

Marketing in den Emerging Countries

Stephan Schulte Limbeck
Dipl.-Kfm., MBA

Die Wachstumsdynamik der Emerging Countries

Bedingt durch Sättigungstendenzen und niedriges Wachstum in den Industrieländern wenden sich viele Unternehmen den stark wachsenden Emerging Markets und hierbei insbesondere den sog. BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China zu. Aufgrund volkswirtschaftlicher und soziokultureller Entwicklungen zeichnen sich weitere große Wachstumspotentiale ab, so dass die BRIC-Staaten auch künftig ihre Position in der Weltwirtschaft verbessern werden und sich für westliche Unternehmen zu strategischen und zukunftssichernden Märkten entwickeln. So stieg z.B. das chinesische Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2005 um 9,8 Prozent, in den letzten zehn Jahren lag das jährliche Wirtschaftswachstum zwischen 7,1 und 10,2 Prozent. Innerhalb der nächsten 3 Dekaden wird die chinesische Volkswirtschaft aufgrund ihres starken BIP-Wachstums die USA wirtschaftlich überholen. Auch in Indien und Russland sind die BIP-Wachstumsraten beeindruckend, so dass ein weiterer stetiger Anstieg von Einkommen und Kaufkraft zu erwarten ist, wodurch diese Volkswirtschaften für viele Branchen attraktive und stark wachsende Absatzmärkte darstellen.

Dabei sind diese Länder zwar riesige, aber keinesfalls homogene Märkte, zudem segmentiert durch die ungleichmässige Wirtschaftsentwicklung ihrer einzelnen Regionen oder Provinzen, sowie in vielen Sektoren zunehmend wettbewerbsintensiv infolge des starken Engagements ausländischer Firmen und schnell aufschließender einheimischer Betriebe. Das fremdartige Umfeld und Kulturunterschiede stellen aber die westlichen Unternehmen vor erhebliche Schwierigkeiten und beeinflussen auch das Marketing. Die Marktforschung und die Gestaltung des Marketingmixes hinsichtlich Produkt, Preis, Distribution sowie Kommunikation müssen unbedingt die Besonderheiten der jeweiligen Länder berücksichtigen. Keinesfalls lassen sich Marketingkonzepte aus Europa unverändert in die BRIC-Staaten übertragen, auch vor wenigen punktuellen Modifikationen sei gewarnt. Die Emerging Countries erfordern eine systematische Prüfung sowie umfassende landes- und marktspezifische Anpassung des Marketing, lokale Konzepte haben sich bewährt.

Die BRIC-Märkte

Die Länder China, Indien, Brasilien und Russland verfügen zusammen zwar über die weltweit größte Bevölkerung, dies ist aber z.Z. nicht gleichbedeutend mit einer hohen Zahl von Konsumenten. Eine kaufkräftige Mittelschicht entsteht momentan, in der VR China beispielsweise verfügen bei einer Bevölkerung von 1,3 Milliarden Menschen ca. 20 Millionen Menschen jährlich über mehr als 25.000 US\$, bis 2010 wird diese Zahl auf ca. 60 Millionen Chinesen ansteigen. Auch in den anderen BRIC-Staaten kann aktuell eine

Wohlstandsmehrung beobachtet werden, die sich als Folge des volkswirtschaftlichen Aufschwungs weiter verstärken wird und zur Bildung kaufkräftiger Mittelschichten führt. Bedingt durch Stadt-Land-Disparitäten und regionale Ungleichgewichte weisen insbesondere die Küstenprovinzen und urbanen Ballungsräume der BRIC-Volkswirtschaften attraktive Marktgrößen und Kaufkraftpotentiale auf. Hier sind kaufkräftige und wachsende bürgerliche Mittelschichten mit einem großen Interesse an Konsum und westlichen Marken entstanden. Aufgrund verschiedener Standortfaktoren sind unter den urbanen Ballungsräumen der BRIC-Staaten weiterhin die Metropolen, wie z.B. die großen Städte der chinesischen Küstenregionen, für den Markteintritt und Produktlaunch zu präferieren, wobei in Kombination dazu ggf. die Produktionsstandorte im nahen Umfeld der großen Wirtschaftsmetropolen aufgrund der Preisgefälle bei Löhnen und Immobilien angesiedelt werden sollten.

Des Weiteren sind die meisten Emerging Markets stark segmentiert sowie geprägt durch Wertewandel und Veränderung des Konsumentenverhaltens. Dies macht ein differenziertes Marketing sowie eine lokalisierte Vermarktung erforderlich und sollte in eine Markenstrategie eingebunden sein. Es ist ein verstärkter Wertewandel hin zu einem egoistischen Materialismus feststellbar, dennoch sind landes- und kulturspezifische Normen fest im Konsumentenbewusstsein verankert, daher muß auch das Marketing westlicher Unternehmen interkulturell und lokal angepasst werden. Dies gilt sowohl für Konzepte des Konsumgütermarketings als auch für Strategien im Investitionsgütermarketing.

Markteintritt und -erschließungsstrategie

Bei Markteintritt in den Emerging Markets beginnen ausländische Unternehmen i.d.R. mit der Erschließung eines lokalen Absatzmarktes, anschließend sollte die landesweite Markterschließung oder zumindest Präsenz in den attraktivsten Teilmärkten folgen. Langfristig werden diese Aktivitäten dann in vorerst regionale und später global koordinierte Beschaffungs-, Produktions- und Absatzstrategien eingebaut, so dass der Aufbau großer Produktions- und Distributionssysteme in den BRIC-Staaten unumgänglich ist. Aber viele bewährte Prozeduren aus Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozessen in den Heimmärkten der westlichen Hemisphäre lassen sich nur teilweise oder gar nicht auf die Emerging Countries übertragen, daher müssen die strategischen Konzeptionen und Pläne auf die dortigen Umfeldbedingungen und Besonderheiten abgestimmt werden. Eine lokalisierte Strategieentwicklung im Rahmen übergeordneter globaler Konzepte ist notwendig und sollte auf detaillierten Standortanalysen, konkurrenzbezogenen Markteintritts- und Erschließungsszenarien sowie organisatorischen Koordinationsoptimierungen basieren.

Marktforschung

Marktforschung ist in einigen Emerging Markets sehr schwierig, da viele Evaluationsverfahren aus politisch-rechtlichen Gründen gar nicht durchgeführt werden können, soziokulturelle Differenzen nicht ausreichend relativiert werden sowie Professionalität und Unabhängigkeit vieler Institute und Agenturen nicht gewährleistet sind.

Besonders prekär ist die Beschaffung aktueller und verlässlicher Daten zu Märkten und Konsumenten in diesen Ländern. Vor allem ist zu klären, welche Nutzenerwartungen von Seiten der Konsumenten gegenüber ausländischen Produkten bestehen und wie die Verwendungsgewohnheiten aussehen. Welche Faktoren bestimmen die Preissensibilität, wie kann diese beeinflusst werden, welche Preisstrategien sind unter den gegebenen Marktbedingungen erfolgversprechend, welche Kommunikationsformen und Kundenansprache erscheinen erfolgversprechend, wie werden einheimische und ausländische Wettbewerber reagieren? Da die BRIC-Märkte territorial sehr große Länder mit vielen Submärkten sind, müssen sowohl die regionalen Unterschiede im Käuferverhalten als auch die nationalen Gemeinsamkeiten bei Werten und Normen ermittelt werden.

Trotz der großen Bevölkerungsanzahl sollten in Anbetracht der z.Z. noch verhältnismäßig kleinen Konsumentenzahl die Potentiale bei Markteintritt nicht überschätzt werden.

Produktpolitik

Im Rahmen globaler bzw. glokaler Strategien können Produktqualität und Verpackungsdesign i.d.R. ohne Veränderungen auf die Märkte der BRIC-Staaten gebracht werden. Die Größe der Waren sowie Verpackung, Formen und Farben können aber auch kulturellen Bedeutungsmustern unterliegen, die Erfahrungen zeigen aber, dass hier für Anpassungen geringfügige Veränderungen ausreichen.

Keinesfalls dürfen im Rahmen offensiver Preisstrategien reduzierte Qualitätsgrade oder veraltete Produkte eingesetzt werden, da Konsumenten in Emerging Countries sehr qualitätsbewusst sind und westliche Produkte mit hoher Qualität und technologischem Vorsprung verbinden. Daher sind für die BRIC-Länder auch Markenstrategien, vorzugsweise mit einer Ausrichtung auf das Premiumsegment, zu empfehlen. Globale markenspezifische Designs und Farben können bei Produkten und Verpackungen i.d.R. unverändert übernommen werden. Die Produkte sollten mit dem landessprachlichen und dem ausländischen Namen gekennzeichnet werden. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass bei der Übersetzung des westlichen Namens in die Schriftzeichen einer anderen Sprache auch metaphernartige Symbolhaftigkeit und positive Bedeutung der jeweiligen Begriffe erreicht wird. Die Integration der ausländischen Schriftzeichen in das global genutzte Logo oder den Markenschriftzug verstärkt die Wiedererkennung. Kulturell bedingte Farbpräferenzen und Gestaltungsaspekte können im Werbematerial sowie speziellen Sondereditionen und -verpackungen (z.B. zu Fest- und Feiertagen) berücksichtigt werden. Maßnahmen zum Markenschutz müssen sowohl operative als auch strategische Komponenten enthalten und sollten schon vor dem Markteintritt in den BRIC-Staaten eingeleitet und konsequent weiterverfolgt werden.

Kommunikationspolitik

Werbung hat für die Konsumenten in den BRIC-Staaten sehr oft nicht nur eine Informations- sondern auch Orientierungsfunktion. Somit sind die Konsumenten dieser Volkswirtschaften momentan sehr empfänglich für Werbung und Markeninformationen, hieraus resultiert ein erheblicher Early-Mover-Advantage für westliche Unternehmen mit kombinierten Prestige- und Premiumstrategien. Die hohe Attraktivität dieser Märkte zieht aber viele internationale Konkurrenten an, so dass der Absatzerfolg gegen die

internationale Konkurrenz insbesondere in den BRIC-Staaten maßgeblich von der Bekanntheit und Image der eigenen Produkte abhängt. Daher kommen Werbung, Sales Promotion und markenorientierter Öffentlichkeitsarbeit eine enorme Bedeutung zu. Man muß gezielt in den relevanten Medien der Absatzregion auf sein Unternehmen und seine Produkte aufmerksam machen.

Die Kommunikationsmaßnahmen sind auf kulturelle und sozioökonomische Besonderheiten auszurichten, dies betrifft bei Werbung und Produktpräsentationen besonders die visuellen und medialen Gestaltungselemente. Im Rahmen globaler Werbekonzepte können Slogans und Werbeträger meistens als Standard übertragen werden. Hingegen wirken sich Sprache und Schrift auf die Werbung aus, da die im Westen gebräuchlichen Konnotationen und Assoziationen von Markennamen und Produktbezeichnungen nicht funktionieren und daher neu entwickelt werden müssen. Unter Berücksichtigung der soziokulturellen Spezifikationen für die festzulegende Käufer-Zielgruppe müssen in der Werbung die jeweiligen visuellen und verbalen Gestaltungselemente mit der größtmöglichen Wirkung eingesetzt werden. Sowohl bei Branding und Imagewerbung als auch Produktkampagnen sind vielfältige kulturelle und rechtliche Besonderheiten der jeweiligen Emerging Countries zu berücksichtigen. Nach Segmentierung der Kundenzielgruppen und einer Auswertung der medialen Infrastruktur muß die Mediaplanung erstellt werden. Für die meisten Emerging Markets empfehlen sich crossmediale Kombinationen von Werbeformaten und Kampagnen, z.B. für den Konsumgüterbereich in einem Mix aus Werbemedien, Verkehrsmittelwerbung und klassischer Plakatwerbung.

Problematisch ist fehlende Markttransparenz bzgl. Qualität, Güte und Preise der verschiedenen Werbemedien. Es gibt eine Vielzahl von Anbietern unterschiedlichster Größe, die jedoch meistens nicht den gesamten Markt bedienen können und auch nicht über funktionierende nationale Netzwerke verfügen. Die Standards in diesen Ländern entsprechen sehr oft nicht internationalen Niveaus, daher ist auch die kulturelle Lokalisierung über Zusammenarbeit mit nationalen Agenturen zuweilen unzureichend oder mit erheblichen Mängeln behaftet. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit in diesen Märkten erfahrenen internationalen Agenturen oder eine gebündelte Kooperation mit einem lokalen Partner und einer westlichen Agentur bzw. Berater als Supervisor.

In der Öffentlichkeitsarbeit resultieren aus den unterschiedlichen Kulturen, den Sprachbarrieren sowie der mangelnden Kenntnis der Mediensegmente und ihrer Gepflogenheiten besondere Problematiken für westliche PR-Konzepte. Die Pressearbeit muß hinsichtlich ihrer medienwirksamen Inhalte und der geeigneten Instrumente auf das jeweilige Kommunikationsumfeld der Absatzregion ausgerichtet werden.

Messeauftritte und Events müssen in den BRIC-Staaten hinsichtlich ihrer Präsentationselemente und Ausstattungsmerkmale anders konzipiert werden als für europäische oder amerikanische Veranstaltungen. Generell sollte im Investitionsgütermarketing in Emerging Markets verstärkt auf differenzierte Konzepte aus Relationship- und Direct Marketing gesetzt werden.

Preispolitik

Die Preisgestaltung orientiert sich an den Zielen der jeweiligen Geschäftsfeldstrategie, den Kaufkraftpotentialen in den Zielregionen sowie den Strategien und erwarteten Reaktionen von einheimischen und ausländischen Wettbewerbern. Aufgrund des hohen

Prestigecharakters westlicher Produkte bei den Konsumenten in den meisten Emerging Markets sollten westliche Unternehmen Premiumstrategien mit differenzierten Preiskonzepten anstreben.

Distributionspolitik

Die Distribution sollte sorgfältig geplant und vorbereitet werden, da die logistische Infrastruktur in vielen Regionen der einzelnen Emerging Countries noch defizitär oder zwischenzeitlich aufgrund des boomartigen Wachstums überlastet ist. In einigen Branchen kann trotz hoher Nachfrage und entsprechenden Kundenpotentialen gerade die Vertriebslogistik sogar einen ernsthaften Engpaß darstellen. Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität empfiehlt sich die Etablierung mehrerer Absatzkanäle zur frühzeitigen und nachhaltigen Marktbesetzung. Eine Prüfung der Absatzkanäle und der logistischen Infrastruktur für die Distribution ist auch unter Kostengesichtspunkten unabdingbar, es empfiehlt sich im Falle von Tochtergesellschaften und auch Joint Ventures mesitens der Aufbau eines eigenen Vertriebes. Da das Wettbewerbsumfeld in Emerging Countries sich sehr dynamisch verhält, sollte eine hohe Flexibilität und ggf. schnelle Anpassung auf Veränderungen gewährleistet werden.