Christian Prill (2008), Marken stark machen: Techniken der Markenführung, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH.

Esch, Franz-Rudolf (2007), Strategie und Technik der Markenführung, 4. Auflage, München: Vahlen.

Friederes, Gereon (1997), Markenaufbau in Osteuropa, Wien: Service Fachverlag.

Langner, Tobias (2003), Integriertes Branding: Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, Wiesbaden: DUV/Gabler Verlag.

Melwisch, H. (2001), Mehr Effizienz im Marketing: Marktführerschaft und Wachstum durch Fokussierung am Beispiel des Unilever Konzerns, in: Hermann Diller (Hrsg.), Tagungsband der GIM Jahrestagung 2001, Nürnberg: GIM.

Schuh, Arnold (2007), Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in Central and Eastern Europe, in: European Journal of Marketing, 41, 3/4, S. 274.

Strebinger, Andreas (2008), Markenarchitektur: Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Strebinger, Andreas (2009), Does the perceived globalness of a brand enhance quality and prestige perceptions of consumers? A critical review of empirical evidence and theoretical explanations as well as suggestions for future research, Working Paper, Toronto, Canada: York University.

fest. So sank der Marktanteil der Geschirrspülmarke Fairy aus dem Hause Procter & Gamble nach ihrer Umbenennung in den internationalen Markennamen »Dawn« innerhalb eines Jahres von 11,9 Prozent auf 4,7 Prozent. Daraufhin wurde die Umbenennung wieder rückgängig gemacht.

### Ikonographische Markierungselemente

Für einen Großteil der kosten- und marktseitigen Synergien einer länderübergreifend identischen Markierung reicht es oftmals aus, ikonographische Elemente der Marke wie Markenzeichen, Farbenwelt, Verpackungs- beziehungsweise Designform zu vereinheitlichen. Bemühungen, Wortmarken für internationale Märkte salonfähig zu machen, führen häufig zu nichtssagenden Markennamen wie Novartis, Aventis oder Altria.

Im Vergleich zu bedeutungshaltigen Markennamen wie Landliebe, Kuschelweich oder Ja! Natürlich brauchen abstrakte Wortmarken (der Name Novartis entspringt dem lateinischen Begriff für »neue Künste«: »noeva artes«), wesentlich mehr Zeit, um von Konsumenten mit positionierungsrelevanten Assoziationen verbunden zu werden. Das zeigen Studien wie die von Tobias Langner oder Franz-Rudolf Esch. Im Falle von mehrstufigen Markenhierarchien können ikonographische Ele-

mente der Dachmarke als international einheitlicher Endorser fungieren, um als guter Leumund hinter der lokalen Produktmarke zu stehen, insbesondere für international mobile Kunden. Das Urvertrauen der lokalen Kunden wird dadurch nicht gefährdet.

### Teilweise Anpassung möglich

Klug wurde das beispielsweise von der Erste Group umgesetzt. Durch Übernahmen zwischen 1998 und 2007 wuchs das 1819 als Erste österreichische Spar-Casse gegründete Unternehmen zu einem der führenden Finanzdienstleister Zentral- und Mitteleuropas mit heute mehr als 16 Millionen Kunden in acht Ländern. Wo es die Stärke der übernommenen Marke ermöglichte, wurde anstelle einer Umbenennung lediglich eine ikonographische Vereinheitlichung von Typographie, Farben und Logo vorgenommen. Auf diese Weise konnte die Vertrauensführerschaft in Tschechien, der Slowakei und Rumänien nicht nur gehalten, sondern sogar noch ausgebaut werden. Der zweite Teil des Beitrags in Markenartikel 12/2009 wird sich mit Fallstricken bei Positionierungsvereinheitlichung, Werbevereinheitlichung und organisatorischer Umsetzung einer internationalen Markenstrategie beschäftigen.

Andreas Strebinger, Gereon Friederes



Prof. PD Dr. Andreas Strebinger ist Associate Professor of Marketing an der York University in Toronto, Kanada. Seine Schwerpunkte seiner Forschung und Lehre sind nationale und internationale Markenarchitektur und Markenportfolio-Management, Markenwert, Markenpersönlichkeit und E-Branding.



Dr. Gereon Friederes ist Geschäftsführender Gesellschafter von Marketmind Markt- und Markenforschung, Wien. Das Institut ist im Bereich Markenführung und Kundenzufriedenheit tätig. Für seine Dissertation zum Thema »Markenaufbau« wurde Friederes mit dem Rudolf-Sallinger-Preis ausgezeichnet.