



BRANDING

Grenzenlose Markenwelt

Eine Synopsis über Herausforderungen chinesischer Firmen beim Markenaufbau.

von Thaddäus Müller

In der letzten Untersuchung über die weltweit einflussreichsten Markennamen befanden sich gerade sechs chinesische Marken unter den Top 500. Haier, Hersteller von elektronischen Geräten, erreichte Platz 86, erst auf Platz 110 gefolgt vom Computerhersteller Lenovo. Auf Ränge im letzten Drittel der Aufstellung können außerdem CCTV (TV und Medien), Chang Hong (Haushaltsgeräte), China Mobile (Telekommunikation) und CREC (Bau) verweisen. Es scheint, dass es Produkten chinesischer Hersteller beim harten Kampf um Kunden oftmals an echter Markenstärke fehlt.

Traditionelle Marken vs. westliche Werte

Die Ursachen hierfür sind vielfältig, aber sicherlich zum großen Teil historisch bedingt. Auch wenn es der chinesischen Stadt Jingdezhen in der Provinz Jiangxi bereits in der Song-Dynastie (960-1279) gelang, über die Region hinaus für feinste Keramikwaren bekannt zu werden oder es Firmen wie „Phoenix Bicycle“ (ursprünglich Shanghai Bicycle Company No. 3) schafften, Markenbilder über Generationen hinweg zu transportieren, so bleiben sie eher die Ausnahme. Frühere Verkaufsbeschränkungen der Phoenix-Produkte – die Fahrräder waren nur Regierungsbeamten vorbehalten – haben eine tiefe Markenidentifizierung beim Verbraucher erzeugt und diese Gefühlsbeziehung bleibt deutlich bis in die jetzige Generation erhalten. So konnte die Firma im Jahr 2004 einen Umsatz von 70 Millionen US-Dollar generieren.

Markenspezialisten sind sich einig, dass es chinesischen Firmen an der Erfahrung zum Markenaufbau mangelt, die europäische Firmen während der letzten 50 Jahre erwerben konn-



Um teuer, wertvoll oder „trendy“ auszusehen, bedient man sich gerne westlicher Vorbilder.

ten. So sind die Entscheider in der heutigen chinesischen Geschäftswelt quasi in einer Welt ohne Marken aufgewachsen. Es liegt nahe, dass der Nutzen, der Unternehmen aus einer engen Beziehung entspringen kann, die Kunden der heutigen Generation auf emotionaler und intellektueller Ebene mit deren Produkten entwickeln, unterschätzt wird und das Verständnis für Markenaufbau und Marken an sich keinesfalls so ausgeprägt sein kann wie im Westen. So fußten in der Vergangenheit viele Marketingmethoden chinesischer Firmen darauf, Produkte im Sinne klassischer Push-Strategien durch optimierte Vertriebswege abzusetzen, anstatt Marken als Anziehungsfaktor auszunutzen. Chinesischen Marken wird daher von internationalen Werbeagenturen oftmals unterstellt, dass deren Produktmanager in China nicht in der Lage seien, Marken mit Persönlichkeit oder Gefühlen aufzuladen, sondern lediglich innerhalb Preis- und Qualitätsdimensionen zu handeln.

Mit einer sich herausbildenden Mittelschicht gewinnen Marken jedoch

mehr und mehr an Bedeutung, und es wird immer wichtiger, sich deutlich von seinem Nachbarn abzusetzen.

„Schau, ich bin reich!“

Das möglichst schnelle Aufholen vergangener Entbehrungen führt dazu, dass chinesische Marken das Image „Schau, ich bin reich“ transportieren wollen. Dieses unterschiedliche Markenverständnis ist ein Grund dafür, warum sich chinesische Marken gerne bereits etablierter Merkmale aus dem Ausland bedienen. So musste der Autohersteller Geely auf Druck vom Ausland erst kürzlich darauf verzichten, seine Produkte mit einem Stern auf der Kühlerhaube zu versehen, nachdem der Kühlergrill bereits sehr deutlich an das Mercedes-Benz-Design angelehnt ist. Jetzt ziert die Kühlerhaube ein Emblem, das durchaus Assoziationen mit BMW erweckt. Die chinesische Sportmarke Aile schmückt sich gleich mit zwei Markensymbolen, die sehr stark an eine Kombination aus Nike-„Swoosh-Symbol“ und dem Adidas Drei-Streifen-Logo erinnern.



Der Plagiatismus ruft natürlich Gefahren auf den Plan, die chinesische Unternehmer oftmals unterschätzen. Schließlich dienen Marken als Qualitätsversprechen, und jede Enttäuschung wird mitunter mit sofortigen Sanktionen durch den Kunden bestraft. Auf Fälschermärkten ist es keine Seltenheit, dass ein vermeintliches Armani-Hemd mit Hugo Boss-Preisschild in einer Versace-Verpackung verkauft wird. Im Nahrungsmittelbereich sehen sich die international bekannten Fastfoodketten einem lokalen Konkurrenten namens „McKentucky“ gegenüber und erst kürzlich konnte sich Starbucks die Verwendung des ins Chinesische übersetzten Markennamen „Xingbake“, den bis dato eine chinesische Kette von Kaffeehäusern verwendete, vor Gericht erstreiten. Doch auch chinesische Firmen leiden unter dem Kopieren von Markennamen. So hat die im Jahre 1651 gegründete Messerfabrik Wangmazi mittlerweile Insolvenz anmelden müssen, da der kumulierte Umsatz diverser Plagiathersteller ein Vielfaches der Originalfabrik erreichte.

Chinesische Marken im Aufwind
Newcomer wie die Firma Haier versuchen ein vollkommen neues Markenverständnis zu etablieren. Doch oftmals wird die Wichtigkeit, Marketingaktivitäten auf Unternehmensebene anzusiedeln, komplett verkannt. Oder es entwickeln sich Schwierigkeiten, die Markenbotschaft vom CEO über alle Mitarbeiter bis hin zum Kunden zu transportieren. Haier hat es jedoch auf Grund einer Reihe von richtigen Maßnahmen geschafft, auf dem heimischen Markt und im Ausland ein erfolgreiches Markenbild darzustellen. Die Verdrängung der in China sehr

beliebten Zigarettenmarke „Berg der roten Pagode“ von Platz 1 der wertvollsten lokalen Marken beweist dies. Des Weiteren hat sich die Führungsriege von Haier die Wichtigkeit der zentralen Steuerung von Marketingaktivitäten zu Herzen genommen. Sie verspricht zu wissen, was in den Köpfen und Herzen der Konsumenten vorgeht und was sich in ihren Geldbeuteln befindet. Theatralische Akte der öffentlichen Zerstörung von fehlerhaften Produkten, wie im Jahre 1984, als Haier CEO Zhang Ruimin 76 Kühlschränke mit Qualitätsmängeln vor der kompletten Produktionsbelegschaft mit einem Vorschlaghammer zerkleinerte, gehören der Vergangenheit an. Mittlerweile glänzt Haier durch einen vorbildlichen und proaktiven Kunden- und Aftersales-Service, der in China, wo Kundenbeschwerden wesentlich seltener sind als in Europa oder den USA, eminent wichtig ist, um die Bedürfnisse von Konsumenten zu kennen. So fanden Haiers Customer-Relationship-Mitarbeiter im Laufe der 90er Jahre heraus, dass Kunden im ländlicheren Teil Chinas Waschmaschinen häufig zur Reinigung von Gemüse verwendeten, was zur Verstopfung der Geräte führte. Erst eine Veränderung des Abfluss- und Filtersystems machte die Waschmaschinen auch für diesen Zweck nutzbar.

Auf ausländischen Märkten fährt Haier keine Massenmarktstrategie. Durch den Fokus auf einen Nischenmarkt in den USA gelang es der Firma, fast 50% des Marktes für kleine Kühlschränke für sich zu verbuchen. Gerade unter Collegestudenten ist die Marke sehr beliebt. Einen weiteren Pluspunkt ergatterte sich Haier in den USA durch die Aufnahme von lokaler Produktion. Eine Marke lässt sich wesentlich fester im Land verankern, wenn auch zumindest Teile der Herstellung dort geschehen. Das Label „Made in China“ wird vielerorts doch nach wie vor mit billigen Massenprodukten verbunden, ein Austausch durch „Made by Haier“ verspricht eher Markenwert aufzubauen. Ebenfalls bei der Wahl des Firmennamens war Haier schlau, da die phonetische Ähnlichkeit mit dem

englischen Wort „higher“ ausschließlich positive Assoziationen weckt. Wesentlich genauer aufpassen müssen hier chinesische Firmen wie Buleima oder Busen, die bei Aktivitäten in Deutschland wohl schnell unerwünschte Effekte erzielen würden. Auch der chinesische Baumaterialhersteller Superego sollte sich vor einem Markteintritt in Deutschland die Frage des Re-Branding stellen.

Akquisition als Weg zum Erfolg?

Immer mehr chinesische Firmen versuchen daher durch gezielte Akquisitionen von westlichen Markennamen und entsprechenden Distributionskanälen Fuß in Europa und den USA zu fassen. So benutzt der durch den Kauf der Computersparte von IBM international bekannt gewordene Computergigant Lenovo weiterhin erfolgreich den Markennamen „ThinkPad“. Ob Lenovo es allerdings schafft, die Markenstärke der robusten, schwarzen Notebooks aufrecht zu erhalten, ist fraglich. Schließlich ist Lenovo die Verwendung der Marke für ihre Rechner nur für einen Zeitraum von drei Jahren nach der Übernahme gestattet. Vermutlich werden in den kommenden Jahren noch einige Unternehmenskäufe aus China aus dieser Motivation der „Markenweiterverwendung“ heraus geschürt. Unabhängig von der Tatsache, ob der Start der Aktivitäten durch einen Unternehmenskauf geschieht oder durch die Neugründung einer Gesellschaft, ist eine vorherige gründliche Marktrecherche unabdingbar. Jegliche Markenbildungsbestrebungen werden ad absurdum geführt, wenn die drei zentralen Fragestellungen – 1) Wer sind die Zielkunden?, 2) Wofür steht die Marke? und 3) Welche Mission und Werte sollen zum Kunden transportiert werden? – nicht beantwortet werden können. Dies gilt auf jedem internationalen Markt und mittlerweile mehr denn je auf dem chinesischen. ■

Der Autor ist Manager Business Development bei der Fiducia Management Consultants. Kontakt: info@fiducia-china.com oder www.fiducia-china.com.

KOMPAKT

- China mangelt es an Erfahrung im Markenaufbau
- Marken werden noch nicht als Anziehungsfaktor genutzt
- Der Preis eines Markenprodukts muss ersichtlich sein
- Auch chinesische Firmen müssen sich ihr Branding genau überlegen