





Tradition als Marketingstrategie genutzt: Geschenkverpackungen anlässlich des Chinesischen Neujahrsfests 2011 (links). Anfang des 20. Jahrhunderts eröffnete Nestlé in Shanghai einen ersten »Flagship Store« (rechts).

ANDREAS TANK

Erfolgreicher Nestbau eines Schweizer »Spatzen«

Nestlé – mehr als 100 Jahre in China

Drei Jahrzehnte rasantes Wirtschaftswachstum hat es gedauert, um das Entwicklungsland China als zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt zu positionieren. Es gibt kaum ein westliches Unternehmen, das keine Maßnahmen ergriffen hat, um an dieser Entwicklung zu partizipieren. Dazu zählt auch die Nestlé S.A., deren chinesische Töchter allein 2010 um elf Prozent gewachsen sind und ihren Umsatz auf 2,79 Milliarden Schweizer Franken gesteigert haben.

Damit gehört die Region China nicht nur zu den Top-Vier-Wachstumsmärkten, sondern auch zu den Top 10 umsatzstärksten Märkten des in weit über achtzig Ländern operieren-

And reas Tank

ist Marketing direktor bei Viessmann China, Peking.

DrTa@viessmann.com

den Konzerns. Innerhalb dieser zehn muss sich China allerdings noch mit einer Position zwischen Kanada und Australien begnügen, sprich Ländern, deren Einwohnerzahl eher mit der Bevölkerung von Chongqing oder von Shanghai vergleichbar ist.

Noch reichlich Potenzial. In China steckt für das Unternehmen aus

Vevey also noch reichlich Potenzial, das es für seine zahlreichen Marken wie Pure Life, Maggi, Nescafé oder KitKat in den unterschiedlichsten wettbewerbsintensiven Segmenten zu erschließen gilt. Marketing kommt hier eine Schlüsselrolle zu.

Dem Marktbeobachter fallen schnell Außenwerbungen, Sponsorships oder diverse Formen sichtbarer

20

CHINA CONTACT



den Nestlé unter anderem bei einem Milchprodukt mit hohem Calcium- und niedrigem Fettgehalt sowie einer Getränkeserie namens »Vitality« berücksichtigte, die in Chry santheme, Aloe Vera und Blaubeere erhältlich ist.

Besondere Verpackungen.

Neben dem Produkt müssen auch bei der Preisfindung lokale Besonderheiten berücksichtigt werden, schließlich sind gerade Konsumenten mit niedrigem Kaufkraftniveau bei ihrer Produktauswahl bestrebt, das Maß an Unsicherheit so gering wie möglich zu halten. Mit kleineren Einheiten versucht Nestlé, diese Hürde

zu nehmen: Nescafé wird zum Beispiel

in kleinen Sachets à 1,8 Gramm offeriert und Maggi-Fläschchen gibt es sogar mit 18 Millilitern. Kaufzugaben und Werbegeschenke scheinen ebenso ein probates Mittel zu sein wie ein Lätzchen als Beigabe zur Babynahrung oder ein verschließbarer Behälter bei Getränkepulver, der die Qualität des Inhaltes nach dem Öffnen besonders in feuchten Klimazonen gewährleistet. Am anderen Ende der Skala sind wiederum attraktive Nescafé-Geschenkverpackungen mit auffälliger Farb- und Formgestaltung im Regal, vornehmlich in den lokal beliebten Farben rot und golden oder mit traditionellen Motiven wie Chinaknoten oder Laternen. Über das Jahr verteilt sind chinesische und westliche Feiertage wie das traditionelle Neujahrsfest, Valentinstag, Halloween oder Weihnachten besondere kulturelle Anlässe. Um Bildung zu zeigen und Respekt gegenüber der Tradition Chinas auszudrücken, greift Nestlé auch auf

> kalligrafische Verzierungen zurück. Derartige Festofferten bieten auch eine sehr gute Möglichkeit, neben einem Hauptprodukt weitere Artikel des Chinasortiments anzupreisen.

> Wie ist bei diesem Grad differenzierter Marktbearbeitung dennoch eine internationale Wiedererkennung der einzelnen Markenprodukte sichergestellt? Allem voran durch die zumeist umgesetzte doppelte Kennzeichnung, also eine Applikation des Markenschriftzugs sowohl in lateinischen Buchstaben als auch in chinesischen Schriftzeichen.

Pionier bei Lebensmitteln.

Im Gegensatz zu vielen anderen Firmen, die ebenso im Zuge der chinesischen Öffnungspolitik unternehmerische Tätigkeiten in dem asiatischen Land ergriffen haben, kann die 1867 gegründete Nestlé auf Erfahrungen im vormodernen China zurückgreifen. Das erste Vertriebsbüro

Einbringung in die chinesische Gesellschaft im Rahmen von Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten auf. Doch vor allem im Detail zeigt sich, welches Maß an lokaler Kompetenz die Schweizer, deren chinesischer Name 雀巢 (quechao) in Anlehnung an das Firmenlogo übersetzt »Spatzennest« bedeutet, aufbringen, um den chinesischen Konsumenten zum Produktkauf zu bewegen.

Gerade im unternehmerischen Kernbereich der Lebensmittel ist zu berücksichtigen, dass das Geschmacksempfinden stark lokal geprägt ist. So gibt es Nestea beispielsweise mit dem Aroma Zitrone-Grüntee und ein Eiskonfekt mit Sesamnote. Besonders wichtig ist, dass in der chinesischen Philosophie nicht zwischen Ernährung und Medizin unterschieden wird, neben den hohen Anforderungen an Lebensmittelsicherheit ein Aspekt,



wurde 1908 in Shanghai eröffnet. Zu dieser Zeit waren Größen wie Siemens, Krupp oder BASF bereits im Markt aktiv, doch im Nahrungsmittelsektor zählt Nestlé zu den ersten ausländischen Akteuren.

Ein Rückblick erlaubt den Vergleich, dass die Schweizer das Rad seit ihrem Wiedereintritt 1990 nicht neu erfunden haben, sondern damals wie heute den Balanceakt zwischen lokaler Stärke und internationaler Marke verstehen. Zu den ersten im Markt eingeführten Produkten zählt neben der gesüßten Kondensmilch Eagle Brand die Kindernahrung Lactogen, die bereits 1924 aus Australien importiert wurde. Ein Aspekt, der auch werbetechnisch genutzt wurde, schließlich ist das Ursprungsland damals wie heute für die Beeinflussung der Kaufentscheidung bedeutend.

Den Archivunterlagen zu Folge setzte die Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co. für die Bekanntmachung der Produkte auf Werbeschilder tragende Chinesen, eine personalintensive Maßnahme, die über die Zeiten hinweg besonders in Entwicklungsländern günstig und effektiv ist. Der zwischenmenschliche Kontakt, der hierbei eine direkte Kommunikation der Produktvorzüge und Benutzungsvorteile ermöglicht, ist nicht zu unterschätzen. Für die wohlhabendere Käuferschicht in Shanghai gab es wenige Jahre nach Markteintritt wiederum einen »Tea $Shop \verb|«mit Produktverkauf und Gastro$ nomie, heutzutage würde von einem Flagship Store die Rede sein.

Global und lokal verbinden. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit auch für die Gegenwart zu nutzen, empfiehlt sich gerade bei einer über die Jahrtausende konstanten Kultur wie der chinesischen. Der Vergleich historischer und rezenter Marketingaktivitäten weist interessante Parallelen auf und ermöglicht, kurzfristige Trends von langfristigen Einfluss- und Erfolgsfaktoren zu unterscheiden. Nestlé demonstriert dieses nicht nur beispielhaft, mit seiner global-lokalen Expertise und bei steigendem Wohlstand auf chinesischer Seite wird der Gelbspatz sein Nest in zukünftigen Geschäftsberichten wohl in höherer Lage bauen. ■

Klein anfangen, dann wachsen

Inkubator für Schweizer China-Start-ups

Die großen Namen der Schweizer Industrie wie Schindler oder ABB sind seit vielen Jahrzehnten in China ein Begriff. Inzwischen machen sich auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen des Alpenlandes auf den Weg dorthin. Das Swiss Center Shanghai ist für sie dabei eine erste Adresse, um das Geschäft erfolgreich aufzubauen.

in der Schweiz keine umfangreiche Förderung für die Ansiedlung im Ausland«, sagt Nicolas Musy und er verhehlt nicht, dass er es begrüßen würde, wenn gerade kleinere und mittlere Unternehmen mehr Unterstützung beim Aufbau ihres Geschäftes in China erhalten würden. Denn für den Geschäftsführer des Swiss Center Shanghai ist klar, dass auch die kleineren Unternehmen auf absehbare Zeit im globalen Wettbewerb verlieren, wenn sie nicht hier produzieren. Er verweist darauf, dass sich das Gefüge in der industriellen Welt in den vergangenen Jahren zugunsten Asiens verschoben habe, wobei China dabei einen herausragenden Platz einnehme. Musy sagt: »Früher war China vor allem wegen der geringen Kosten interessant. Heute ist es anders. Die Kosten spielen zwar nach wie vor eine Rolle, wichtiger ist aber das Marktpotenzial hier.« Und er fügt hinzu, Marktpositionen könnten nur gesichert werden, wenn die Unternehmen in China produzierten und gleichzeitig ihre Innovation nach China verlagerten. Für ihn ist das ein Muss, um mit der rasanten chinesischen Entwicklung Schritt zu halten: »Wer nicht bereit ist, in China Forschung und Entwicklung zu betreiben, muss früher oder später damit rechnen, dass chinesische Unternehmen die Nase vorn haben.« Ni-

»Anders als in Deutschland gibt es

Gründung nach China gehen müssen, um von der »in der Geschichte der weltwirtschaftlichen Entwicklung einmaligen Kombination von geringen Kosten und Hightech-Potenzial« profitieren zu können.

Plattform für den Mittelstand. Dreißig Jahre nach Öffnung des chinesischen Marktes sei es jedoch nach wie vor schwierig, hier erfolgreich ein Unternehmen aufzubauen. »China ist nicht einfacher geworden«, meint Musy. »Der größer gewordene Markt macht es zwar leichter, Kunden zu finden, dafür müssen sich die Unternehmen einer wachsenden Konkurrenz durch lokale Firmen stellen.« China biete heute mehr Chancen denn je, gleichzeitig würden jedoch Fehler beim Markteintritt schneller gemacht. Gerade für Newcomer sei es schwierig, sich in dem sich ständig ändernden Regelwerk für Investoren zurechtzufinden und schließlich werde auch die Suche nach qualifiziertem Personal zu einer immer größeren Herausforderung.

Das alles sind Probleme, für deren Lösung kleine und mittlere Unternehmen nicht über ausreichend Potenzial verfügen. Unterstützung bietet das vor gut einem Jahrzehnt in Shanghai gegründete Swiss China Center, das auf eine private Initiative zurückgeht, mittelständische Industrieunternehmen auf dem Weg nach China zu begleiten. Anders als in den German Centres werden hier den Unternehmen neben zentralisierten Dienstleistungen zur

otos: CC/pt

colas Musy ist der festen Überzeugung,

dass europäische Start-up-Unterneh-