

Das neue Journal für Marketing

marke 41

www.marke41.de

Ausgabe 2: 2009

15,00 EUR



Effektive Werbemedien
Interaktives Marketing
Markenschutz trotz Rabatt

Top-Marken meistern Krisen

inklusive Marketingforum
Universität St.Gallen



Glokalisierung – der Weg zum Markterfolg

Als langjähriger Exportweltmeister hat die deutsche Wirtschaft schon viele Märkte erfolgreich erobert. Denn während die Nachfrage in Deutschland in den letzten Jahren eher verhalten war, boten sich quer über den Erdball – der Globalisierung sei Dank – zahlreiche gute Wachstumschancen. Um diese Chancen optimal nutzen zu können, sind kulturspezifische Strategien gefragt. Gesellschaften mögen näher zusammengedrückt sein, doch ein Dorf, bevölkert mit homogenen Verbrauchern, ist die Welt noch lange nicht. Nur auf Basis lokaler Consumer Insights entstehen geografische Markentransferstrategien, die sowohl kundenorientiert als auch effizient sind.

Die Erschließung internationaler Märkte ist zweifelsohne eine aufwandsintensive und komplizierte Aufgabe. Es gilt, eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen, die sich von der Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen über Handelshemmnisse und Währungsrisiken bis hin zur Schutzfähigkeit von Marken und intellektuellem Eigentum erstreckt.¹ Ein Faktor überstrahlt andere allerdings in seinem Einfluss: der Kunde.

Wohl nie zuvor war er so sehr König wie heute. Bedürfnisse und Trends kommen und gehen immer schneller, und dass die allgegenwärtige Finanzkrise mit ihren Konsequenzen das Konsumverhalten weltweit ändern wird, ist sehr wahrscheinlich. Kulturelle Hintergründe können selbst in geografisch nahen Märkten gänzlich unterschiedliche Bedürfnisse formen. Deshalb gilt es, die entscheidenden Consumer Insights zu kennen, die den Zielmarkt und das Verhalten der dortigen Verbraucher bestimmen. „Tiefer und anhaltend die Seele und den Kopf unserer geliebten Kunden im Auge zu haben“,² forderte daher auch der Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes, Bernd M. Michael, anlässlich des Marketing-Tages 2008.

Nur durch in passgenaue Strategien umgesetzte tiefgreifende Markt- und Kundenkenntnis lassen sich viele der laut Marketing-Altmeister Philip Kotler häufigsten Ursachen des Scheiterns von Unternehmen auf inter-

nationalen Märkten – wie fehlerhafte Zielgruppenansprache oder inadäquate Anpassung des Marketingmix – vermeiden.³

Globale Marke oder lokaler Spezialist?

Anpassung ist dabei das Stichwort. Sie ist der eine Pol des Spannungsfeldes, an dessen anderem Ende die Standardisierung steht. Dieser Gegensatz prägt das internationale Marketing elementar. Aus Kostensicht ermöglicht eine weitgehende Standardisierung der Markenführung Sparpotenzial durch Größeneffekte in Produktion und Vertrieb. Auch die Marketingkosten bleiben bei international einheitlicher Produktpalette und Verwendung ähnlicher Kommunikationskampagnen geringer.

Natürlich muss auch das Marketing effizient agieren, aber an erster Stelle bei der Ausgestaltung geografischer Markentransferstrategien muss der Kunde stehen. So ist eine optimale Mittelverteilung und -verwendung zwischen den internationalen Märkten gewährleistet, um den Grundstein für nachhaltiges Wachstum zu legen.

Es gilt, eine „glokale“ Balance zu finden, den produktabhängigen Grad der Anpassung globaler Marken an die lokalen Gegebenheiten des Zielmarktes.⁴ Diese nach wie vor Erfolg versprechende Marketingstrategie der „Glokalisierung“ wurde bereits Ende der 1980er-

Jahre durch japanische Großunternehmen wie Sony oder den Finanzriesen Nomura eingeführt. So stellte ein Nomura-Manager bei der Eröffnung der europäischen Zentrale in London klar: „Wir sind hier, um europäisch zu werden.“⁵

Als veraltet ist diese Strategie aber keineswegs zu bezeichnen. Denn Lernbereitschaft und Aufmerksamkeit für lokale Eigenheiten sind als wichtige permanente Eigenschaften von Unternehmen anzusehen, genauso wie entsprechend zielgerichtete Marktforschung.

Jägermeister: Best Practice in geografischen Markentransfers

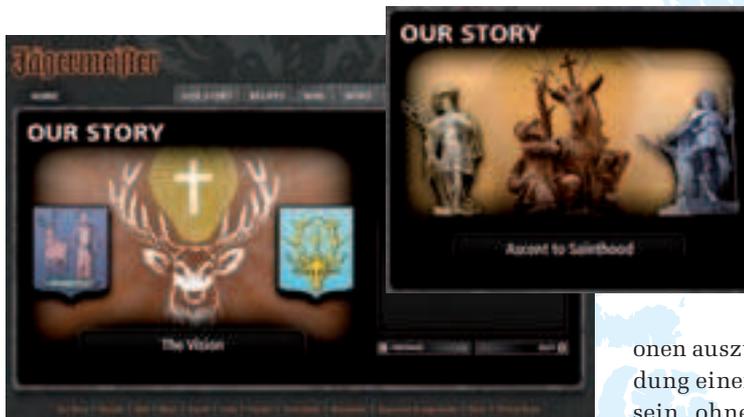
Eine deutsche Marke, die in den letzten Jahren großen Erfolg mit einer derart abgestimmten Strategie hatte, ist der Kräuterlikör Jägermeister. Zwar schon seit den 1960er-Jahren exportiert, steigt mit der erfolgreichen Verjüngung der Marke in den letzten Jahren der Auslandsabsatz stark an. Bei den Marketingaktivitäten nutzte man länderübergreifend erfolgreiche Maßnahmen wie z.B. Probier-Promotions in Bars oder die Organisation von Musikevents. Jeder Markt erfuhr allerdings auch individuelle Anpassungen in der Markenkommunikation. So laufen für die genussorientierten Italiener erotisch angehauchte TV-Spots mit verliebten Paaren an Stelle der zwei computeranimierten Hirsche, die in Deutschland für Humor sorgen. In den USA, ei-



DR. ANNETTE BRUCE,
Gründerin und Geschäftsführerin der Marketing Strategieberatung Creative Advantage.



CHRISTOPH JEROMIN,
Diplom-Kaufmann und Berater bei Creative Advantage.



BEISPIEL JÄGERMEISTER
Ausschnitt aus
Flash-Animation
zum Hintergrund des
Jägermeister-Logos.

nem der größten Exportmärkte für Jägermeister, wird auf der Web-Seite ausführlich auf den Hintergrund des Logos eingegangen. Die Geschichte vom Schutzheiligen der Jäger, St. Hubertus, der durch das Auftauchen eines Hirsches mit leuchtendem Kreuz geläutert wurde, spielt mit christlichen Motiven.⁶ Diese nehmen in der amerikanischen Gesellschaft einen weit höheren Stellenwert ein als in den meisten Ländern Europas. Außerdem ist Jagen als Zeitvertreib jenseits des Atlantiks ebenfalls deutlich populärer.

Jägermeister ist mittlerweile auf Platz neun der weltweit meistverkauften Premium-Spirituosen aufgestiegen.⁷ Das Beispiel zeigt also, wie gut ausgeführtes globales Marketing zum Erfolg führen kann.

Insight the Consumers' Mind

Creative Advantage führt umfangreiche Beratungsprojekte auf Basis qualitativer Marktforschungsstudien für verschiedene internationale Unternehmen durch. Mithilfe des unternehmenseigenen Tools der „Rules of the Market“ – welches insbesondere die sozio-kulturellen Einflussfaktoren auf das Konsumverhalten analysiert – wurden zahlreiche Märkte und Verbraucher quer durch Europa bis nach Russland untersucht.

Die folgenden Beispiele aus der Beratungspraxis von Creative Advantage machen deutlich, dass detaillierte Verbraucherkenntnis der Schlüssel zur marktspezifischen Balance zwischen Standardisierung und Anpassung in der internationalen Markenführung ist.

Image-Wahrnehmung: Marken-Fernweh oder „von Zuhause ist nicht sexy“

Viele Marken nutzen das Herkunftslandprinzip, um beim Verbraucher positive Assoziationen und Emoti-

onen auszulösen. Andererseits kann die klare Verbindung einer Marke zu einem Land auch negativ belegt sein, ohne dass Markenverantwortliche die Verbindung aktiv hervorheben. Es lohnt sich also zu wissen, wo das Marken-Image wie wahrgenommen wird und ob Gegen- oder Unterstützungsmaßnahmen zu treffen sind. Aus einer solchen Analyse lassen sich außerdem geeignete Zielmärkte ableiten.

Diese länderübergreifende Ambivalenz in der Imagebildung zeigt sich am Beispiel der spanischen Zigarettenmarke Fortuna. In ihrem Herkunftsland ist sie die stärkste und bekannteste nationale Marke. In den letzten Jahren hat sie allerdings starke Marktanteilsverluste auf dem Heimatmarkt hinnehmen müssen. In Frankreich dagegen hat Fortuna ein interessantes Wachstumspotenzial. Die Marke kann hier, statt wie in ihrem Heimatland auf traditionelle Werte, auf spanische Lebensart wie gute Laune, Entspan-



BEISPIEL FORTUNA Packungsansicht Front und Seite Fortuna Frankreich.

nung oder südlich-lockeren Lebensstil positioniert werden, womit sie dem Konsumenten zumindest gedanklich eine kurze Flucht aus dem Alltag ermöglicht. Auf der Packung wird daher die sehr positiv wahrgenommene spanische Herkunft explizit hervorgehoben.

Dieses Beispiel zeigt, dass sich Wachstum auch mit Marken generieren lässt, deren Positionierung in

Stamm-Märkten nicht mehr optimal ist. In diesem Fall war der Erfolgsfaktor der Positionierung die Sehnsucht eines Nachbarlandes nach spanischer Lebensart. Unter Umständen kann es sich also lohnen, nicht nur unter den Stars im Markenportfolio nach Kandidaten für geografische Markentransfers zu suchen.

Produkteigenschaften international: LOHAS oder LOHAS?

Mittlerweile schon einige Jahre eines der Gesprächsthemen im Marketing ist die Zielgruppe, die einen „Lifestyle of Health and Sustainability“ pflegt. Zuhause in hoch entwickelten westlichen Industrieländern und ausgestattet mit überdurchschnittlichem Einkommen, verspricht sie großes Absatzpotenzial für die Anbieter von Gütern, die einen bewussten und verantwortungsvollen Konsum versprechen.

Auf den ersten Blick scheint hier bei der Internationalisierung wenig Anpassung nötig, da die Zielgruppe für eine Vielzahl an Märkten in Europa und Nordamerika definiert ist. Doch auch hier lohnt sich ein Blick auf landesspezifische Unterschiede, um die Erfolgchancen für einen geografischen Markentransfer zu bestimmen.

Im Rahmen einer Neuproduktstudie für Getränke in vier westeuropäischen Ländern stellte sich heraus, dass für Konsumenten in Großbritannien das Produktmerkmal „fair gehandelt“ einen weit größeren Stellenwert hat als das Merkmal „Bio“. Sustainability, also Nachhaltigkeit, erscheint demnach in dieser Produktkategorie für die Briten der wichtigere der beiden Lebensstilkomponenten der LOHAS zu sein. Im Gegensatz dazu setzen die kontinentaleuropäischen Teilnehmer der Studie verstärkt auf Gesundheit, da für sie der biologische Anbau der Getränkezutaten bedeutender ist als eine faire Entlohnung von Produzenten in Entwicklungsländern.

Feine Unterschiede wie dieser lassen sich vielfältig nutzen. Zunächst einmal in der Ausgestaltung des Pro-



TREND ZU BIO
Fair gehandelt- und Bio-Siegel .

dukts selbst, falls man sich nicht beide Merkmale „Bio“ und „fair gehandelt“ leisten kann oder will. Außerdem lässt sich die Wirkung von Kommunikationskampagnen erhöhen, indem man sich auf die Thematik konzentriert, die für die landesabhängige Zielgruppe besonders wichtig ist.

Internationale Markenführung: So global wie möglich, aber so lokal wie nötig

Erfolgreiche geografische Markentransfers bedürfen einer sorgfältig abgestimmten Markenführung. Übermarkt- und kulturspezifische Consumer Insights ist festzustellen, welche Produkt- bzw. Markenparameter die Attraktivität des Angebots sichern und welche eine Anpassung an lokale Bedürfnisse benötigen. So lässt sich die globale Balance finden, die für erfolgreiches internationales Marketing und die Eroberung neuer Märkte ausschlaggebend ist. Denn die Erfüllung lokaler Notwendigkeiten ist die Grundlage für globales Wachstum.

von Dr. Annette Bruce und Christoph Jeromin

¹ vgl. Sattler, H. (2001): „Markenpolitik“, S. 111–112; ² absatzwirtschaft, Sonderausgabe zum Marketing-Tag 2008, S. 6; ³ vgl. Kotler, P. (2003): „Marketing Insights from A to Z – 80 Concepts every Manager needs to know“, S. 90; ⁴ vgl. Robertson, R. (1992): „Globalization: social theory and global culture“, S. 173–174; ⁵ vgl. „Time Magazine“ vom 08.08.1988, „Special Report: Japan's Nomura Yen Power Goes Global“ und Sony History (www.sony.net/fun/sh), Kapitel „Global Localization“; ⁶ Quellen: www.jagermeister.com, www.mast-jaegermeister.ag, www.jager.com; ⁷ Quelle: Impact International Databank.