Historische BASF-Verpackung mit einer Gruppe von Affen beim betrügerischen Pokern. Durch die Integration von Motiven mit kulturellem Symbolwert wie Drache und Affe bewies das Unternehmen Sensibilität und sicherte sich Verkaufserfolge.

ANDREAS TANK

Erfolg hat Tradition

Badische Anilin- & Soda-Fabrik seit 1885 in China

Die Ludwigshafener 巴斯夫 (Ba Si Fu) zählt zu den deutschen Firmen mit der längsten Marktpräsenz in China. 1885, zwanzig Jahre nach seiner Gründung, betrat das rheinland-pfälzische Unternehmen formell den chinesischen Markt und verbuchte 1913 einen Umsatz von 16,6 Millionen Mark – ein bis heute unerreichter Anteil am weltweiten Gruppenumsatz von 14,1 Prozent! Ein Blick in die historischen Archive wirft Licht auf die Erfolgsfaktoren.

Um die Wende zum 20. Jahrhundert wurde synthetisches Indigo zum wichtigsten Verkaufsprodukt für die BASF in China. Blau war nicht nur die am meisten getragene Kleidungsfarbe. Besonders die Eigenschaften des deutschen Produktes erwiesen sich im Vergleich zum marktüblichen Naturindigo als vorteilhaft und revolutionierten den Markt. Mitte der zwanziger Jahre folgte die Markteinführung des gelben Farbstoffs Indanthren und von Düngemitteln, die unter anderem in den Teeanbaugebieten Südchinas Nachfrage erfuhren. Begehrt war im Kaiserreich auch das rote Fuchsin, das für die Herstellung von Feuerwerkskörpern verwendet wurde, die seit jeher anlässlich chinesischer Festtage zum Einsatz kommen. Was heute als Schmetterlingseffekt bezeichnet wird, war ein schon damals bekanntes Phänomen: Feierlaune und das Wetter in China schlugen sich im Absatz und damit auch in den Zahlen in Ludwigshafen nieder.

Andreas Tank
ist Marketingdirektor bei Viessmann China, Peking.
DrTa@viessmann.com

»Zauberei« beim Waschen. Der Vertrieb von ursprünglich für den deutschen Markt entwickelten Produkten führte zum Zeitpunkt ihrer Einführung zu Überraschungen. Die Chinesen waren zum Beispiel gewohnt, ihre gewaschenen Stoffe kräftig zu stärken und auf Brettern trocknen zu lassen. Die Stärke wirkte als Reduktionsmittel, spaltete das Indoinblau auf und die rötliche Farbe des Safranins kam zum Vorschein. Anfangs lachten die Anwender über diese »Zauberei«, doch kam BASF um Produktanpassungen nicht herum. Gleiches galt für den Indigoteig, den sich die Konsumenten in dickerer Konsistenz wünschten, damit sie ihn wie gehabt mit der Hand oder einer Schaufel aus dem Fass nehmen konnten.

Im BASF-Archiv sind Aufzeichnungen zu finden, dass sich die Verantwortlichen in Deutschland über die Sonderwünsche aus Fernost wunderten, jedoch bemüht waren, diese zu erfüllen, was zum Teil aber erst nach Jahren gelang. Zum gegenseitigen Verständnis fanden regelmäßig Chinatagungen im Firmenstammsitz statt: Kernthema war hier unter anderem die Produktverpackung, die den Herausforderungen des Transports und der klimatischen Verhältnisse genügen musste. Ebenso hieß es, sich auf kleinere Abnahmeeinheiten einzustellen. Die allgemein niedrige Kaufkraft sowie die stets zu unterstellende Unsicherheit beim Kauf von Neuprodukten äußerten sich darin, dass chinesische Händler die Farbstoffe aus den Dosen heraus mit dem Löffel verkauften: »Der Bauer trug das Pulver dann – säuberlich in Zeitungs- oder Bambuspapier eingewickelt – nach Hause« .

»... bunt, grell und groß«. Von größter Bedeutung war die ästhetische Darbietung der Produkte. Die eingesetzten Etiketten mussten »bunt,

Foto: BASF Unternehmensarchiv, Ludwigshafen am Rhein

CC_03_2010.indd 16
25.02.2010 15:20:47 Uhr

grell und groß« sein und bevorzugt Gegenstände darstellen, die in Ostasien unbekannt waren. Motive einer Militärkapelle oder Feuerwehrbrigade kamen zum Einsatz, die sich zugleich durch eine hohe Einprägsamkeit auszeichneten. Sensibilität bewies BASF durch die Integration von Motiven mit kulturellem Symbolwert wie Drache und Affe – in Anlehnung an den gewitzten Protagonisten Sun Wukong im Klassiker »Reise nach Westen«. Und wohl wissend, dass gelb die Farbe des Kaisers war, hieß der entsprechende Farbstoff »Imperial Yellow«.

Auch konfuzianische Themen verstanden die Verantwortlichen in Werbemaßnahmen umzusetzen. Nicht zu vergessen das allzeit probate Mittel, die Markenbeschriftung zweisprachig und Hinweise auf das Ursprungsland anzugeben. Alles in allem lohnte sich dieser Aufwand: In Hinsicht auf die hohe Anzahl von Imitaten im Markt sicherte dieser einen von den Konkurrenten schwer einzuholenden Vorsprung.

Händler unter die Arme gegriffen. Gleichwohl sah sich BASF mit großen Vorbehalten potenzieller Neukunden konfrontiert. Verkaufsschulungen durch ausländische und lokale Experten, die anschauliche Vorführungen beinhalteten und direkte Vergleiche zu Konkurrenzprodukten nicht scheuten, schufen hier Abhilfe und unterstützten das weit verzweigte Händlernetzwerk, dem BASF umfassend unter die Arme griff: Plakate, Handzettel, »Wandbemalungen an auffallenden Plätzen«, Coupon-Aktionen, Verkaufsevents mit Musikkapelle (so genannte »Indanthrentage«) oder Werbegeschenke seien hier genannt, wobei die Ludwigshafener neben klassischen Kalendern auch auf Bilder von chinesischen Filmdiven oder Motive traditioneller Feste zurückgriffen. Übergreifend wurden Werbekampagnen zum Teil mit patriotischem Anklang geschaltet: »Unterstützen Sie die einheimische Industrie! Auf in Ihre Indigofärberei«.

Um ein langfristiges Wachsen im Markt sicherzustellen, verbunden mit der Notwendigkeit, dem Einzelhandel eine attraktive Profitmarge zu gewährleisten, baute BASF 1935 in Shanghai eine lokale Produktion auf, was den allgemeinen Kostendruck erheblich abschwächte und defizitäre Produkte wieder in die Gewinnzone führte.

BASF etablierte sich mit seiner an den chinesischen Markt angepassten Strategie als erfolgreicher Marktakteur, der bereits im Kaiserreich umsetzte, was viele Unternehmen heute aufzubauen bemüht sind, jedoch nicht auf 125 Jahre Chinageschäft zurückblicken können. Die analysierten Erfolgsrezepte sind indes vielfach dieselben, sodass die Erfahrung aus dem vormodernen China auch heute von Bedeutung ist. Hinter allem steht über die Zeiten hinweg die bedingungslose Bereitschaft, dem Markt mit seinen Besonderheiten unvoreingenommen zu begegnen, und die notwendige Courage, Erkenntnis und Wissen um langfristig gültige Erfolgs- und Einflussfaktoren im Land in die Realität umzusetzen. ■

In seinem Buch *»Zwischen Faszination und Furcht – Ausländische Marktakteure in China auf der Suche nach Stabilität und langfristig gültigen Einfluss- und Erfolgsfaktoren«* vergleicht Andreas Tank vergangene und gegenwärtige Strategien ausländischer Unternehmen in China. Fehler, die vor 100 Jahren gemacht wurden, werden heute oft wiederholt. Für den Erfolg in der Zukunft ist es wichtig, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen. Tanks Buch ist dabei eine wertvolle Hilfe.

Das Buch erscheint demnächst im Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.

CC_03_2010.indd 17 25.02.2010 15:20:48 Uhr