



Schriftenreihe bruhnpartner

Manfred Bruhn, Mareike Ahlers

Marke internationalisieren

Erschienen in: Healthcare Marketing 12/2023

Die frei verfügbaren Artikel stehen
als Download bereit ► bruhnpartner.com





Foto: iropba - AdobeStock

Markenführung

Marke internationalisieren?!

Welche Relevanz haben Consumer Insights für die internationale Markenführung? Eines ist klar: Was in einem Land funktioniert, muss nicht in einem anderen ebenso sein. Spezifische Markt- und Zielgruppenanalysen sind zwingend erforderlich.

Autoren: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn und Dr. Mareike Ahlers, Bruhn & Partner AG

Im Zuge der Globalisierung kommt der internationalen Markenführung eine zentrale Bedeutung zu, wenn Unternehmen ihre Produkte oder Dienstleistungen international zur Realisierung von Wachstumszielen vermarkten. Eine erfolgreiche Markenstrategie ermöglicht es, sich von der Konkurrenz abzuheben, Kundenvertrauen zu gewinnen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Dies ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn Entwicklungen wie Preisverfall, sich verkürzende Produktlebenszyklen und Qualitätsangleichungen das internationale Produkt- und Dienstleistungsmanagement vor besondere Herausforderungen stellen.

Spezialfragen der internationalen Markenführung

Im Rahmen der internationalen Markenführung ergeben sich einige komplexe Entscheidungsfelder. Hierzu zählen insbesondere die Entscheidung über den Grad der Standardisierung beziehungsweise Differenzierung der Markenstrategie, die Gestaltung der Branding-Elemente und das Management der internationalen Markenarchitektur. Die Entscheidungen werden häufig von internen Faktoren wie der Organisationsstruktur oder Expansionsstrategie beeinflusst. Ebenfalls spielen externe

Faktoren wie Fragen des Markenrechts oder werberechtliche Besonderheiten in den Zielmärkten eine Rolle.

Neben diesen relevanten Einflussfaktoren ist es erfolgsentscheidend, die internationalen Besonderheiten im Konsumentenverhalten zu berücksichtigen: Was in einem Land funktioniert, muss nicht zwangsläufig in einem anderen erfolgreich sein. Unternehmen haben ihre Markenwerte und Markenbotschaften, den visuellen Auftritt der Marke und die Gestaltung der Touchpoints vor dem Hintergrund der Bedürfnisse der lokalen Zielgruppe zu reflektieren und entsprechend zu gestalten. Relevante Fragenstellungen sind beispielsweise:

- Was sind länderspezifisch die relevanten Kaufentscheidungskriterien? Was sind je nach Land und Kultur die wichtigsten Kauftreiber und Kaufbarrieren?
- Welchen Besonderheiten unterliegen wesentliche Prozesse des Kaufverhaltens, zum Beispiel der Vertrauensaufbau in einzelnen Ländern?
- Welche Bedeutung haben spezifische markenrelevante Positionierungsthemen wie Nachhaltigkeit im internationalen Kontext?
- Über welche Medien sind die internationalen Zielgruppen am besten erreichbar? Welche länderspezifischen Besonderheiten im Mediennutzungsverhalten sind zu berücksichtigen?
- Wie werden relevante visuelle Elemente international wahrgenommen? Welche kulturelle Bedeutung haben etwa Farben und Symbole?

Consumer Insights leisten Hilfestellung

Eine gründliche Markt- und Zielgruppenanalyse bildet somit ein wesentliches Fundament einer erfolgreichen internationalen Markenstrategie. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch die Erhebung

von Consumer Insights im internationalen Kontext besondere Ansprüche hat. Folgende fünf Bereiche können hervorgehoben werden:

- **Sprachliche Anforderungen:** Das zentrale Fundament jeder Marktforschung ist die Erhebung valider und präziser Daten. Daran knüpft sich die Basisanforderung, die Marktforschung so zu gestalten, dass sie aus Zielgruppensicht sprachlich verständlich ist. Hierzu empfiehlt sich die Prüfung durch Native Speaker mit Branchen- bzw. Unternehmenskenntnis, um relevante Fachbegriffe korrekt zu übersetzen. Sprachprogramme mithilfe von KI reichen hier nicht aus. Beim Aufsetzen der Marktforschung bringt dies auch operative Anforderungen mit sich, etwa die Organisation der Übersetzungsleistungen und das Programmieren der Online-Tools. Die gleiche Sorgfalt wie beim Fragebogen gilt in diesem Kontext auch für Anschreiben und Datenschutzverweise.
- **Kulturelle Anforderungen:** Die Berücksichtigung kultureller Besonderheiten spielt sowohl bei der Erhebung als auch Auswertung internationaler Consumer Insights eine wesentliche Rolle. In diesem Kontext ist auch die bewusste Gestaltung von Antwortskala-

„ Unternehmen müssen ihre Markenwerte und -botschaften, den visuellen Auftritt und die Touchpoints vor dem Hintergrund der Bedürfnisse der lokalen Zielgruppe reflektieren.

Manfred Bruhn,
Bruhn & Partner AG

SPEZIALFRAGEN DER INTERNATIONALEN MARKENFÜHRUNG



Quelle: Prof. Bruhn & Partner AG

Erfolgstreiber im internationalen Marketing ist die Berücksichtigung der länderspezifischen Besonderheiten im Konsumverhalten

len wichtig. Die beliebte Schulnotenskala kann beispielsweise nicht einfach international ausgerollt werden, weil sie je nach Land unterschiedlich interpretiert wird. Auch der Einsatz von Smileys ist bewusst zu reflektieren. Sie erscheinen zwar auf den ersten Blick als universelle Ausdrucksform von Emotionen, aber auch hier können kulturelle Interpretationen die Ergebnisse der Marktforschung beeinflussen. Kulturelle Unterschiede sind ebenfalls bei der Auswertung und Interpretationen der Daten zu berücksichtigen. So kann eine acht auf einer Zehnerskala je nach Land und Kultur eine unterschiedliche Interpretation bedingen. Dies wiederum hat zur Folge, dass eine gängige Kennzahl wie der Net Promotor Score, der im westlichen Kontext entwickelt wurde, nicht pauschal global vergleichbar ist.

- **Rechtliche Anforderungen:** Die Durchführung der Marktforschung unterliegt rechtlichen Rahmenbedingungen, die je nach Land unterschiedlich sind. Insbesondere betrifft dies den Datenschutz und somit die Erhebung, Verarbeitung, Aufbereitung und Speicherung personenbezogener Daten. Die Kenntnis und Einhaltung der lokalen Vorschriften ist eine zentrale Basisanforderung, damit die Marktforschung im Einklang mit den geltenden Bestimmungen steht.
- **Technologische Anforderungen:** Consumer Insights können über unterschiedliche Methoden erhoben werden. Weit verbreitet sind persönliche Tiefeninterviews, schriftliche und Online-Befragungen, Fokusgruppen-Workshops sowie immer häufiger auch ethnografische Ansätze wie (Online-) Tagebuchstudien. Je nach Methode

ist eine bestimmte technologische Infrastruktur bei den Zielgruppen erforderlich. Der Zugang zu den relevanten Technologien ist somit vorab zu prüfen. Gegebenenfalls sind alternative Erhebungsmethoden zu wählen, um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht nur der technologische Zugang eine Rolle spielt. Auch das politische System kann von

der richtigen Zielkontakte für die Repräsentativität der Ergebnisse entscheidend. Bei einer Marktbefragung wird hierzu idealerweise mit einem lokal agierenden und idealerweise spezialisierten Marktforschungsinstitut zusammengearbeitet. Bei einer Kundenbefragung ist eine gute Datenqualität im lokalen CRM-System entscheidend. Ebenfalls ist der Befragungszeitraum bewusst zu planen, um

” Eine gründliche Markt- und Zielgruppenanalyse ist das Fundament der internationalen Markenstrategie.

Maike Ahlers, Bruhn & Partner AG

Bedeutung sein, wenn es den Internetzugang begrenzt. Ebenso ist das Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen beim Marktforschungs-Set-up zu beachten. In Kulturen mit besonderer Affinität zur Mobile-Nutzung kommt der Usability auf mobilen Endgeräten bei der Programmierung der Befragung besondere Aufmerksamkeit zu.

- **Organisatorische Anforderungen:** Im Rahmen der internationalen Marktforschung sind auch wichtige organisatorische Aspekte zu berücksichtigen. So ist zum Beispiel die Auswahl

regionale Besonderheiten wie Ferienzeiten, Jahreszeitverschiebungen oder Ähnliches zu berücksichtigen. Auf die organisatorische Check-liste gehören schließlich auch Themen wie die Organisation des Rücklauf-Reportings, die Auslobung von Incentives und der gezielte Einsatz von Remindern, um einen möglichst hohen und repräsentativen Rücklauf zu erzielen.

Mehrwert durch Marktforschung

Zusammenfassend betrachtet ist die bewusste Gestaltung der internationalen Markenstrategie eine zentrale und herausfordernde Aufgabenstellung für Unternehmen. Die Nutzung von Consumer Insights liefert hierzu einen wesentlichen Mehrwert. Um die Potenziale zu nutzen und aussagekräftige Handlungsimplikationen ableiten zu können, sind dabei wesentliche Anforderungen an eine erfolgreiche internationale Marktforschung zu erfüllen. Dies belegen zahlreiche Praxisbeispiele.



Foto: Stefan Bohrer

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn

ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Honorarprofessor an der TU München sowie Gründer der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG.

✉ manfredbruhn@bruhnpartner.com



Foto: Stefan Bohrer

Dr. Mareike Ahlers

ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Prof. Bruhn & Partner AG mit Sitz in Basel und Dozentin an Hochschulen und Weiterbildungsinstituten zu aktuellen Strategie- und Marketingthemen.

✉ mareikeahlers@bruhnpartner.com