

marketing journal

Erfahrung.
Wissen.
Kompetenz.

Juli–August 2007 Ausgabe Nr.7–8
www.marketing-journal.net
40. Jahrgang

Marken in Russland
Second Life
Out of Home-Medien

Beiersdorf schreibt Markengeschichte

Dreiklang der modernen Markenführung



inklusive Marketingforum
Universität St.Gallen



Markenpositionierung – Wege zur Eroberung der russischen Seele

Russland gilt dank der politischen Stabilisierung in den letzten Jahren als Land mit erheblichem Wachstumspotenzial – auch für westliche Firmen. Die Kaufkraft der 143 Millionen Einwohner ist allein in den 18 Monaten bis Mai 2006 um 150 Prozent gestiegen. Die Konsumneigung der russischen Verbraucher ist denen anderer westlicher Länder inzwischen vergleichbar – mit dem Unterschied, dass die Bedürfnisse in Russland noch lange nicht befriedigt sind.



An advertisement for Vogue Arôme perfume. It features a close-up of a woman's face, focusing on her nose and lips. A box of Vogue Arôme perfume is shown on the left. The text "en écoutant le parfum de Vogue Arôme" is written across the woman's face. Below the face, it says "СЛУШАЯ АРОМАТ... VOGUE ARÔME". At the bottom, there is a warning in Russian: "МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ". There is also a small text: "Сигареты сертифицированы. Содержание в дыме сигареты: 6/0,6 мг смолы/никотина". In the bottom right corner, there is a circular logo with "18+" and "ЗАПРЕЩЕНО".

Trotz dieser positiven Ausgangslage gelingt es nur wenigen westlichen Firmen, die russische Seele zu erobern, und ihre Produkte auf Basis von geografischen Markentransferstrategien erfolgreich in Russland zu etablieren. Die russische Wirtschaft und ihre Verbraucher scheinen unberechenbar, viele Unternehmen haben bereits schlechte Erfahrungen gemacht. Nicht selten enden geografische Markentransfers mit im Westen erprobten Markenstrategien in Russland als Flop. Grund für das Versagen ist meist die Vernachlässigung der enormen kulturellen Unterschiede zwischen Ost und West, was dazu führt, dass viele Unternehmen an der Positionierung und Kommunikation ihrer Marken scheitern.

Insight-Forschung: Rules of the Market

Seit 2005 erforscht Creative Advantage die Herausforderungen des geografischen Markentransfers und der Positionierung westlicher Marken auf dem russischen Markt. In über 250 Tiefeninterviews sowie zahlreichen Verbraucher-Workshops für verschiedene internationale Konzerne hat Creative Advantage fundiertes Wissen über die russischen Verbraucher und über Chancen und Risiken des geografischen Markentransfers gewonnen, welches die in Russland agierenden Kunden für erfolgreiche Wachstumsstrategien nutzen.

Auf Basis dieser umfangreichen Forschungsstudien hat Creative Advantage grundlegende Insights in den russischen Markt erforscht, von denen einige exemplarisch in den nachfolgenden Rules of the Market (rechts) dargestellt werden.

Insight 1: Leben im Hier und Heute

„Carpe Diem – Nutze und genieße den Tag“ ist das Lebensmotto des Großteils der westlichen Welt. Für die meisten Russen dagegen geht es – trotz aller Besserungen der letzten Jahre – immer noch um das tägliche Überleben, um das Bestehen im Hier und Heute. Nach Einschätzung der Russischen Akademie für Wissenschaft (RAN) leben heute mehr als 75 Prozent der russischen Bevölkerung unter der minimalen Einkommensgrenze. Dementsprechend ist für die meisten Russen die Planung der Zukunft ein aussichtsloses Unterfangen. Zu viele Menschen haben sich in den vergangenen Jahren auf eine Zukunft verlassen, die es für sie nicht gegeben hat.

Wie auch die *Globe*-Studie eindrucksvoll verdeutlicht, ist das Leben in Russland durch einen hohen Grad an Unsicherheit geprägt. Die Vergangenheit ist noch nicht ver-



Dr. Annette Bruce
Gründerin der Marketing Strategie-
beratung Creative Advantage
Valentina Glubokovskaya
Beraterin bei Creative Advantage

arbeitet und niemand weiß, was die Zukunft bringt. Auf der Dimension Zukunftsorientierung der *Globe*-Studie belegt Russland von 61 Ländern den letzten Platz, während Länder wie Singapur, die Schweiz und Südafrika die vorderen Plätze einnehmen. Länder mit geringer Zukunftsorientierung zeichnen sich insbesondere durch geringe Sparneigung, geringen wirtschaftlichen Erfolg, eine hohe Neigung zum Ausgeben des verfügbaren Einkommens und durch Organisationen aus, die inflexibel sind und hohe Anpassungsschwierigkeiten an Veränderungen haben.

In Russland zählt nur das Hier und Heute. Sparen z.B. erscheint aufgrund der unsicheren Situation wenig viel versprechend. Stattdessen geben viele Russen über die Hälfte ihres Monatseinkommens für Luxuswaren wie beispiels-

Der russische Markt hat eigene Spielregeln



Quelle: Creative Advantage 2007.

weise Designerkleidung aus, leben jedoch mit sechs Menschen in einer Zweizimmerwohnung. Schein und Prestige, die in der russischen Kultur schon seit der Zarenzeit einen sehr hohen Stellenwert haben, werden trotz Armut gewahrt. Lieber heute gut dastehen und morgen sehen, was der nächste Tag bringt.

Externe Faktoren Konsumentenverhalten

Insight 2: Markentreue vs. Variety Seeking Neu ist immer besser!

Mit ihrer geringen Markenloyalität unterscheiden sich die Russen deutlich von westlichen Verbrauchern. Westliche Marken sind erst seit dem Zusammenbruch der Sowjet-

Marke Geografischer Markentransfer



Russland: Leben am Existenzminimum – viele Russen kämpfen um das tägliche Überleben und leiden unter der permanenten Unsicherheit.

union für jedermann verfügbar. In einem bis dato quasi markenlosen Land führte die plötzliche große Auswahl an Marken zu einer hohen Proberneigung. Die Neugierde auf Unbekanntes und die Lust auf Abwechslung prägen auch heute noch das russische Verbraucherverhalten sehr viel mehr als die westliche Markentreue.

Die *Globe*-Studie spiegelt auch dies deutlich wider: Auf der Dimension der Unsicherheitsvermeidung findet sich Russland wiederum auf dem letzten Platz. Diese Dimension misst das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft danach streben, Unsicherheit durch das Vertrauen auf soziale Normen, Rituale und bürokratische Praktiken zu vermeiden und die Unvorhersehbarkeit von zukünftigen Ereignissen zu mindern.

Auf Verbraucherseite macht sich eine geringe Unsicherheitsvermeidung durch eine hohe Bereitschaft bemerkbar, neue Produkte auszuprobieren.

Verbraucher mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung dagegen bleiben getreu dem Sprichwort „Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht!“ gerne bei alt Vertrautem und damit bei erprobten Marken.

Für bestehende Marken stellt dies in Russland ein Risiko dar. Für den Market Follower bedeutet es geringe Markteintrittsbarrieren und gute Chancen, von den Verbrauchern getestet zu werden.

Zudem werden neue Produkte in der Regel als qualitativ hochwertiger angesehen, da sie nach russischer Meinung auf verbesserten Produktionstechnologien beruhen. Positiver Katalysator für das Testen neuer Marken ist auch das starke Gruppengefühl der Russen. Während es in Deutschland z.B. eher unüblich ist, Produkte mit Freunden zu teilen, wird in Russland durch eine hohe Gastfreundschaft und ein starkes Gefühl des Miteinanders deutlich mehr geteilt als in westlichen Ländern.

Aktuelles Beispiel für die hohe Markenwechselneigung der Russen ist die Häufigkeit, mit der Handys ausgetauscht werden.

Im Durchschnitt nutzt ein Russe sein Handy zwischen sechs und zwölf Monaten. Nur drei Prozent der Verbraucher nutzen ihr Mobiltelefon länger als drei Jahre. Mehr als 50 Prozent der Frauen zwischen 18 und 32 Jahren wechseln ihr Handy mindestens ein Mal pro Jahr, was eher dem saisona-

len Verkaufsverlauf von Kleidung oder Schmuck ähnelt. Im Vergleich dazu beträgt die durchschnittliche Nutzungsdauer von Handys in Deutschland – trotz erheblich höherem verfügbarem Einkommen – eineinhalb bis zwei Jahre.

In der Konsequenz bedeutet dies für werbungstreibende Unternehmen in Russland, dass – um sich den laufend ändernden Idealvorstellungen der Konsumenten anzupassen – sehr viel häufiger die Notwendigkeit zur Repositionierung einer Marke bestehen kann, als dies in etablierten westlichen Märkten der Fall ist.

Konsumentenverhalten der Russen

Insight 3: Freunde sind der stärkste Werbeträger

Die starke Verbundenheit zu einem engen Kreis vertrauter Personen wirkt sich nicht nur positiv auf das Testen unbekannter Produkte aus. In einer sich ständig ändernden Umwelt und in einem Land, in dem wenig Vertrauen in lokale Hersteller besteht, sind Markenempfehlungen von Freunden oder Familie wertvolle Orientierungshilfen im Identifikationsprozess und beeinflussen das Konsumentenverhalten nachhaltig.

Auch dieser Insight spiegelt sich in den Ergebnissen der *Globe*-Studie wider. Auf der Dimension Gruppeninterner Kollektivismus, die das Ausmaß beschreibt, zu dem Personen Stolz, Loyalität und Zugehörigkeit zu Organisationen oder Familien ausdrücken, scort Russland sehr hoch.

In einem Land, das faktisch keine Arbeitslosenunterstützung oder Sozialhilfe bietet, kommt den persönlichen Beziehungsstrukturen eine sehr viel höhere Bedeutung zu, als dies in westlichen Ländern mit ihren starken Individualisierungstendenzen der Fall ist.

Dies birgt einen viel versprechenden Ansatzpunkt für Viral Marketing. Persönliche Empfehlungen haben einen viel größeren Stellenwert für Akzeptanz und Verbreitung von Marken als eine Vielzahl von Werbemaßnahmen.

Für die junge russische Bildungsschicht stehen alte russische Werte wie Freundschaft, Solidarität und Zugehörigkeit wieder an erster Stelle und damit auch über den vordergründigen Werten des reinen Luxus- und Konsumstrebens der russischen Off-Springs.



Rauchende Frauen haben in der russischen Gesellschaft ein negatives Image. Gruppenbildung nahe des Roten Platzes in Moskau.

Markenwahrnehmung

Insight 4: Vertraue keinem Fremden – auch nicht Marken

Auch für die Markenwahrnehmung spielt der geschichtliche Hintergrund Russlands eine bedeutende Rolle. Während der Zeiten der Sowjetunion gab es keine Marken im westlichen Sinn. Als Kennzeichen für Waren dienten lediglich Nummern oder Namen von Fabriken und Werken. Ausländische Marken waren zwar bekannt, aber kaum greifbar.

Mit dem Ende der Sowjetunion erschienen neue Produkte und westliche Marken auf dem Markt. Allerdings konnte sich kaum ein Russe diese Marken leisten. Ein Handel mit Markenfälschungen entstand, der noch heute Bestand hat. Infolgedessen besteht bei den Verbrauchern auch gegenüber originalen Markenprodukten hohes Misstrauen. Eine Marke steht nicht per se für verlässliche Qualität – was nach westlichen Maßstäben zur originären Definition einer Marke gehört, wo eine klare Markenidentität und sachlich-funktionale Kompetenzen das notwendige Vertrauen beim Konsumenten schaffen, auf dem die Stärke einer Marke basiert. Kommt eine Marke in Russland einmal ins Gerede, gefälscht zu werden, hat sie kaum noch eine Chance, ihren guten Ruf wiederherzustellen.

In Russland besteht bei den Verbrauchern selbst gegenüber originalen Markenprodukten hohes Misstrauen.

Markenspezifische Faktoren

Produkt

Insight 5: Produktqualität als stärkstes Kaufargument

Produktqualität stellt in Russland ein wichtiges Kaufkriterium dar, das für viele Russen mit Preis, Herkunftsland und Werbeumfang korreliert. Aufgrund des hohen Anteils an gefälschter Ware betrachten russische Verbraucher oftmals den Preis als Qualitätsindikator. So werden oft vergleichsweise hohe Preise für alltägliche FMCG-Produkte wie Shampoo oder Zigaretten bezahlt, was die Existenz von teilweise 20-fachen Preisspannen innerhalb einer Produktkategorie erklärt.

Darüber hinaus haben in Russland hergestellte Produkte meist ein schlechtes Ansehen. Selbst gegenüber Produkten

renommierter internationaler Firmen, die in Russland hergestellt werden, besteht Misstrauen. Der eigenen Arbeitskraft wird, mit wenigen Ausnahmen wie z.B. bei Lebensmitteln, kein Vertrauen entgegengebracht.

Ein Beispiel hierfür ist die Einstellung gegenüber russischen Autos. Nicht selten geht ein neuer Wagen direkt von der Herstellung in eine Werkstatt, um Produktionsmängel beheben zu lassen. Im Volksmund heißt es dazu: „Genauso wie das Auto ‚Moskwitsch 2141‘ nie gut sein wird, kann ein Volkswagen nicht schlecht sein.“ Dementsprechend sind Russen bereit, für Ware, die nachweislich nicht nur ihren Ursprung im Ausland hat, sondern dort auch produziert worden ist, deutlich höhere Preise zu zahlen. Sehr begehrt sind

derzeit deutsche Haushaltsgeräte wie Bosch-Kühlschränke. Es bleibt abzuwarten, was passiert, wenn sich herumspricht, dass diese ab 2007 in der Nähe von St. Petersburg produziert werden.

Ebenfalls besteht weitgehende Einigkeit in der Aussage, dass die Qualität von neu gelaunchten Produkten gut ist, diese jedoch sinkt, sobald sich eine Marke am Markt etabliert hat. Negativen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung hat auch das Maß an Werbeaktivitäten. Verbraucher empfinden die Produktqualität während einer Werbeoffensive als hoch. Allgemein wird aber angenommen, dass die Qualität nachlässt, sobald eine Kampagne erfolgreich abgeschlossen ist – ganz abgesehen davon, dass nach Meinung russischer Verbraucher gute Produkte nicht dauerhaft beworben werden müssen, sodass hohe Werbespendings eher von Problemen mit der Produktqualität zeugen.

Kommunikation/Verpackung

Insight 6: Tell me stories, tell me about life

Russen sind Werbung gegenüber eher skeptisch eingestellt. In den meisten der von Creative Advantage durchgeführten Consumer-Workshops war die ungestützte Werbekanntheit niedrig. Das kann zum einen daran liegen, dass tatsächlich kaum Kenntnis über Werbung besteht. In der Analyse wurde allerdings deutlich, dass Verbraucher besonderen

Marke Geografischer Markentransfer



Identifikation: Werbung sollte auf realem Leben basierende Storys erzählen.

Wert darauf legen, ihre Markenwahl als unabhängig von Werbung und Markenimage zu präsentieren. Nach einer Studie der GfK finden 85 Prozent der Russen, dass es zu viel Werbung gibt. Nur 35,7 Prozent empfinden Werbung als unterhaltsam. Trotzdem zeigt sich, dass – entgegen den Aussagen der Verbraucher – die gestützte Werbekanntheit durchaus vergleichbar mit westlichen Ländern ist.

Generell wird diejenige Werbung positiv wahrgenommen, die authentische bzw. glaubwürdige „Geschichten“ über das Leben erzählt und für den Betrachter ein hohes Identifikationspotenzial bietet. Werbung sollte deshalb aktuell und zielgruppenrelevant sein und auf dem realen Leben basierende Geschichten erzählen.

Sehr positiv wahrgenommen wurde deshalb die Winston-Werbung, wie sie in der oben stehenden Abbildung dargestellt wird. Ein weiteres Beispiel liefert Megafon, das die neue Reiselust der Mittelschicht als Involvement-Instrument gewählt hat, indem es auf Plakaten Schnappschüsse von Urlaubern an beliebten Reisezielen wie Pyramiden, Eiffelturm und Freiheitsstatue abbildete.

Sehr schlecht hingegen kommt westliche, synchronisierte Werbung an. Russische Verbraucher betrachten es als fehlende Wertschätzung, wenn westliche Werbung lediglich sprachlich adaptiert wird.

Insight 7: Hohe Relevanz für zielgruppenspezifische Kommunikation

In der russischen Gesellschaft spielen traditionelle Werte eine große Rolle. Eltern und Frauen gebührt besonderer Respekt, was zu großen Einschränkungen einer 1:1-Übertragung frauenspezifischer Werbung auf den russischen Markt führt.

Besondere Vorsicht ist in Russland mit freizügiger Werbung geboten. Selbst in Diskussionsgruppen mit jungen Verbrauchern wird dieses Thema gerne gemieden. Noch heute wird der Spruch „V Sowjetskom Soyuze seksa net“ (We don't have sex in the Soviet Union) – scheinbar scherzhaft – oft zitiert. So hat z.B. das Printmotiv der Handymarke Sagem in Tschelyabinsk mit dem Slogan „Liebkosung für das Gehör“ für große Aufregung gesorgt. Viele ältere Einwohner emp-

fanden die Werbung als amoralisch und unsittlich, was zu einem Rückruf des Plakats führte.

Ein gesellschaftliches Tabuthema sind z.B. auch rauchende Frauen. Russischer Auffassung nach rauchen seriöse und achtbare Frauen nicht. Es wird zwar akzeptiert, wenn junge Mädchen beim Flirten rauchen. Sind sie allerdings verheiratet, ist das Rauchen aus Imagegründen (nicht aus Gesundheitsgründen) unerwünscht. Ein Großteil der befragten (jungen) Ehemänner scheute sich nicht zu erzählen, dass sie ihrer Ehefrau Zigaretten nicht „erlauben“ und viele verheiratete Frauen gaben zu, dass sie ohne Wissen ihrer Familien rauchen.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Entschärfung dieses Tabus mithilfe von zielgruppenadäquater Werbung ist die Marke Vogue. Vogue ist als reine Frauen-Zigarette in Russland sehr feminin positioniert. Verpackung und Werbung ähneln für westliche Verbraucher eher dem Auftritt von Kosmetikprodukten, als dass sie mit Zigaretten in Zusammenhang gebracht werden.

Auch die Tatsache, dass es sich bei Vogue um eine Slim-Zigarette handelt, entschärft das negative Image. Slims erinnern an die sehr stylischen Frauen der 30er-Jahre und werden eher als weibliches modisches Accessoire angesehen, denn als eine Zigarette für „echte“ Raucherinnen.

Wachstumschancen für westliche Marken

Der russische Markt birgt durch die kulturellen Unterschiede, die hohe Markenwechselneigung und die fehlende Beständigkeit Risiken, die ihn für westliche Firmen widersprüchlich und unberechenbar erscheinen lassen. Allerdings wird dem Risikobereiten auch eine Vielzahl von Chancen geboten. Russland weist ein hohes Absatzpotenzial auf, Verbraucher suchen aktiv nach neuen Produkten, und es besteht die Bereitschaft, neue Angebote auszuprobieren und einen erheblichen Teil des Einkommens für den täglichen Konsum auszugeben.

Mit einer wohlgedachten Positionierungsstrategie können die Risiken eines Markteintritts minimiert werden. Dazu bedarf es des tiefgehenden Verständnisses der landesspezifischen Spielregeln und Logiken. Hat ein Unternehmen seine individuellen Rules of the Market erforscht, eröffnet sich ihm das Verständnis von Marken und Verbrauchern. Der Weg zur Eroberung der „russischen Seele“ ist frei.

Annette Bruce, Valentina Glubokovskaya ■