



Niklas Schaffmeister (Autor)
Christoph Sieder (Autor)
Nicolas Ziegler (Autor)

Brand Leadership China

Praxisratgeber zum Aufbau einer erfolgreichen Marke im
Zukunftsmarkt China

Brand Leadership China

**Praxisratgeber zum Aufbau einer
erfolgreichen Marke im Zukunftsmarkt China**

von

Christoph Sieder
Nicolas Ziegler
Niklas Schaffmeister



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/971>

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1. Einführung: Marken für globale Märkte

1.1 Wirtschaftliche und kommunikative Konsequenzen sich verändernder Märkte

Seit dem Ende des Ostblocks Anfang der 90er Jahre hat sich die Weltwirtschaft in atemberaubenden Tempo verändert. Ehemals abgeschottete Länder wie die osteuropäischen Staaten haben ihre Grenzen für die Marktwirtschaft geöffnet. Neue Schwellenländer haben erhebliche Entwicklungsfortschritte gemacht und schließen zu den alten Industrieländern auf – die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) setzen dazu an, die Industrieländer zu überflügeln. Handel und Warenverkehr wurden weltweit liberalisiert und die globalen Finanzmärkte sind heutzutage enger verwoben als jemals zuvor. Gleichzeitig haben sprunghafte Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie ganz neue Formen und Methoden der Führung und Kontrolle international agierender Unternehmen ermöglicht.

In vielen Unternehmen hat die Anpassung an diese neuen Gegebenheiten zu tief greifenden Veränderungen geführt. Vor 1990 bedeutete internationale Marktpräsenz in der Regel vor allem Marktpräsenz in den OECD-Ländern, die in 40 Jahren friedlichen Wettbewerbs in ihren Strukturen und Kulturen einander immer ähnlicher geworden waren. Die tendenziell schlechten Wachstumsaussichten in vielen etablierten Märkten der alten Welt sowie Aufbruch in die neuen Märkte aufstrebender Transformations-, Schwellen- und Entwicklungsländer konfrontiert Unternehmer und Manager nun mit ganz anderen, zuvor oftmals unbekanntem Kulturen, Rechtssystemen, politischen Strukturen und vielen neuen Wettbewerbern. Die Internationalisierung und das Zusammenwachsen von Märkten gelten denn auch als die wichtigsten ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Sie zwingen die Unternehmen, neue Strategien zu entwickeln, ihre Aktivitäten anders zu bündeln und ihre Organisation neu zu strukturieren.

Im intensivierten Wettbewerb müssen Unternehmen die Möglichkeiten nutzen, in Niedriglohnländern Kostenvorteile in der Produktion zu erzielen, um ihre globale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Viele Unternehmen können teure Arbeitsplätze in den Industrieländern nur absichern, indem sie Teile ihrer Fertigung in Transformations- und Schwellenländer verlagern. Da bleibt nur bedingt Spielraum, auf gewachsene Strukturen Rücksicht zu nehmen oder Traditionen und Gewohnheiten von Kunden oder Mitarbeitern zu pflegen. Zusätzlich verändern Unternehmensübernahmen, Fusionen und Abspaltungen von Teilaktivitäten das Bild vieler Unternehmen in der Öffentlichkeit. Viele Milliarden deals mit Aktienpaketen oder Firmenübernahmen finden abseits der Finanzmärkte kaum mehr Verständnis oder gar Zustimmung. Einige interne und externe Stakeholder verlieren da leicht die Orientierung und erkennen den Unternehmenssinn nicht mehr. Schon dies ist eine große Herausforderung für die Unternehmenskommunikation.

Gleichzeitig locken in Ländern wie beispielsweise China, Indien oder Russland riesige neue Absatzmärkte und ein schier unerschöpflich erscheinendes Reservoir vergleichsweise kostengünstiger Arbeitskräfte. Besonders China fasziniert Unternehmer und Wirtschaftsforscher weltweit, seit sich das Land vor gut 25 Jahren gegenüber der Außenwelt geöffnet hat und eine neue „Blütezeit“ angebrochen ist. Mit jährlichen Wachstumsraten von um die zehn Prozent hat sich die chinesische Volkswirtschaft seither auf Rang vier der größten Volkswirtschaften der Erde katapultiert und wird wohl in Kürze Deutschland vom dritten Platz verdrängen. Nach rund 100 Jahren voller innerer Unruhen und Katastrophen, Revolutionen und Kriegen hat sich diese Jahrtausende alte Zivilisation auf der Weltbühne zurückgemeldet und sogleich als neue – wirtschaftliche *und* politische – Großmacht etabliert. Spätestens seit der fulminanten und in dieser Dimension noch nie dagewesenen Eröffnung der Olympischen Spiele in 2008 sowie der erstaunlichen Widerstandskraft der chinesischen Wirtschaft gegenüber der globalen Finanzkrise in 2008 und 2009 ist auch den hartnäckigsten Zweiflern klar geworden, dass das Land Anspruch auf eine führende Rolle in einer multipolaren Weltgemeinschaft erhebt. Keinem anderen historischen Großreich ist je eine solche Renaissance gelungen. Die

wirtschaftlichen und politischen Implikationen dieses einzigartigen Comebacks sind in ihrer Vielschichtigkeit noch gar nicht zu überschauen.

Die wirtschaftliche Dynamik des bevölkerungsreichsten Landes der Erde zieht ausländische Unternehmen wie magisch an. Vielen Unternehmern verstellt die Vorstellung von einem Land mit der phantastischen Zahl von über 1,3 Milliarden Verbrauchern jedoch den Blick dafür, dass sie hier vor der schwierigen strategischen Aufgabe stehen, das Unternehmen und seine Leistungen auf neuen Märkten mit andersartigen Strukturen, Traditionen und Kulturen bekannt zu machen und dabei ein möglichst positives Image aufzubauen. Dies stellt vor allem für die Unternehmenskommunikation eine enorme Herausforderung dar, zumal hier gleichzeitig Mitarbeiter mit ganz andersartiger Mentalität und ungewohntem – wenn nicht unbekanntem – kulturellen Hintergrund mit Mitteln der internen Kommunikation in das Unternehmen eingebunden werden müssen. So gesehen stellt sich die Globalisierung nicht etwa nur als Erweiterung der Einflussphäre des Kapitalismus heraus, sondern als ein Unterfangen, das viel komplizierter und schwieriger ist, als von vielen zunächst erwartet wurde.

Der Unternehmenskommunikation fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Für die Erweiterung des Aktionsradius eines Unternehmens auf neue, eher fremdartige Märkte genügt es schließlich keineswegs, einfach die Adressenliste der Empfänger für Unternehmenspublikationen zu erweitern. Vielmehr nehmen die Herausforderungen mit jedem neuen Land zu, auf das ein Unternehmen seine Aktivitäten und damit auch seine Marketing- und Kommunikationsarbeit ausweitet. Einerseits gilt es, nationale (oder regionale) Eigenheiten und Besonderheiten jedes einzelnen Marktes in gebotenem Maße zu berücksichtigen; andererseits sollten Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens untereinander abgestimmt werden, damit weltweit eine einheitliche und effektive Kommunikation gewährleistet ist und der internen und externen Öffentlichkeit tatsächlich ein einheitliches Bild vermittelt wird.

Angesichts solcher Herausforderungen suchen Kommunikationsmanager international tätiger Unternehmen immer dringender nach Methoden und

Instrumenten, um die Arbeit ihrer Funktionsbereiche zu professionalisieren. Bedauerlicherweise hat die Wissenschaft Fragen und Probleme internationaler Unternehmenskommunikation noch kaum als Thema entdeckt. Obwohl in der Praxis der Bedarf an Strategien, Konzepten und Fallbeispielen internationaler Kommunikation wächst, sucht man grenzüberschreitende Studien über die internationale Kommunikation von Unternehmen in verschiedenen Branchen beinahe vergeblich. Das ist umso verwunderlicher, als eine systematische, konsistente und an die jeweiligen Umfeldbedingungen angepasste Kommunikation in erheblichem Maße dazu beitragen kann, um im harten internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Dieses Buch soll dazu beitragen, dieses Versäumnis aufzuarbeiten. Hierfür wird zum einen die grundsätzliche Frage behandelt, in welcher Weise internationale Kommunikationsprozesse zu gestalten sind, die zugleich effizient und effektiv sind und für das Unternehmen einen Wertbeitrag leisten.

Zum anderen geht es um die besonderen Herausforderungen der Kommunikationsarbeit in China. Denn trotz der beispiellosen Größe des Marktes und der beeindruckender wirtschaftlichen Dynamik müssen sich Unternehmen, die hier erfolgreich sein wollen, regelrecht wappnen: In vielen Marktsegmenten sind die „goldenen Zeiten“ und „First Mover Advantages“ – so es sie denn je gegeben hat – schon wieder Vergangenheit. Manche beeindruckenden Anfangserfolge, die nicht von einer wirksamen Markenstrategie begleitet und nachhaltig abgesichert wurden, haben sich in Luft aufgelöst. Die Marktbedingungen wandeln sich in rasantem Tempo und das Niveau der globalen und lokalen Wettbewerber ist hoch. Dadurch wird das China-Geschäft noch schwieriger als in der Vergangenheit. Unter diesen Bedingungen können Marken- und Kommunikationsstrategien nur erfolgreich sein, wenn sie lokale Marktbedingungen, Kundenbedürfnisse und Trends berücksichtigt.

Das vorliegende Buch fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus mehreren Jahren erfolgreicher Marken- und Kommunikationsarbeit in China zusammen, die die drei Autoren im Rahmen ihrer Tätigkeit sammeln konnten: Christoph Sieder ist als Kommunikationschef des Chemieunternehmens LANXESS ein überaus

erfahrener Manager in Hinblick auf die Gestaltung globaler Kommunikation. Bevor das Basis- und Spezialchemiegeschäft im Jahr 2004 aus dem Bayer-Konzern ausgegründet wurde, gab es die Marke LANXESS noch nicht. Dass sich das Unternehmen heute in vielen Ländern einer großen Bekanntheit und Reputation erfreut, ist Christoph Sieders systematischen Kommunikationsarbeit zu verdanken, für die er mehrfach renommierte Auszeichnungen der Kommunikationsbranche erhielt.

Dr. Nicolas Ziegler ist heute Head of Brand Communication bei METRO Cash & Carry International. METRO ist mit über 30 Ländergesellschaften einer der weltweit führenden Großhändler für Profikunden aus Gastronomie, Industrie und Gewerbe. Durch den ausgeprägten Expansionskurs und die geographische Reichweite der METRO ist Dr. Ziegler mit den Herausforderungen des internationalen Markenaufbaus bestens vertraut. Vor seinem Wechsel zu METRO Cash & Carry war Dr. Ziegler als Principal für die Unternehmensberatung BBDO Consulting und als Partner bei PLEON, der Kommunikationsberatung von BBDO Europe, tätig. In seine Verantwortlichkeit fiel unter anderem der globale Aufbau der Marke LANXESS. Bei BBDO Consulting trieb Dr. Ziegler überdies die Expansion in Wachstumsmärkte wie China, Indien und Russland voran.

Dr. Niklas Schaffmeister ist bei BBDO Consulting als Vice-President für die Region Asien-Pazifik zuständig und betreut Unternehmen aus den Bereichen Handel, Chemie, Finanzdienstleistungen sowie Kunden aus der Automobilindustrie am Standort Shanghai. Spezialgebiet von Dr. Schaffmeister ist die faktenbasierte Anpassung der Positionierung globaler Marken an die Bedingungen in Transformationsmärkten wie China, Indien und Russland. Weitere Wirkungsfelder liegen im Bereich des generellen Marken- und Kundenwertmanagements sowie der Planung integrierter Kommunikationskampagnen einschließlich der dafür erforderlichen Marktforschung. Niklas Schaffmeister lebt seit fünf Jahren in Shanghai und spricht fließend Chinesisch. Auch er war in den vergangenen Jahren immer wieder für die LANXESS AG in Asien-Pazifik beraterisch tätig.

In diesem Buch wird an verschiedenen Stellen auf konkrete Beispiele aus der Kommunikationsarbeit des Chemieunternehmens LANXESS Bezug genommen. Als Beispiel wird LANXESS deswegen dienen, weil das Unternehmen China als einen seiner wichtigsten Wachstumsmärkte identifiziert hat aus diesem Grunde der Markenaufbau in China mit großer Sorgfalt vorangetrieben wurde. Insofern können an vielen Stellen Prozess, Studien und Daten einfließen, die dem Leser wichtige Zusammenhänge erläutern und in der eigenen Kommunikationsarbeit als praktische Orientierungshilfe dienen können. Dabei wird nicht nur die eigentliche Kommunikation thematisiert, sondern auch auf Organisationsstrukturen des Bereichs Corporate Communications, Markterkundung sowie den Prozess der faktenbasierten Positionierung Bezug genommen. LANXESS ist hier auch deswegen ein ideales Fallbeispiel, weil das Unternehmen nach der globalen Ausgründung aus dem Bayer-Konzern im Jahre 2004 und der Umbenennung in LANXESS seine Markenbekanntheit und Identität quasi von Grund auf komplett neu aufbauen musste.

In einer solchen Phase des Neuaufbaus steht die Unternehmenskommunikation vor der doppelten Herausforderung: Einerseits soll das Unternehmen weltweit bekannt gemacht und sein Name zur führenden Marke entwickelt werden. Gleichzeitig gilt es, auf den einzelnen Schlüsselmärkten eine kunden- und marktspezifische Kommunikationsführung zu entwickeln, die auf lokale bzw. regionale Gegebenheiten Rücksicht nimmt, und die Kommunikations- und Marketingaktivitäten in den Regionen systematisch zu planen sowie regional und global zu koordinieren.

Das Konzept von LANXESS für den Aufbau einer an wirtschaftlichen Anforderungen ausgerichteten, wertschaffenden Marke und seine Umsetzung, die als Resultat einer marktorientierten Kommunikationsstrategie gewertet werden können, zieht sich wie ein roter Faden durch diese Arbeit.

Das Beispiel China wurde gewählt, weil der chinesische Markt der momentan global wichtigste Wachstumsmarkt für die meisten Unternehmen ist. Hinzu kommt, dass es kaum einen Markt gibt, der in Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Wirtschaftens, der Kommunikationsgewohnheiten sowie der

Kundenbedürfnisse unterschiedlicher ist. Insofern eignet sich China als exquisites Beispiel, viele der Probleme eines globalen Markenaufbaus zu veranschaulichen und Lösungsvorschläge anzubieten.

1.2 Anforderungen an internationale Marken- und Unternehmenskommunikation

Nicht nur die Märkte, auf denen Unternehmen aktiv sind, haben sich während der vergangenen Jahre gewandelt. Verändert hat sich auch die Welt der Medien und der Kommunikation. Informations-, Nachrichten- und Telekommunikationstechnologie sowie die Medien haben sich zunehmend verflochten und wachsen mehr und mehr zusammen. Über Geschehnisse in entfernten Winkeln der Erde wird ohne große Verzögerung rund um den Globus berichtet. Allein die Zahl der verfügbaren Informationen hat sich dadurch vervielfacht. In dieser offenen, vernetzten Informationswelt entsteht viel mehr Transparenz mit der Folge, dass Unternehmen die selektive Kommunikation von Botschaften kaum mehr kontrollieren können.

In der Literatur ist von sogenannten „Kommunikationsarenen“ (oder Teil-Öffentlichkeiten) die Rede. Gemeint sind damit Foren, deren Teilnehmer sich sach- und fachkundig mit bestimmten Themen beschäftigen und über diese in bestimmten Medien berichten. Auch Unternehmen bedienen sich solcher Foren. Zur Bilanzpressekonferenz beispielsweise wird die Wirtschaftspresse eingeladen, über Innovationen oder neue Produkte wird zuerst die jeweilige Fachpresse informiert. Diese Arenen unterscheiden sich zwar auch heute noch strukturell durch unterschiedliche Teilnehmer, Medien und Themen. In der heutigen Informationswelt sind sie aber viel enger miteinander verflochten. Fachinformationen lassen sich hier nicht mehr nur auf ein Fachpublikum begrenzen. Informationen, die einer (wenn auch nur begrenzten Fach-) Öffentlichkeit mitgeteilt werden, sind – nicht zuletzt über das Internet – über kurz oder lang für alle Teilnehmer an ganz unterschiedlichen Kommunikationsarenen verfügbar. Unterschiede in den Werten, Interessen und Kulturen der Teilnehmer an den einzelnen Arenen treten dadurch viel deutlicher zutage. Groß-

unternehmen werden damit quasi zu weltweit öffentlichen Institutionen, die unter ständiger Kontrolle der Massenmedien, aber auch der Verbraucher und anderer interessierter Gruppen stehen. Das hat zur Folge, dass Unternehmen mit einer weitaus größeren Zahl von Personen und gesellschaftlichen Gruppen über eine größere Anzahl von Themen als zu früheren Zeiten kommunizieren müssen.

Auch Themen, die ehemals allenfalls lokal oder regional auf öffentliches Interesse stießen, lassen sich kaum mehr eingrenzen. Das gilt vor allem für negative Ereignisse, die – durch Medien oder Interessengruppen aufgegriffen – das öffentliche Ansehen eines Unternehmens und seine Interessen urplötzlich auch auf anderen, im schlimmsten Falle sogar auf allen Schlüsselmärkten schädigen können.

In diesem Umfeld ist nicht die Vermittlung komplexer Inhalte die zentrale Herausforderung der Unternehmenskommunikation. Für den Erfolg entscheidend ist vielmehr die wirksame Koordination der Kommunikation mit verschiedenen Akteuren und Gruppen in den Kommunikationsarenen mit dem Ziel, eine Identität für das Unternehmen zu schaffen, in deren öffentlicher Wahrnehmung die Dissonanz zwischen Sein und Schein aufgelöst wird. Eine Identität, die Vertrauen schafft. Kurz: Das Ziel der Kommunikation muss es sein, das Unternehmen selbst zur Marke zu machen.

Wie anspruchsvoll dieses Ziel ist, kann derjenige leicht ermessen, dem bewusst ist, dass Kommunikation in ihrem wesentlichen Kern nicht in irgendwelchen Sphären - nationalen oder globalen – stattfindet. Unabhängig von Inhalten und gewählten Kommunikationswegen, unabhängig auch von Zielgruppen und Formen der Kommunikation: Letzten Endes geht es stets um einen interaktiven Austauschprozess zwischen Menschen. Wie eine Botschaft ankommt, wie sie vom Empfänger wahrgenommen wird und welche Reaktion auf die Botschaft erfolgt, das hängt demnach in hohem Maße von Werten und Interessen des Einzelnen ab, die durch seinen gesellschaftlichen und kulturellen Lebenszusammenhang geprägt werden. Diese Lebenszusammenhänge können, gerade im internationalen Maßstab, höchst unterschiedlich sein. Die

Sprachgrenzen kommen hier als zusätzliche Barrieren hinzu. Deshalb bleibt Unternehmenskommunikation trotz allen Wandels der Märkte und des generellen Kommunikationsumfelds eine Kommunikation mit einzelnen Zielgruppen. Und deshalb gilt, dass die anfallende Menge an Informationen, die organisiert und koordiniert werden müssen, umso größer ist, je größer die Komplexität des internen und des externen Umfeldes eines Unternehmens ist.

Ebenfalls weitgehend unbestritten ist, dass Unternehmenskommunikation einen entscheidenden Beitrag zu langfristigem Unternehmenserfolg leisten kann, indem sie so relevante Faktoren wie Image, Bekanntheit, Kundenbeziehungen, Produktabsatz sowie Mitarbeitermotivation und -performance nachhaltig positiv (aber auch negativ) beeinflussen kann. Weil diese Erkenntnis inzwischen weit verbreitet ist, wird der internationale Wettbewerb – neben den Ebenen Preis und Qualität – immer mehr zu einem Kommunikationswettbewerb. „Geschlagen wird dieser Wettbewerb an der Front des direkten kommunikativen Handelns, entschieden jedoch oftmals in der strategischen Vorbereitung und organisatorischen Verankerung,“ meint der Schweizer Kommunikationsberater Oliver Wimmer in seinem Buch über „International integrierte Unternehmenskommunikation“.

Mit anderen Worten: Eine klare Strategie, eine organisatorische Struktur und praktikable Planungs- und Umsetzungskonzepte sind unverzichtbare Elemente einer erfolgsorientierten Unternehmenskommunikation. Bei der Entwicklung dieser Elemente muss auch die Frage beantwortet werden, ob es im Einzelfall effektiver bzw. effizienter ist, weltweit eine weitgehend standardisierte Kommunikation zu verfolgen, oder ob es sinnvoll ist, in der lokalen bzw. regionalen Kommunikation den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Besonderheiten eines Marktes Rechnung zu tragen.

Die richtige Antwort setzt Branchen- und Themenkenntnisse in den jeweiligen Ländern sowie Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Business-Kulturen voraus. Weitere Einflussfaktoren sind Sprachen, die Kulturgebundenheit der jeweiligen Produktkategorie, das Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Märkte, die Verfügbarkeit lokaler Medien oder auch rechtliche

Rahmenbedingungen. Die Wissenschaft bietet bisher kaum Ansätze, die für das Management globaler Unternehmenskommunikation fruchtbar gemacht werden könnten. Solche Ansätze zu finden, die es Unternehmen ermöglichen, global konsistent zu kommunizieren, ohne dabei die Potentiale lokalisierter Kommunikation zu vergeben, ist das Anliegen der vorliegenden Arbeit.

1.3 China als neues Zentrum der Weltwirtschaft und des globalen Chemiemarktes

Die Volksrepublik China bietet dafür einen reizvollen Hintergrund. Die Größe des Landes, seine Bevölkerung von über 1,3 Milliarden Menschen, seine Transformation von einer durch Hunger geprägten Planwirtschaft zu einer planmäßig entfesselten Marktwirtschaft und seine wirtschaftlichen Wachstumsraten von annähernd zehn Prozent pro Jahr üben eine Faszination aus, der sich kaum ein Unternehmer entziehen kann. Die Öffnung dieses Landes Anfang der 80er Jahre für die Marktwirtschaft war denn auch kein marginales Ereignis. Der Welt-Verbrauchermarkt wuchs dadurch fast schlagartig um 25 Prozent. Mit seinem dynamischen Wirtschaftswachstum entwickelt sich das Land zu einem der größten und wichtigsten Märkte weltweit. Schon kalkulieren Volkswirte, wann die chinesische Volkswirtschaft die Leistungsfähigkeit der drei noch größeren Volkswirtschaften Deutschland, Japan und USA überholen wird. Nach Ansicht des Internationalen Währungsfonds hat China bereits in 2008 Deutschland von Rang drei der größten Wirtschaftsmächte verdrängt. Bemessen am Leistungsbilanzsaldo ist das Land mit einem Überschuss von 372 Milliarden US-Dollar (2007) ohnehin längst Exportweltmeister. In den vergangenen Jahren zog kaum ein Land der Erde so hohe ausländische Direktinvestitionen an wie China. Allein die deutsche Wirtschaft investierte im Zeitraum von 2002 bis 2006 fast 8,7 Milliarden Euro – ein Plus von 57 Prozent gegenüber dem vorangegangenen Fünfjahreszeitraum.