

Internationale Fallstricke II

Bei der Positionierung einer globalen Marke müssen die Hersteller nationale Besonderheiten beachten. Auch bei der Werbung und organisatorischen Umsetzung gilt es, auf die Feinheiten zu achten, damit das Produkt erfolgreich ist.

EINE GLOBALE MARKE ZU HABEN, klingt nach Erfolg und Zukunft. Aber was ist eine globale Marke? Was ist einheitlich? Im ersten Teil unseres Beitrags (erschieden in MARKENARTIKEL 1-2/2010) haben wir festgestellt, dass der optimale Grad an Standardisierung meist unterschiedlich ist für Markierung, Positionierung, Produkt und Werbung. Im Bereich der Markierung gibt es viele Zwischenstufen zwischen rein globaler und rein lokaler Markierung, die oft sinnvoller sind als eine der beiden Extremformen. Auch weil der Konsument weniger international ist, als es Globalisierungsmythen meinen. Viele Kosteneinsparungen können schon mit einer rein ikonographischen Markierungsvereinheitlichung von Logo, Farbe und Design erzielt werden.

Kostenseitig ist es ohnehin weniger die Standardisierung der Markierung als die Standardisierung der Positionierung, die der Schlüssel zur Hebung von Synergieeffekten ist. Sie ist eine notwendige – wenn auch nicht hinreichende – Vorbedingung für eine internationale Standardisierung der Werbung sowie einer organisatorischen Zentralisierung der Markenführung.

Vorsicht bei Standardisierung

Der zweite Teil unseres Beitrags befasst sich mit den wichtigsten Fallstricken bei Positionierungs- und Werbevereinheitlichung sowie mit der organisatorischen Umsetzung einer internationalen Markenstrategie. Eine internationale Standardisierung der Positionierung ist an ein Set von Bedingungen gebunden:

1) *Länderübergreifend ähnliche Kaufmotive*: Kann in den unterschiedlichen Märkten von gleichen Kaufmotiven ausgegangen werden oder unterliegen diese starken kulturellen Schwankungen? Wer etwa seine Zahnpasta den Brasilianern durch die Betonung der klinisch bewiesenen Vorteilhaftigkeit schmackhaft machen will wie in Europa und den USA üblich, darf sich über den

ausbleibenden Erfolg nicht wundern. Die feurigen Südländer schmelzen beim Anblick eines strahlenden Lächelns als Beweis der Schönheit dahin. Zahnschmelz lässt sie hingegen eher kalt.

2) *Markenpositionierung unbesetzt*: Ist die angestrebte Zielpositionierung für die eigene Marke auf den Zielmärkten noch erreichbar oder ist sie bereits durch Konkurrenten besetzt? Mag sein, dass ein bolivianischer Schokoladenerzeuger auf seinem Heimatmarkt durch den Einsatz der Assoziationskette Berge – Kühe – Milch – Schokolade eine äußerst verlockende Position einnimmt. In all jenen Ländern, in denen die Milka-Kuh bereits Fuß gefasst hat, kann er damit aber kaum jemandem den Wechsel zu seiner Marke versüßen.

Unterschiedliche Märkte genau prüfen

3) *Vergleichbare Markteintrittsposition*: Auf Märkten, in denen man ein Späteinsteiger ist, muss man zuweilen überhaupt erst einmal erklären, welcher Produktkategorie die Marke angehört. Keinesfalls lässt sich das selbstbewusste Auftreten des Platzhirsches übertragen, das man im Heimatmarkt pflegt. Umgekehrt können die Vorteile einer Pionierstellung, die man auf einem der Ländermärkte innehat, durch eine internationale Positionierungsvereinheitlichung verloren gehen.

4) *Stand im Produktlebenszyklus*: Während es für technische Produkte in der Einführungsphase notwendig ist, dem Kunden erst einmal Produktkonzept und Grundnutzen näher zu bringen, ist es auf reifen Märkten erforderlich, sich emotional vom Wettbewerb zu differenzieren. Für Mobile Service Provider macht es beispielsweise einen Unterschied, ob die Positionierung bei hoher Marktsättigung auf die Abwerbung von Kunden der Konkurrenz abzielt oder ob, wie in weniger entwickelten Märkten, nach wie vor das Neugeschäft im Fokus steht.

KOMFORTABLE BUSSE VON MERCEDES

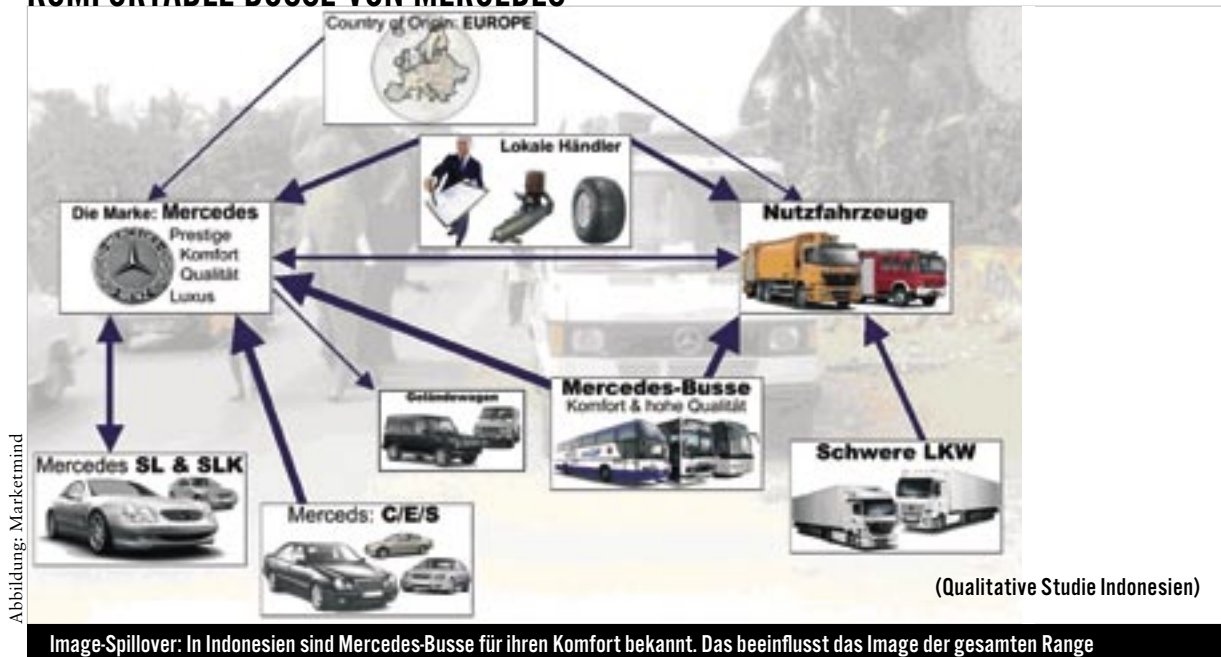


Abbildung: Marketermind

Um dennoch Synergieeffekte bei Kosten und Know-how-Austausch erzielen zu können, bieten sich drei Wege an: Eine Clusterung der Märkte in Ländergruppen, in denen die Marke mit ähnlichen Grundbedingungen (Wettbewerb, Produktlebenszyklus, Konsumentenwünsche) konfrontiert ist. Innerhalb dieser Ländercluster kann die Positionierung weitgehend vereinheitlicht werden. Eine internationale Kernpositionierung, die durch lokale Zusatzpositionierungen angereichert wird. Oder eine Mehrmarkenpolitik, in der jede Marke eine über mehrere Länder verstreute, in sich jedoch homogene, Zielgruppe bedient.

Kommunikationsmittel testen

Ob sich der Werbe-Overflow in den vergangenen Jahren in Summe erhöht hat oder nicht, ist strittig. Einerseits sind Konsumenten durch das Internet in ihrem Medienkonsum natürlich viel internationaler geworden. Auf der anderen Seite machen neue technische Möglichkeiten ein geographisches Targeting in Print, TV und Internet immer leichter. Auch für Werbevereinheitlichungen kommt das Hauptmotiv daher meist von Kosten- und nicht von Konsumentenseite.

Die Schätzungen, welche Einsparungen mit internationaler Standardisierung zu erzielen sind, reichen allerdings von unter einem Prozent bis zu 20 Prozent des gesamten Kommunikationsbudgets. Dass Social Media den Vorteil einer internationalen Werbepositionierung für High-Touch- und High-Tech-Marken weiter erhöhen werden, ist denkbar. Ob einzelne Erfolge für Low-Involvement-Marken Glückstreffer bleiben oder ob Facebook, Twitter und Youtube die internationalen Synergien auch für solche Marken systematisch hinauf treiben, bleibt abzuwarten.

Wo es keine Fixkostendegression in der Werbemittel-Produktion gibt (z.B. aufwändige Animationen oder

Superstars als Testimonials) und die Schaltkosten den Großteil der Kosten ausmachen, sind für Marken mit breiten Zielgruppen Kostenvorteile in der klassischen Kommunikation zwangsläufig gering und das Risiko eines Effektivitätsverlustes hoch.

Vorsicht bei Metaphern

Eine zusätzliche Herausforderung stellen Symbole und Metaphern dar, die weltweit häufig unterschiedlich dekodiert werden. Wer international standardisierte klassische Werbung will, sollte seine Entwürfe intensiven Pre-Tests unterziehen. Wie notwendig das ist, zeigt das folgende Beispiel: Für verwirrte Gesichter sorgte die Präsentation einer deutschen Agentur, die für eine internationale Kampagne die einfache Bedienung einer Saeco Espresso-Maschine anhand einer Blondine mit zwei linken Händen verdeutlichen wollte. Das sorgte beim italienischen Management für Verwirrung. Denn Blondinen sind in Italien für ihre Klugheit bekannt, die Metapher »zwei linke Hände« ist unbekannt.

Oft ist es die Standardisierung in kleinen Schritten, die in der internationalen Kommunikation sinnvoll ist. Unverfängliche Eyecatcher wie die Tomate als Symbol für die schonende Zahnpflege mit Zahnbürsten von Dr. Best oder ein Bündchen Petersilie, die das Gourmetfutter von Sheba noch edler macht, reichen bereits aus, um die meist ohnehin geringen Werbeoverflow-Effekte bei gering involvierten Konsumenten zu nutzen.

Mythen machen Marken

Auf ihren Heimatmärkten werden Marken durch ihre Historie, lange Tradition, Gründungsgeschichten und Entstehungsmythen umrahmt. Sie bilden – auch wenn es dem Management oft nicht bewusst ist – das Fundament der Marke, das vieles vom sichtbaren Überbau (Produkte) erst möglich macht. So kann Renault im

» Wenn eine Marke ins Ausland geht, genügt es nicht, nur Produkt und Produktwerbung zu exportieren.

Prof. PD Dr. Andreas Strebinger, York University

Heimatland Frankreich auf eine lange Geschichte bauen – von der Gründung über technologische Durchbrüche und Erfolge im Rennsport bis hin zum wirtschaftlichen Auf und Ab des Unternehmens.

Es ist das Wissen um diese Geschichte, auf das sich der Kompetenzanspruch der Marke in Frankreich stützt. Das Fehlen dieses Wissens in Ländern wie zum Beispiel Österreich ist mit ein Grund, warum die Marke trotz hervorragender Leistungsdaten vieler Modelle in punkto Technik, Qualität und Sicherheit nicht mit den deutschen Mitbewerbermarken gleichgesetzt wird.

Wenn eine Marke ins Ausland geht, genügt es also nicht, nur Produkt und Produktwerbung zu exportieren. Es müssen auch Geschichten mitgeliefert werden, selbst dann, wenn das Management zuhause davon bereits gelangweilt ist oder dies keine rasch steigenden Absatzzahlen bringt.

In anderen Fällen gibt es aus der Historie heraus markante internationale Unterschiede in den Leitprodukten einer Marke. So ergab etwa eine unserer Studien zunächst überraschend, dass in Indonesien Busse von Mercedes ein echter Imageträger für die Komponente »Komfort« sind. Bei genauerer Betrachtung erscheint es aber vollkommen logisch, dass in einem Land, in dem Schlaglöcher mit Fischen und Bananenstauden gestopft werden, der Komfort ein gutes Argument ist.

Internationale Markenführung erforderlich

Es ist eine Kunst, alle lokalen Informationen zu berücksichtigen, ohne dabei alle lokalen (Eigen-)Interessen auf die Marke einwirken zu lassen. Machtlose und marktferne Stabstellen in den Unternehmenszentralen sind anfällig für unverbindliche Koordinationsworkshops der Ländermanager, die nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner suchen.

Internationale Markenführung kann aber keine basisdemokratische Entscheidung sein. Es bedarf einer koordinierenden Zentralstelle, die einerseits offen für lokale Besonderheiten und Argumente aus den Ländern und andererseits mächtig genug ist, um zentrale Entscheidungen durchzusetzen.

Besser als ein hunderte Seiten umfassendes Brand Manual mit unzähligen, pedantischen Detailregelungen sind kurze, schlüssige Auflistungen der wirklichen Do's und Dont's der Markenführung. Die dann aber auch überwacht werden und deren Nichteinhaltung ausnahmslos sanktioniert werden muss.

Faktor Mensch beachten

Richten Sie Ihre Marke nicht ausschließlich auf den Konsumenten aus, ohne die Bedürfnisse der übrigen Anspruchsgruppen zu beachten. Eine zentralisierte Markenführung macht es auch wesentlich schwieriger, akquirierte Marken zu integrieren. Vor allem, wenn durch sie die gesamte Identität des Unternehmens in Frage gestellt wird. Solche Akquisitionen können mitunter genau jenes Humankapital aus dem Unternehmen spülen, welches für die bisherigen Erfolge der Marke verantwortlich zeichnete.

Bei einer Umbenennung gilt es, den Bildungsprozess einer neuen Identität umso stärker zu unterstützen, je mehr sich Mitarbeiter und das lokale Management mit der bisherigen Marke identifiziert haben. Brand Videos, Hochglanzbroschüren und E-Mails vom CEO reichen nicht aus, um die neue Identität zu transportieren. Hierfür braucht es den Faktor »Mensch«. Das lokale Management muss allen voran die neue Identität gläubig und glaubwürdig vertreten.

Prof. PD Dr. Andreas Strebinger, Dr. Gereon Friederes



Prof. PD Dr. Andreas Strebinger ist Associate Professor of Marketing an der York University in Toronto, Kanada. Die 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, einem auf datengestützte Beratung spezialisierten Marktforschungsinstitut in Wien. Der Fokus liegt auf Markenmanagement, Kundenzufriedenheitsmessung sowie Produkt- und Preisanalysen.