



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Jessica Fabienne Bucher

**Erfolgreiche Markenpositionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt am Beispiel von DS Citroen (CAPSA).**

2013

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erfolgreiche Markenpositionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt am Beispiel von DS Citroen (CAPSA)**

Autorin:  
**Jessica Fabienne Bucher**

Studiengang:  
**PR- und Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM10wK1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volker Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Successful brand positioning of western companies in the Chinese market on the exam- ple of DS Citroen (CAPSA)**

Author:  
**Jessica Fabienne Bucher**

Course of studies:  
**PR- and Communication Management**

Seminar group:  
**AM10wK1-B**

First examiner:  
**Prof. Dr. Volker Kreyher**

Second examiner:  
**Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff**

## **Bibliografische Angaben**

Bucher, Jessica Fabienne

Erfolgreiche Markenpositionierung westlichen Unternehmen im chinesischen Markt am Beispiel von DS Citroën (CAPSA).

Successful brand positioning of western companies in the Chinese market on the example of DS Citroën (CAPSA).

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

## Abstract

Gegenstand der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Untersuchung von Markenpositionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt am Beispiel von Citroën DS (CAPSA). Unter Einbeziehung branchenspezifischer Erkenntnissen und marketingwissenschaftlichen Theorien, sollen die Chancen und Risiken einer Markenpositionierung untersucht werden. Expertenmeinungen dienen zur Unterstützung einer Handlungsempfehlung zur Erreichung einer erfolgreichen Positionierung.

**Schlüsselwörter:** Markenpositionierung, chinesische Markt, chinesische Automarkt, Konsumverhalten China, Citroën, DS, CAPSA.

Purpose of the present paper is the investigation of a successful brand positioning of western companies in the Chinese market on the example of Citroën DS (CAPSA). With inclusion of branch specific knowledge and marketing theories, chances and risks of brand positioning will be elaborated. Experts opinions support a recommendation about how to successfully positioning a brand.

**Key words:** brand positioning, Chinese market, Chinese automobile market, Chinese consumer behavior, Citroën, DS, CAPSA.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Bibliografische Angaben</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>viii</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>ix</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>x</b>
<b>1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen zur Markenpositionierung</b> .....	<b>4</b>
2.1 Die Marke .....	4
2.1.1 Definition des Begriffes Marke .....	4
2.1.2 Aufgaben der Marke .....	5
2.1.3 Ziele der Marke .....	6
2.2 Die Positionierung .....	7
2.2.1 Definition des Begriffes Positionierung .....	7
2.2.2 Anforderungen an die Positionierung .....	8
2.2.3 Ziele der Positionierung .....	9
2.3 Vorgehen bei einer Markenpositionierung .....	9
2.3.1 Analyse .....	9
2.3.2 Umsetzung .....	13
2.3.3 Kontrolle .....	15
2.3.4 Fehler der Positionierung .....	16
<b>3 Westliche Unternehmen in China</b> .....	<b>17</b>
3.1 Der chinesische Markt .....	17
3.1.1 Daten und Fakten .....	17
3.1.2 Prognosen und Entwicklung .....	19
3.1.3 Chinesische Konsumenten .....	19
3.2 Der chinesische Automobilmarkt .....	21
3.2.1 Daten und Fakten .....	21
3.2.2 Prognosen und Entwicklung .....	23
3.3 Citroën DS .....	23
3.3.1 Mutterkonzern PSA .....	24
3.3.2 Joint Venture CAPSA .....	26
3.3.3 Markenpositionierung von DS in China .....	28
<b>4 Empirie zur Positionierung im chinesischen Markt</b> .....	<b>35</b>

---

4.1	Untersuchungsmethodik.....	35
4.2	Forschungsablauf.....	36
4.3	Hypothesenaufbau.....	37
4.4	Durchführung und Auswertung.....	39
4.5	Reduktion und Ergebnis.....	42
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren zur Markenpositionierung in China.....</b>	<b>44</b>
5.1	Erfolgreiche Markenpositionierung im chinesischen Automobilmarkt.....	44
5.2	Handlungsempfehlung zur erfolgreichen Markenpositionierung westlicher Unternehmen in China .....	45
5.3	Prognosen für eine Positionierung westlicher Unternehmen in China.....	45
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>47</b>
	<b>CD-Verzeichnis.....</b>	<b>54</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>55</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visualisierter Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Steinmetz-Markierung.....	4
Abbildung 3: Markenzeichen Mercedes 1902 und Benz 1909 .....	5
Abbildung 4: Aufgaben der Marke nach Gruppen.....	6
Abbildung 5: Vorgehen bei der Positionierungsanalyse.....	10
Abbildung 6: Zweidimensionen-Modell eines Restaurantbetriebes .....	11
Abbildung 7: Mögliche Positionierungsrichtungen .....	12
Abbildung 8: Umsetzungsstrategien von Becks und Krombacher.....	14
Abbildung 9: Elemente einer erfolgreichen Positionierung.....	15
Abbildung 10: Faktoren für den Fahrzeugkauf.....	23
Abbildung 11: DNA DS5, DS4, DS3 (von Links nach Rechts) .....	25
Abbildung 12: Logo DS .....	25
Abbildung 13: Werkstatt und Autohauses eines DS Shops in Nanjing .....	29
Abbildung 14: DS World Shanghai .....	29
Abbildung 15: Vergleich klassische Luxusanspruch und moderner Luxusanspruch.....	31
Abbildung 16: Umsetzung der Positionierungsstrategie von DS 2012 und 2013.....	34
Abbildung 17: Forschungsablauf .....	37
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren .....	44



---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterteilung des chinesischen Marktes.....	18
Tabelle 2: Unterteilung der chinesischen Konsumenten .....	21
Tabelle 3: Marktwachstum nach 2000 .....	22
Tabelle 4: PSA Gruppe .....	24
Tabelle 5: Joint-Venture DS CAPSA .....	26
Tabelle 6: Entwicklung von DS CAPSA 2009 bis 2015.....	27
Tabelle 7: Definition der DNA von DS .....	30
Tabelle 8: Eckpunkte zur Umsetzung der Positionierungsstrategie .....	33
Tabelle 9: Hypothesen und Fragen an die Experten.....	38
Tabelle 10: Präsentation der befragten Experten .....	39
Tabelle 11: Auswertung und Generalisierung der Expertenantworten .....	42
Tabelle 12: Reduktion und Analyse .....	43

## Vorwort

Das Thema der vorliegenden Bachelorarbeit entstand während meiner Arbeit im PR-Team DS CAPSA bei Muna Shanghai. Aufgrund meinem starken Interesse am chinesischen Markt und inspiriert von der täglichen Arbeit in der PR-Branche, widme ich das praktische Beispiel dem Unternehmen DS CAPSA.

Diese Arbeit ist meiner Familie gewidmet, die mich sowohl während meines Studiums, wie auch während meinem China-Aufenthalt unterstützt haben.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei dem Muna Team Shanghai und dem Chuan Team Peking für die Einblicke in die PR-Arbeit während meiner Anstellung in China, wie auch beim DS CAPSA Team Shanghai, die mir hilfreiche Unterlagen zur Verfügung gestellt haben.

Nicht zuletzt sei auch den Professoren und Gastdozenten des Campus M21 in München gedankt, die uns Studierende mit viel Motivation in die Welt der PR eingeführt haben. Besonderen Dank gilt den Betreuer meiner Bachelorarbeit, Prof. Kreyher und Prof. Pfaff, die mich während der Bachelorarbeit mir viel Geduld begleitet und beraten haben.

# 1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau

China hat sich von einem Entwicklungsland zum Antreiber der Weltwirtschaft entwickelt und ist von der Bühne der Weltwirtschaft nicht mehr wegzudenken.

Angetrieben vom großen Marktpotential des bevölkerungsreichsten Land der Welt, drängen Unternehmen aus aller Welt in den chinesischen Markt. Westliche Firmen wollen mit ihren Produkten in den wachstumsstarken Markt präsent sein und mit ihren Marken von den chinesischen Konsumenten wahrgenommen werden. Besonders Automobilhersteller drängen auf den chinesischen Markt und wollen ihr Produkt im weltweit größten Automobilmarkt positionieren, wo gerade eine massenhafte Motorisierung der Bevölkerung stattfindet.<sup>1</sup>

Jedoch herrscht auf dem Tummelplatz der Automobilbranche, ein harter Konkurrenzkampf. Es besteht die Gefahr einer Sättigung des Marktes durch die Austauschbarkeit der Produkte. Unternehmen brauchen eine werthaltige und zukunftssichere Markenposition, um langfristig im Markt erfolgreich zu sein. Westliche Unternehmen stehen bei einer Markteinführung vor dem Problem, dass die Konsumenten über kein oder ein geringes Markenbewusstsein verfügen und ihr Produkt daher anders wahrgenommen wird, als von Konsumenten in westlichen Märkten. Dies kann herausfordern sein und benötigt eine sorgfältige Planung, ist jedoch auch eine Chance für jede Marke sich neu zu positionieren.

So geschehen bei Citroen DS. Die Marke, die im Westen als ein Fahrzeugmodell von Citroën verkauft wird, positioniert sich in China durch das Joint Venture Changan Automobile Peugeot Société Citroën (im Folgenden als CAPSA bezeichnet) als selbstständige Premiummarke.<sup>2</sup>

Die vorliegende Arbeit vermittelt die Bedeutung einer Positionierung im Markt und beschreibt die verschiedenen Positionierungsstrategien. Am praktischen Beispiel von DS CAPSA soll untersucht werden, wie sich westliche Unternehmen im chinesischen Markt erfolgreich positionieren können. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen Gefahren und Risiken einer Positionierung aufzeigen, sowie Erfolgsfaktoren herausarbeiten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gradt 2013.

<sup>2</sup> Vgl. PSA 2013.

Durch die Untersuchung werden die Gefahren und Risiken einer Positionierung erläutert und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet.

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in 5 Kapitel.

Kapitel 1 unterteilt sich in Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.

Kapitel 2 wiedergibt, durch Recherche der Fachliteratur, die theoretischen Grundlagen zum Thema Positionierung. Gestützt auf wissenschaftlichen Quellen werden die Begriffe Marke und Positionierung erläutert, deren Entstehungsgeschichte wiedergegeben und die Ziele beschrieben. Im zweiten Abschnitt des Kapitels wird näher auf die Thematik Markenpositionierung eingegangen und der aktuelle Forschungsstand erläutert. Besonders auf das Vorgehen bei einer Positionierung wird näher eingegangen.

In den folgenden Kapiteln wird der Praxisbezug zum Thema Positionierung wiedergegeben.

Kapitel 3 erläutert die Thematik Positionierung anhand des praktischen Beispiels DS CAPSA. Im ersten Abschnitt des Kapitels folgen eine Erläuterung des chinesischen Marktes mit den Markteintrittsbarrieren westlicher Unternehmen und eine Erläuterung des chinesischen Automarktes. Zudem wird näher auf das Konsumentenverhaltens im Land der Mitte eingegangen. Im zweiten Abschnitt wird das Unternehmen DS CAPSA vorgestellt und die Markenpositionierung anhand praktischer Beispiele erläutert.

Kapitel 4 untersucht anhand Experteninterviews die Thematik praktisch. Dabei wird der gesamte Ablauf von der Untersuchungsmethodik und dem Forschungsablauf über den Hypothesenaufbau sowie die Durchführung und Auswertung der Experteninterviews erläutert. Am Ende des Kapitels werden die Befragungsergebnisse wiedergegeben.

Kapitel 5 gibt eine Schlussbetrachtung und fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen. Basierend auf den theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen aus den Expertenbefragungen werden die Erfolgsfaktoren einer allgemeinen Markenpositionierung erläutert und Handlungsempfehlungen für die Markenpositionierung westlichen Unternehmen im chinesischen Markt abgegeben.

Nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau der Arbeit.

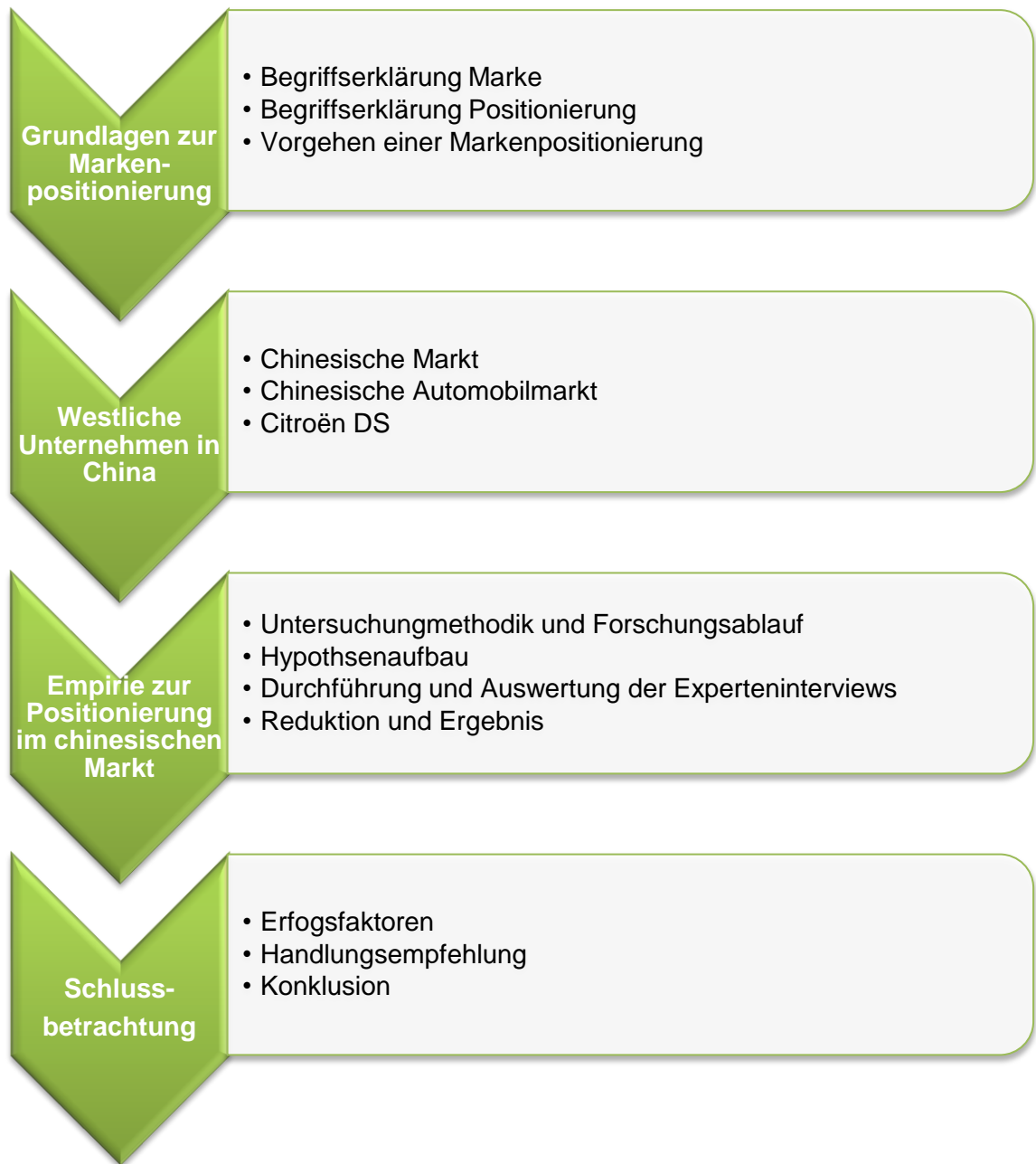


Abbildung 1: Visualisierter Aufbau der Arbeit<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Eigene Darstellung.

## 2 Grundlagen zur Markenpositionierung

Im folgenden Kapitel werden zur theoretischen Aufarbeitung des Themas die Begriffe Marke und Positionierung erklärt und der Prozess der Markenpositionierung beschrieben.

### 2.1 Die Marke

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Marke definiert und die Aufgaben sowie Ziele erläutert.

#### 2.1.1 Definition des Begriffes Marke

Der Begriff Marke kann sowohl aus juristischer Sicht, wie auch aus psychologischer Sicht betrachtet werden.

Juristisch betrachtet ist der Begriff Marke mit einem Herkunftszeichen gleichzusetzen und als Differenzierungsinstrument zu betrachten. Das Markengesetz definiert den Begriff Marke als „Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen.“<sup>4</sup> Als Marken können somit sowohl Produkte, wie auch Dienstleistungen eines Unternehmens bezeichnet werden. Aus psychologischer Sicht ist die Marke ein „in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“<sup>5</sup>

Der Begriff Marke wurde bereits vor 2000 Jahren verwendet. So fanden sich einfache Markierungen z.B. auf den Produkten von Krughersteller in Kanaans oder von Steinmetze im alten Ägypten, wie folgende Abbildung 2 darstellt.<sup>6</sup>



Abbildung 2: Steinmetz-Markierung<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Reinhard/Rohnke 2010: S. 34.

<sup>5</sup> Meffert/Burnamm/Koers 2002: S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. Esch 2012: S. 1.

Durch die Industrialisierung ab Mitte des 19. Jahrhunderts und damit verbundenen Auswirkungen hat der Begriff Marke an Bedeutung gewonnen. Ein wachsendes Warenangebot führte einerseits zu einer Produktvielfalt, andererseits jedoch wiesen die Produkte zunehmend ähnliche Produkteigenschaften auf. Die dadurch entstandene Marktsättigung führte zu Austauschbarkeit der Produkte. Zudem verlagerte sich der Kauf zunehmend vom Hersteller zum freien Markt, wodurch der Kauf ohne Interaktion mit dem Verkäufer stattfand und anonym getätigt wurde.<sup>8</sup> Aufgrund der zwei Faktoren Überangebot und anonymisierter Kauf mussten die Güter unverwechselbar gekennzeichnet werden, um vom Kunden erkannt und gekauft zu werden. Durch die weite Verbreitung von Markennamen gewann ab dem 20. Jahrhundert das Markenzeichen als Unterscheidungsmerkmal an Beliebtheit.<sup>9</sup> Abbildung 3 zeigt die Markenzeichen von Mercedes und Benz im 20. Jahrhundert.



Abbildung 3: Markenzeichen Mercedes 1902 und Benz 1909<sup>10</sup>

Sprachwissenschaftlich betrachtet hat der Begriff ebenfalls eine interessante Entwicklung durchgemacht. Im germanischen Sprachraum bedeutete der heutige Begriff Marke (Mittelhochdeutsch: Marka) Grenze, Grenzstein, Grenzland.<sup>11</sup> Im Lateinischen wurde dann der Begriff um die Bedeutung Eigentumsnachweis erweitert.<sup>12</sup> Später hat sich der Begriff zu Wort Marke entwickelt.<sup>13</sup>

### 2.1.2 Aufgaben der Marke

Die Marke hat das Ziel, das Produkt durch spezielle Markierung zu kennzeichnen und sie aus der Anonymität zu heben.<sup>14</sup> Dies führt zu einer Produktdifferenzierung und somit zu Wiedererkennung des Produktes.

Je nach involvierter Gruppe hat die Marke unterschiedliche Funktionen, wie folgende Abbildung 4 darstellt.

---

<sup>7</sup> Esch 2012: S. 2.

<sup>8</sup> Vgl. Bünte 2006: S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn 2001: S. 85.

<sup>10</sup> Paetzel 2013.

<sup>11</sup> Vgl. Bruhn 1994: S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Köster 2006: S. 15.

<sup>13</sup> Vgl. Bruhn 1994: S. 5.

<sup>14</sup> Vgl. Esch 2012: S. 1.

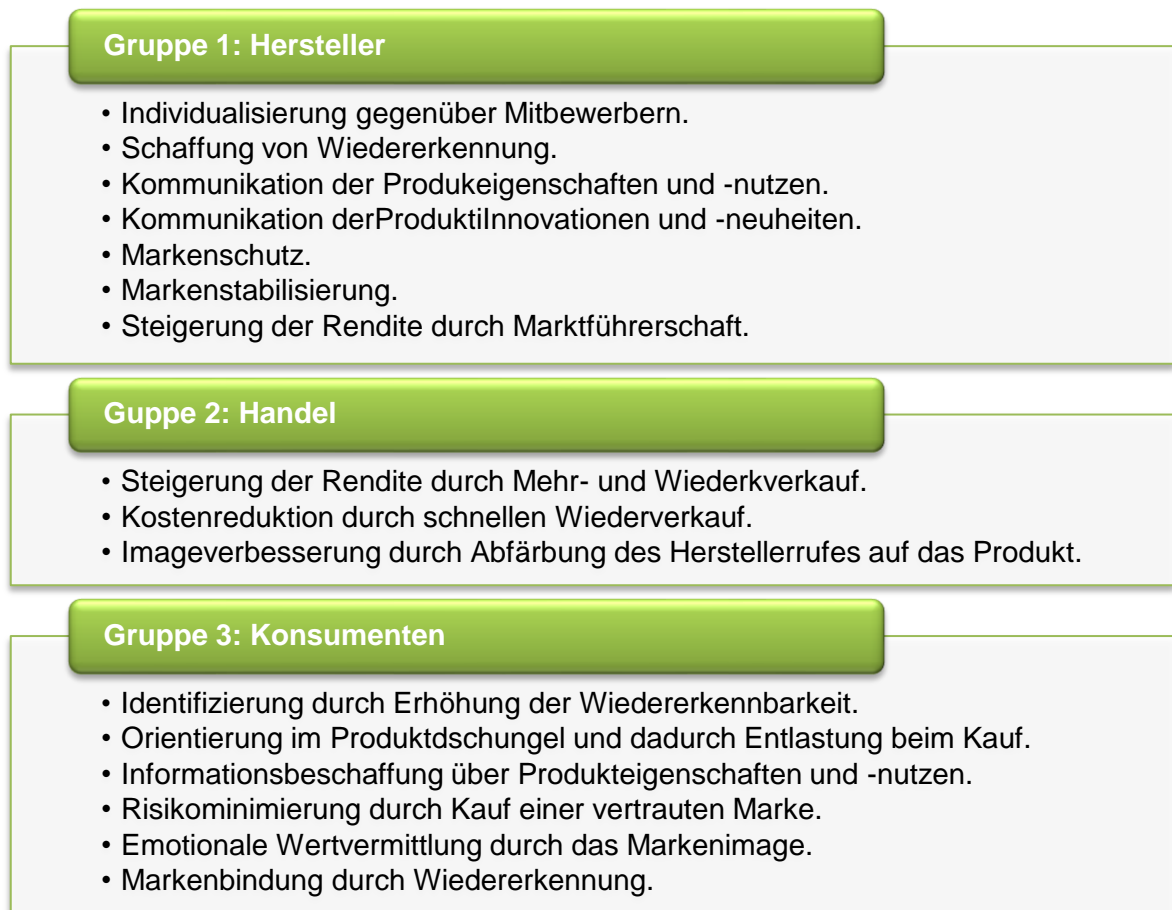


Abbildung 4: Aufgaben der Marke nach Gruppen<sup>15</sup>

Die unterschiedlichen Aufgaben der verschiedenen involvierten Gruppen müssen bei der Markenführung beachtet werden.

### 2.1.3 Ziele der Marke

Das Hauptziel der Marke bzw. der Markenführung ist die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz, um zusätzlich Wertschöpfungspotential zu schaffen.<sup>16</sup>

Esch unterteilt die Unterziele von moderner Markenführung in die drei Bereiche verhaltenswissenschaftliche Ziele, ökonomische Ziele und Globalziele. Diese beeinflussen

<sup>15</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth 2008: S. 23.

<sup>16</sup> Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003: S. 39.



sich gegenseitig und bestimmen die Funktion der Marke.<sup>17</sup> Ökonomische Ziele umfassen die Maximierung des Gewinnes und die Steigerung des Umsatzes. Diese bilden die Basis für die Globalziele, wie z.B. die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens. Verhaltensziele schließen die Schaffung und Steigerung der Markenbekanntheit sowie Imageaufbau mit ein. Der durch den Imageaufbau entstehende Markenwert für die Kunden ist entscheidend für den Wiederkauf eines Produktes.<sup>18</sup>

## 2.2 Die Positionierung

Im folgenden Kapitel wird der Begriff Positionierung definiert und die Aufgaben sowie Ziele beschrieben.

### 2.2.1 Definition des Begriffes Positionierung

Allgemein wird Position als „Lage oder Stellung an/in der sich jemand oder etwas befindet“ bezeichnet.<sup>19</sup> Bei einer Positionierung wird die Position der Marke gezielt geplant, gestaltet und gesteuert, um die Außenwahrnehmung der Marke zu beeinflussen.

Positionierung ist somit die bewusste, strategische Steuerung einer Marke hin zu der Idealposition. Die Idealposition richtet sich dabei nach dem subjektiven Empfinden der Kunden.<sup>20</sup> Positionierung kann somit mit dem Aufbau und Pflege einer Vorstellung der Marke gleichgesetzt werden.

Unternehmen müssen sich positionieren, um in der kommunikationsüberfluteten Gesellschaft wahrgenommen zu werden und um sich auf wettbewerbsintensiven Märkten von der Konkurrenz zu differenzieren. Unter Positionierung versteht man folglich die Abgrenzung der eigenen Marke oder des Produktes von der Konkurrenz, damit in den Köpfen der Kunden ein unverwechselbares Markenbild entsteht.<sup>21</sup> Die Abgrenzungskriterien entsprechen den Wünschen und Idealvorstellungen der Kunden.

Diez beschreibt Positionierung als „die gewünschte Verankerung eines Unternehmens oder einer Marke in den Köpfen der Konsumenten.“<sup>22</sup> Die Positionierung findet rein in

---

<sup>17</sup> Vgl. Esch/Wicke 2001: S. 42.

<sup>18</sup> Vgl. Sattler 2001: S. 134.

<sup>19</sup> Duden 1996: S. 580.

<sup>20</sup> Vgl. Ries/Trout 1982: S. 2f.

<sup>21</sup> Vgl. Nöthel 1999: S. 120.

<sup>22</sup> Diez/Werner 2006: S. 561.

den Köpfen der Konsumenten statt. Das Produkt an sich wird nicht verändert. Nichts desto trotz hat die Positionierung langfristig Einfluss auf die Produktstrategie.

## 2.2.2 Anforderungen an die Positionierung

Durch Positionierung wird die Stellung einer Marke im jeweils relevanten Markt aktiv gestaltet.<sup>23</sup> Dabei werden vier zentrale Anforderungen an eine erfolgreiche Positionierung gestellt:<sup>24</sup>

- Die Besonderheit(en) des Angebotes herausstellen.
- Für die Zielgruppe relevant sein.
- Sich gegenüber der Konkurrenz abheben.
- Langfristig auf- bzw. ausbaubar sein.

Diese Anforderungen gilt es bei der Entwicklung der Positionierung zu berücksichtigen.

Ebenfalls wichtig ist die Kompatibilität von Marke und Positionierung. So muss die geplante Positionierung sowohl zum Markenimage, wie auch zur Markenidentität passen.<sup>25</sup> Die Positionierung dient somit dazu, das Markeimage an die angestrebte Markenidentität anzugleichen.

Eine Positionierung ist besonders auf Märkten wichtig, auf denen das eigentliche Produkt und seine Eigenschaften nicht mehr als Differenzierung von der Konkurrenz ausreichen.<sup>26</sup>

Die zentrale Aufgabe einer Positionierung ist folglich die Stellung eines Produktes oder einer Produkteigenschaft im Markt festzulegen. Bei der Positionierungsstrategie werden nicht nur die Positionierungsziele, sondern auch die Marketingstrategie und deren Intensität festgelegt.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Esch 2012: S. 90f.

<sup>24</sup> Vgl. ebd., S. 90f, so auch Grossklaus 2006: S. 32f.

<sup>25</sup> Vgl. Homburg/Richter 2003: S. 13.

<sup>26</sup> Vgl. Gelbert/Böing 2003: S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. Kloss 2011: S. 106.

Durch eine starke Positionierung wird die Marke seitens der Kunden gegenüber anderen Marken präferiert, was zu einer Abgrenzung der Marke gegenüber der Konkurrenz führt.<sup>28</sup>

### 2.2.3 Ziele der Positionierung

Das Hauptziel einer Positionierung ist die Erreichung der Idealposition. Dazu muss sich die eigene Marke von der Konkurrenz abgrenzen und dadurch einzigartig und unverwechselbar werden, um langfristig den Verkaufserfolg zu steigern. Erreicht wird dies durch Betonung der unverwechselbaren Stärken und Qualitäten des Produktes. Sind auf den ersten Blick keine Stärken vorhanden, so müssen diese gesucht und gezielt herausgearbeitet werden. Am Ende muss die Positionierung den Kunden den zentralen Kaufgrund vermitteln und somit der Marke eine dominierende Stellung im entsprechenden Segment geben. Besonders in der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten soll die Marke an erster Stelle stehen und eine „Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher“ erhalten.<sup>29</sup>

Eine erfolgreiche Positionierung bildet den strategischen Kern bei der Profilierung einer Marke.<sup>30</sup>

## 2.3 Vorgehen bei einer Markenpositionierung

Eine Markenpositionierung erfolgt in den 4 Phasen Analyse, Konzeption, Umsetzung und Kontrolle, welche im Folgenden genauer beschrieben werden.<sup>31</sup>

### 2.3.1 Analyse

Bei der Positionierungsanalyse werden die eigenen für die Positionierung relevanten Produkteigenschaften mit denen der Konkurrenz verglichen. Es ist somit ein „Verfahren zur Darstellung einer Marke und ihrer subjektiv relevanten Produktmerkmale im Vergleich zu Wettbewerbermarken“.<sup>32</sup> Durch das Sammeln von Informationen wird der Markt überprüft, sowie auch die eigenen Markenvisionen analysiert.<sup>33</sup> Dabei werden sowohl die eigenen Stärken und Schwächen, wie auch die der Konkurrenz betrachtet.

---

<sup>28</sup> Vgl. Trommsdorff/Paulsen 2001: S. 1141.

<sup>29</sup> Domizlaff 2005: S. 68.

<sup>30</sup> Vgl. Bruhn 1994: S. 179f.

<sup>31</sup> Vgl. Baumgarth 2008: S. 131f.

<sup>32</sup> Trommsdorff/Paulssen 1999: S. 1069 f.

<sup>33</sup> Vgl. Straub/Ramseier 2003: S.40f.

Die Analyseergebnisse unterstützen bei der Strategiefindung und bei der Konkretisierung der Position.<sup>34</sup>

Die folgende Abbildung 5 stellt den Analyseprozess grafisch dar.



Abbildung 5: Vorgehen bei der Positionierungsanalyse<sup>35</sup>

Die aus der Analyse gewonnenen Ergebnisse werden im Positionierungsmodell – auch Punktekreuz genannt – abgebildet. Das Positionierungsmodell bildet die räumliche

<sup>34</sup> Vgl. Trommsdorff/Paulsen 2001: S. 1142.

<sup>35</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 1140f.

Positionierung von Marken ab, wobei es sich von zweier oder mehrerer für die Kunden relevanten Eigenschaften bedient.<sup>36</sup> Die Koordinationsachsen werden mit den sogenannten emotionalen oder sachlichen Positionierungsinhalten beschriftet. Die Inhalte können sich u.a. auf den Nutzen, die Produktkategorie oder dem Preis beziehen. Wichtig ist die Konzentration auf wenige individuelle Inhalte. Die Darstellung kann sowohl in einem Zwei-, wie auch in einem Mehrdimensionen-Modell erfolgen. Die Vorteile des Zweidimensionen-Modell sind die Einfachheit der Gestaltung und die gute Lesbarkeit. Ein Nachteil ist die durch die starke Vereinfachung verursachte vage Darstellung der Realität.<sup>37</sup> Das ausführlichere Mehrdimensionen-Modell ist durch die höhere Anzahl an Koordinationsachsen komplexer und bildet die Realität dadurch genauer ab.<sup>38</sup> Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt das Beispiel eines Zweidimensionen-Modell.

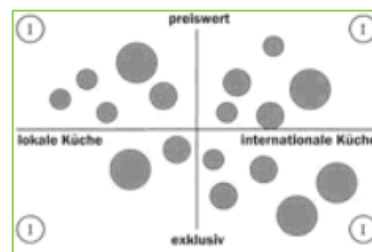


Abbildung 6: Zweidimensionen-Modell eines Restaurantbetriebes<sup>39</sup>

Allgemein wiedergibt eine Strategie die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Als Positionierungsstrategie bezeichnet man alle Maßnahmen, die zur Steuerung der Positionierung der Marke dienen. Konkret werden dabei die Konsumenten segmentiert, die Marketingstrategie sowie die alternativen Positionierungsstrategie erarbeitet, der USP festgesetzt und schlussendlich die Positionierungsrichtung festgelegt. Je nach Situation können unterschiedliche Richtungen der Positionierung in Betracht gezogen werden, wie folgende Abbildung 7 zeigt.

<sup>36</sup> Vgl. Esch 2001: S. 236.

<sup>37</sup> Vgl. ebd., S. 238f.

<sup>38</sup> Vgl. Tietz/Köhler/Zentes 1995: S. 2060.

<sup>39</sup> Kloss 2011: S. 124.

**Passive vs. aktive Positionierung<sup>40</sup>**

- Bei der aktiven Positionierung ist ein neuer Positionierungsansatz nötig, wobei die Kundenwünsche herausgearbeitet werden und mit entsprechenden Marketingmaßnahmen bedient werden.
- Bei der passiven Positionierung wird eine Standortbestimmung vorgenommen, wobei Kunden mit ähnlich nachgefragten Produkteigenschaften gruppiert abgebildet werden. Dieses Modell funktioniert nur, wenn die Positionierungseigenschaften attraktiv für die Zielgruppe sind und glaubwürdig vermittelt werden.

**Funktionale vs. emotionale Positionierung<sup>41</sup>**

- Bei der funktionalen Positionierung werden die Produkteigenschaften sachlich wiedergegeben, die offensichtliche Kundenbedürfnisse decken (z.B. nicht gesättigte Märkte).
- Bei der emotionalen Positionierung werden für die Kunden persönlich relevante Produkteigenschaften angesprochen.

**Beibehaltende Positionierung vs. Umpositionierung vs. Neupositionierung.<sup>42</sup>**

- Die Positionierung wird beibehalten, wenn diese den Idealvorstellungen der Zielgruppe entspricht.
- Ist die Positionierung zu weit von der Idealvorstellung der Zielgruppe entfernt, so muss umpositioniert werden. Dabei kann die bestehende Strategie angepasst oder die Idealposition der Kunden an die eigene Positionierung angeglichen werden.
- Ist die Marke neu oder weicht die bestehende Position unkorrigierbar weit von den Idealvorstellungen der Kunden entfernt, so erfolgt eine Neupositionierung.

**Marktführerpositionierung vs. Verfolgerpositionierung<sup>43</sup>**

- Besitz ein Unternehmen doppelt so viel Marktanteil, wie sein nächster Konkurrent, so ist es Marktführer. Diese Position muss langfristig gehalten werden, wobei besonders auf neue Marktteilnehmer geachtet werden muss.
- Die restlichen Marktteilnehmer wenden die Verfolgerpositionierung an. Es muss eine Lücke gefunden werden, durch die sich der Verfolger vom Marktführer absetzen kann (z.B. Hoch-/ Tiefpreis oder Distribution).

Abbildung 7: Mögliche Positionierungsrichtungen<sup>44</sup>

<sup>40</sup> Diez 2000: S. 561 f., so auch Nöthel 1999: S. 125f.

<sup>41</sup> Vgl. Tomczak 1996: S.29, so auch Nöthel 1999: S. 120f.

<sup>42</sup> Esch 2001: S. 241 f.

Die Idealvorstellung der Kunden ist bei jeder der oben genannten Positionierungsrichtungen entscheidend. Jen geringer die Differenz einer Marke zur Idealvorstellung der Kunden, desto höher die Kaufwahrscheinlichkeit eines Produktes.<sup>45</sup>

Der Nachteil der beschriebenen Positionierungsrichtungen ist die Beschränkung auf die aktuelle Situation, ohne die Darstellung potenziell neuer Positionierungsstrategien.<sup>46</sup>

Unabhängig von der gewählten Positionierungsrichtung müssen die beiden Positionierungselemente Konsumentenorientierung und Wettbewerbsorientierung verfolgt werden. Bei der Konsumentenorientierung wird die Marke möglichst nahe an den Idealvorstellungen der Konsumenten positioniert, um deren Präferenz gegenüber der Marke zu erhöhen. Bei der Wettbewerbsorientierung wird die Marke möglichst weit weg von der Konkurrenz positioniert, um die Differenzierung zu erhöhen. Die beiden Positionierungselemente müssen parallel verfolgt werden, um einerseits zu hohe Wettbewerbsintensität und andererseits zu geringe Präferenz seitens der Kunden zu vermeiden.<sup>47</sup>

### 2.3.2 Umsetzung

In der dritten Positionierungsphase gilt es, die Positionierungsstrategie umzusetzen. Diese Phase wird als zentraler Engpass der Positionierung bezeichnet, da Abweichungen zwischen dem geplanten Konzept und dem Resultat der Umsetzung auftreten können.<sup>48</sup>

Die 4 P's des Marketing-Mixes – Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik – sind die Instrumente der Positionierungsumsetzung. Die Instrumente und Maßnahmen sind notwendig, um die gewünschte Positionierung im Auge des Kunden zu erhalten.<sup>49</sup>

Eine Positionierungsstrategie kann durch verschiedene Positionierungsinhalte erfolgen, wie z.B. Design, Luxus, Ökologie, Tradition, Vertrieb, Technologie, Service, Qualitätsführerschaft oder Einfachheit. Auch Personen können Positionierungsinhalt sein, wie z.B. der Unternehmer Richard Branson. Der Virgin Airlines Gründer veröffentlicht Bü-

---

<sup>43</sup> Ries/Trout 2012: S. 5.

<sup>44</sup> Eigene Darstellung.

<sup>45</sup> Vgl. Esch 2001: S. 236f.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. 239.

<sup>47</sup> Vgl. Trommsdorff/Paulssen 1999: S. 1069f.

<sup>48</sup> Vgl. Esch 2004: S. 4.

<sup>49</sup> Vgl. Baumgarth 2008: S. 131f.

cher, schreibt einen Blog auf der Airline Homepage und nimmt regelmäßig an PR-Aktionen teil.<sup>50</sup>

In der folgenden Abbildung 8 werden die Umsetzungsstrategien der Brauereien Becks und Krombacher erläutert und verglichen.

**Bsp. 1: Becks<sup>57</sup>**



- Die Bremer Brauerei positioniert sich als eine junge und trendyge Biermarke. In den Werbekampagnen wird auf die Themen Abendteuer und Freiheit eingegangen, welche z.B. durch das berühmte grüne Segelschiff symbolisiert werden.
- Des Weiteren engagiert sich Becks in den Bereichen Musik und Kunst, um die junge Zielgruppe zu erreichen und sich als hippe Produkt zu etablieren.

**Bsp. 2: Krombacher<sup>58</sup>**



- Die Nordrhein-Westfalener Brauerei setzt auf das zentrale Element *Genussmomente im Einklang mit der Natur*. Dies kommt besonders in den TV-Spot visuell zur Geltung, in denen sich die mit Felsquellwasser gebraute Bier visuellen Elementen Natur, Wasser und idyllische Landschaften, bedient.
- Die Liebe zur Natur wird ebenfalls im Regenwald-Projekt widerspiegelt, welches die Brauerei 2002 imitierte. Das Projekt begann mit der Kampagne *1 Kasten Bier für 1m2 Regenwald* und ist inzwischen zu einer langfristigen Partnerschaft zwischen Krombacher und dem WWF ausgebaut worden.

Abbildung 8: Umsetzungsstrategien von Becks und Krombacher<sup>53</sup>

Beide Brauereien haben sich für eine emotionale Positionierung entschieden, kommunizieren dies jedoch durch unterschiedliche zentrale Elemente.

<sup>50</sup> Vgl. Virgin, Richard Branson, 14.07.2013.

Richard Branson verlor im Mai 2013 eine Formel 1-Wette gegen einen indischen Airline Besitzer und servierte daraufhin einen Tag lang als Stewardess in einem Flieger dessen Billigairline.

<sup>51</sup> Becks 2013.

<sup>52</sup> Krombacher 2013.

<sup>53</sup> Eigene Darstellung.



### 2.3.3 Kontrolle

Bei einer erfolgreichen Positionierung verstehen die Kunden die zentrale Botschaft, können diese wiedergeben und das Unterscheidungsmerkmal beschreiben.

Zusammenfassend kann eine Positionierung als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die 6 in der folgenden Abbildung 9 dargestellten Elemente zutreffen.



Abbildung 9: Elemente einer erfolgreichen Positionierung<sup>54</sup>

Bei Premiumprodukten muss zudem der hohe Preis gegenüber den Kunden gerechtfertigt werden. Dies erfolgt z.B. durch die Kommunikation besonderer Produkteigenschaften.

<sup>54</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Baumgarth 2008: S. 130f.

### 2.3.4 Fehler der Positionierung

Eine große Schwäche der Positionierung ist die Beschränkung auf eine sachliche Positionierung. Dabei wird die Produkteigenschaft betont, jedoch nicht näher auf den Kundennutzen eingegangen oder unglaubhaft kommuniziert.<sup>55</sup> Weicht der kommunizierte Nutzen markant vom tatsächlichen Nutzen ab oder fehlt dieser gänzlich, sehen die Kunden kein Kaufmotiv. Ein Grund für das nicht Eingehen auf den Kundennutzen kann u.a. die ungenaue Benennung der Zielgruppe sein, wodurch das Unternehmen auch keine genauen Kenntnisse über die Kaufmotive erhält. Zudem fehlt bei rein sachlichen Positionierungen oft das Alleinstellungsmerkmal, wodurch das Produkt nicht genau von dem der Konkurrenz unterscheidet werden kann.

Ebenso tragen veraltete Marktforschungsmethoden in der Analysephase zu falschen bzw. ungenauen Ergebnissen bei und verfälschen die Angaben aufgrund deren eine Positionierungsstrategie gewählt wird.

Um eine Positionierung erfolgreich zu vollziehen muss zudem die Positionierungsstrategie über einen langfristigen Zeitpunkt und systematisch vollzogen werden. Eine fehlende Kontinuität hat ein Versagen der Positionierung zur Folge.<sup>56</sup> Positioniert sich jedoch ein Unternehmen über längeren Zeitraum erfolgreich mit einer Botschaft und wird im Anschluss von einem Konkurrenzunternehmen in einer Eigenschaft überholt, so kann an der Strategie festgehalten werden, weil die Marke sich bei den Kunden bereits im entsprechenden Segment positionieren konnte.

Bei langfristigen Strategien muss zudem darauf geachtet werden, die Strategie flexibel zu gestalten, um sich zukünftigen Änderungen im Markt oder im Kundenverhalten angepasst werden zu können.<sup>57</sup>

Nicht zuletzt kann auch ein zu geringes oder zu knapp berechnetes Budget zu einem Versagen der Positionierungsstrategie führen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Baumgarth 2008: S. 132.

<sup>56</sup> Vgl. Grossklauß 2006: S. 33f.

<sup>57</sup> Vgl. ebd., S. 89.

## 3 Westliche Unternehmen in China

Im vorherigen Kapitel wurden anhand der Fachliteratur die theoretischen Grundlagen wiedergegeben. Im folgenden Kapitel wird das Thema Markenpositionierung anhand des Beispiels DS CAPSA praktisch aufgearbeitet.

### 3.1 Der chinesische Markt

Im Folgenden wird der chinesische Markt analysiert.

#### 3.1.1 Daten und Fakten

Laut dem nationalen chinesischen Statistikbüro stieg der chinesische Einzelhandelsumsatz Mitte 2013 um 9.4% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>58</sup> Grund für den steigenden Konsum der chinesischen Bevölkerung ist das wachende Einkommen. 2011 hatte die chinesische Bevölkerung ein jährliches Haushaltseinkommen von USD 5'530 zur Verfügung.<sup>59</sup> Für 2020 strebt die Regierung eine Verdopplung des Einkommens gegenüber 2012 an.<sup>60</sup>

Der chinesische Markt kann in vier Bereiche unterteilt werden, wie folgende Tabelle 1 darstellt.

	Region	Charakteristika	Jahreseinkommen
<b>Primärstädte</b>	Z.B. Shanghai, Beijing, Shenzhen.	Großstädte mit über 20 Millionen Einwohner.	Durchschnittlich über 60.000 RMB.
<b>Sekundärstädte</b>	Z.B. Chengdu, Hefei.	Provinzhauptstädte oder lokale Wirtschaftszentren mit 5 bis 10 Millionen Einwohner.	Durchschnittlich über 40.000 RMB.
<b>Tertiärstädte</b>	Z.B. Shaogu-	Höhere Einwohnerzahl.	Tieferes Einkommen

<sup>58</sup> Vgl. Zoller 2013.

<sup>59</sup> Vgl. Bachmann 2013.

<sup>60</sup> Vgl. Die Welt 2013.

	an, Luoyang.	als in Primär- und Sekundärstädten aber	als in Primär- und Sekundärstädten aber
<b>Quartärstädte</b>	Z.B. Xinmin.	aufgrund Wanderarbeiter schwer zu definieren.	steigend.

Tabelle 1: Unterteilung des chinesischen Marktes<sup>61</sup>

Sekundärstädte gewinnen neben den entwickelten und marktgesättigten Primärstädten zunehmend an Bedeutung. Gründe sind u.a. aufgrund einer sich entwickelnden wohlhabenden Mittelschicht und dadurch entstehende Marktpotentials in diesen Sekundärmärkten. Jedoch verfügen diese Städte i.d.R. über keine bzw. geringe Infrastruktur. Zudem bestehen aufgrund der lokalen Regelungen besonders für ausländische Unternehmen Risiken.<sup>62</sup>

Der chinesische Markt befindet sich nach wie vor im Wachstum und bleibt somit attraktiv für internationale Unternehmen. 1948 betrug der prozentuale Anteil der Importe westlicher Unternehmen in China 0.6%; 2011 stieg der Weltimport auf einen Anteil von 9.7% an.<sup>63</sup> Besonders westliche Unternehmen mit langfristiger lokaler Verankerung im chinesischen Markt verbuchen Erfolge. 2012 konnten 69% der in China ansässigen westlichen Unternehmen ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern. Zudem gaben 42% der Befragten an, 2012 ein besseres Geschäft gemacht zu haben, als der Weltdurchschnitt.<sup>64</sup>

Ausländische Unternehmen können dem chinesischen Markt mittels Joint Venture beitreten. Dabei darf die ausländische Firma einen maximalen Anteil von 50% an der Joint Venture besitzen und maximal 2 Joint Ventures eingehen.<sup>65</sup> Ein bekanntes Beispiel ist das 2003 gegründete Joint Venture BMW Brilliance Automotive der BMW Gruppe und Brilliance China Automotive.<sup>66</sup>

Hauptimportartikel sind Elektronik (24%), Rohstoffe (12%) und chemische Erzeugnisse (11%).<sup>67</sup>

<sup>61</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an MacCharles/Wakeman 2013: S. 2.

<sup>62</sup> Vgl. PricewaterhouCoopers 2013: S.8.

<sup>63</sup> Vgl. World Trade Organisation 2012: S. 22f.

<sup>64</sup> Vgl. European Chamber of Commerce 2013: S. 40f.

<sup>65</sup> Munich Innovation Group der Technische Universität 2013: S. 39.

<sup>66</sup> Vgl. BMW Brilliance Automobile 2013.

<sup>67</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2013.

Auch inländische Produzenten profitierten von der chinesischen Kaufkraft und konnten ihre in die USA und Europa aufgrund schwacher Exporte entstandenen Absatzverluste durch steigende Nachfrage im Inland ausgleichen.

### 3.1.2 Prognosen und Entwicklung

Der chinesische Markt wächst nach wie vor, jedoch schwächer als in den Jahren zuvor. Gründe dafür können steigende Arbeitskosten, Steigerung der Wettbewerbsintensität aber auch Regulierungen seitens der Regierung - besonders zu Gunsten inländischer Konkurrenten - sein.

Westliche Unternehmen haben nach wie vor den Vorteil der höheren Produktqualität. Zudem verfügen sie oftmals über ein fundiertes Marketing- und Verkaufswissen und genießen eine stärkere Markenwahrnehmung bei den chinesischen Kunden.<sup>68</sup> Laut einer Umfrage von BC Survey sehen 64% der Befragten China als den Schlüsselmarkt der Zukunft. 86% werden voraussichtlich 2013/2014 weitere Investitionen in China tätigen. 69% der Befragten werden diese Investitionen in den Bereichen Marketing und Verkauf tätigen.<sup>69</sup>

Es wird erwartet, dass sich China weg von der Produktion von minderwertigen Billigprodukten, hin zu innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten bewegen wird

Ebenfalls ist ein Lokalisierungstrend der westlichen Unternehmen zu beobachten, der aufgrund den Regulierungen der chinesischen Regierung zunehmend von Nöten wird.<sup>70</sup>

Es kann somit gesagt werden, dass die Expansions- und Wachstumschancen im chinesischen Markt für Unternehmen besonders aufgrund der heranwachsenden gut situierten Mittelschicht groß sind.<sup>71</sup>

### 3.1.3 Chinesische Konsumenten

In China wächst der Wohnstand auch in weltwirtschaftlich schwierigen Zeiten weiter. Das durchschnittliche Einkommen eines chinesischen Berufstätigen hat sich 2011 innerhalb eines Jahres um 14,4% erhöht.<sup>72</sup> Die heranwachsende Mittelschicht reinves-

---

<sup>68</sup> Vgl. *European Chamber of Commerce* 2013: S. 13.

<sup>69</sup> Vgl. *ebd.*, S. 23f.

<sup>70</sup> Vgl. *PricewaterhouseCoopers* 2013: S.8, so auch *Dudenhöffer* 2013.

<sup>71</sup> Vgl. *Statistika* 2013.

<sup>72</sup> Vgl. *Finanzen.net* 2013.

tierte 2011 37% ihres Einkommens in den Konsum.<sup>73</sup> Die Kaufkraft hat sich zwischen 1990 und 2010 verzwölffacht<sup>74</sup>. Der Anteil Chinas an der kaufkraftbereinigten globalen Wirtschaftsleistung ist von 8,5 Prozent im Jahr 2003 auf 15 Prozent im Jahr 2012 gestiegen.<sup>75</sup> Neben dem höheren Einkommen tragen die Medien und das Internet zum erhöhten Konsum bei. Auch die zunehmende Mobilität – insbesondere ins Ausland – fördern die chinesische Konsumnachfrage. Es wird erwartet, dass bis 2020 140 Millionen der Chinesen der Wohlhabenden Mittelschicht angehören werden.<sup>76</sup> Eine zahlungskräftige Zielgruppe, die es zu erreichen gilt.

Die Konsumnachfrage der Konsumenten richtet sich zunehmend auf westliche Marken und Produkte. 62% der chinesischen Konsumenten glauben, dass diese eine höhere Qualität als die heimischen aufweisen.<sup>77</sup>

Chinesische Konsumenten verfügen über ein gesundes Markenbewusstsein. Besonders in der städtischen Mittelschicht baut sich eine modebewusste Markenkultur auf. So ist in 23% der Fälle die Marke der Kaufantrieb.<sup>78</sup> Weitere Kaufkriterien unterscheiden sich je nach Nachläufergruppe. Marting Gehring unterteilt die chinesischen Konsumenten in fünf Gruppen, wie folgende Tabelle 2 darstellt.

Konsumentengruppe	Merkmale
Statussüchtige Kunden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwirklichen Luxus durch Exklusivität.</li> <li>- Bevorzugung der Geländewagen.</li> <li>- Höchste Käuferkraft zur Verfügung.</li> </ul>
Progressive Kunden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fahrzeugkauf aufgrund Bequemlichkeit.</li> <li>- Werteverwirklichung durch Arbeit.</li> <li>- Männliche Kunden.</li> </ul>
Familienorientierte Kunden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umweltbewusste Kunden.</li> </ul>

<sup>73</sup> Vgl. Matthels 2013.

Der weltweite Durchschnitt 2011 lag bei 61%.

<sup>74</sup> Vgl. Germany Trade and Invest 2013.

<sup>75</sup> Vgl. Statistika 2013.

Die Zahl resultiert aus der kaufkraftbereinigten globalen Wirtschaftsleistung

<sup>76</sup> Vgl. MacCharles/Wakeman 2013: S. 13.

<sup>77</sup> Vgl. MacCharles 2013: S. 7.

<sup>78</sup> Vgl. MacCharles/Wakeman 2013 : S. 4.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit als zentraler Wert.</li> <li>- Weibliche Kunden und Senioren.</li> </ul>
Modebewusste Kunden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausdruck der Persönlichkeit durch Design.</li> <li>- Auf der Suche nach Trends.</li> <li>- Technikbegeistert und modeaffin.</li> </ul>
Hedonistische Kunden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf der Suche nach Fahrerlebnis.</li> <li>- Westlich orientiert.</li> </ul>

Tabelle 2: Unterteilung der chinesischen Konsumenten<sup>79</sup>

Eingekauft wird hauptsächlich an Wochenenden und Feiertagen, wie auch in der Ausverkaufssaison. 39.6% der Konsumenten gehen monatlich einkaufen.<sup>80</sup>

## 3.2 Der chinesische Automobilmarkt

Im Folgenden wird der chinesische Automarkt analysiert.

### 3.2.1 Daten und Fakten

Westliche Automobilhersteller begannen sich ab 1981 im chinesischen Markt zu positionieren. Zu der Zeit begann die chinesische Regierung den Markteintritt ausländischer Fahrzeughersteller zu fördern, da China über keine inländische Fahrzeugproduktion verfügte. Zwischen 1981 und 1986 wurden 760'000 Fahrzeuge importiert.<sup>81</sup>

Parallel zum steigenden Import baute sich auch eine inländische Fahrzeugproduktion auf. 1970 lag die Anzahl inländischer produzierten Fahrzeuge bei 87'166. 1996 konnte die Anzahl auf über 1.5 Millionen Fahrzeuge gesteigert werden, die in 160 chinesischen Betrieben für den heimischen Markt hergestellt wurden. 2010 produzierten chinesische Automobilhersteller über 18 Millionen Fahrzeuge. Bis 2016 strebt die

<sup>79</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehring/Oswald-Chen 2013.

Marting Gehring ist Partner bei Simon-Kucher & Partners, einer renommierten deutsche Consulting Agentur.

<sup>80</sup> Vgl. MacCharles 2013: S. 11.

<sup>81</sup> Vgl. Kiefer 1993: S. 130f.

chinesische Regierung an, mindestens einen heimischen Automobilhersteller unter die Top 10 der weltweit produzierenden Automobilhersteller zu platzieren.<sup>82</sup>

Der inländische Automobilmarkt wird jedoch nach wie vor von den drei alteingesessenen deutschen Unternehmen Audi, Mercedes Benz und BMW - auch ABB genannt - dominiert, die 80% des Marktes beherrschen.<sup>83</sup>

Die Entwicklung des chinesischen Automobilmarktes nach der Jahrhundertwende kann in drei Bereiche unterteilt werden, wie folgende Tabelle 3 darstellt.

Jahre 2005 bis 2009	Jahre 2009 bis 2010	Ab dem Jahr 2011
Konstante Wachstumsraten um 20%.	Verdoppelung der Wachstumsraten.	Abschwächende Wachstumsrate von 5 bis 15%.

Tabelle 3: Marktwachstum nach 2000<sup>84</sup>

2010 wurden 13.8 Millionen Fahrzeuge in China verkauft; eine Steigerung von 33,2% im Vergleich zum Vorjahr.<sup>85</sup> 2011 veränderte sich das Kundenverhalten aufgrund Abschaffung der Kleinwagenförderung markant. Die Nachfrage verlagerte sich auf die Mittelklassemodelle im Premiumsegment und die Oberklassenmodelle. Die Wachstumsrate des Mittelklassefahrzeugmarkts stieg um 2%; die des Oberklassefahrzeugmarkts um über 10%. Während in Europa 2012 die Anzahl der verkauften Fahrzeuge auf 15 Millionen gesunken ist, konnten die Anzahl in China auf über 19.3 Millionen abgesetzte Fahrzeuge erhöht werden.<sup>86</sup> Besonders der Luxusmarkt wuchs 2012. Es wurden 1.25 Mio. Fahrzeuge im gehobenen Segment verkauft, was China nach den USA zum zweitgrößten Premiummarkt der Welt macht.

Hauptfaktor für einen Autokauf in China ist die Qualität. Weitere Faktoren sind u.a. das Preis-Leistungsverhältnis, die Marke oder die Kosten. Folgende Abbildung 10 stellt die Faktoren für einen Autokauf 2012 in China dar.

<sup>82</sup> Vgl. Munich Innovation Group der Technische Universität München 2013.

<sup>83</sup> Vgl. Auto Zeitung 2013.

<sup>84</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Gehring/Oswald-Chen 2013.

<sup>85</sup> Vgl. China Chain Store & Franchise Association 2013.

<sup>86</sup> Vgl. Auto Zeitung 2013.



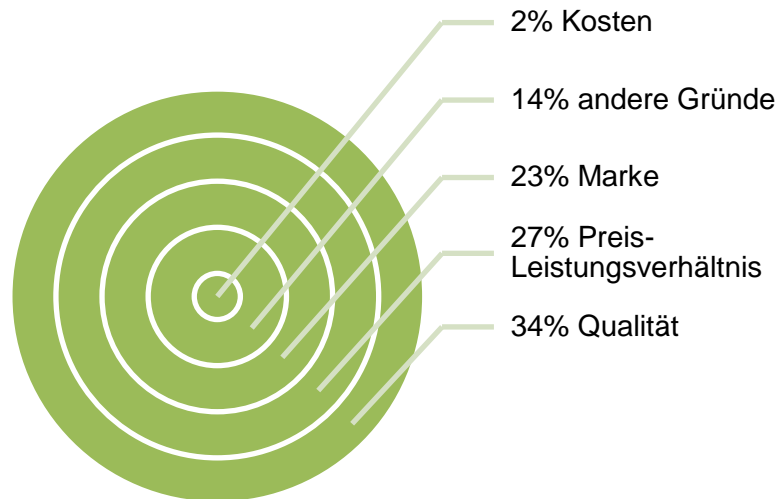


Abbildung 10: Faktoren für den Fahrzeugkauf<sup>87</sup>

### 3.2.2 Prognosen und Entwicklung

Für das Jahr 2013 wird ein Wachstum der chinesischen Automobilbranche von durchschnittlich 7% erwartet, was einer Absatzmenge von über 20 Millionen entspricht.<sup>88</sup> Für das Jahr 2030 werden über 38 Mio. verkaufte Fahrzeuge prognostiziert.<sup>89</sup> Gründe für die Verkaufssteigerung sind u.a. der Nachholbedarf der chinesischen Bevölkerung und die daraus folgende Massenmotorisierung sowie steigende Einkommen.

Das Luxussegment der Automobilbranche wird in den kommenden Jahren aufgrund der wachsenden Mittelschicht durchschnittlich um 12% wachsen und die USA als Premiummarkt spätestens 2020 ablösen.<sup>90</sup>

Die inländischen und ausländischen Automobilhersteller werden die Produktion im Inland steigern und über 19.6 Millionen Fahrzeuge in China produzieren.<sup>91</sup>

Die zwei Giganten VW und General Motors werden in den kommenden Jahren um die Marktführerschaft kämpfen.<sup>92</sup>

## 3.3 Citroën DS

<sup>87</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an MacCharles 2013: S. 6.

<sup>88</sup> Vgl. Schade 2013.

<sup>89</sup> Vgl. Grundhoff 2013.

<sup>90</sup> Vgl. AFP 2013.

<sup>91</sup> Vgl. Manager Magazin 2013.

<sup>92</sup> Vgl. Viehmann 2013.

Im Folgenden wird der Konzern Citroën DS - insbesondere DS CAPSA China - analysiert.

### 3.3.1 Mutterkonzern PSA

Unternehmen	Hauptsitz	Gründung	Logo	Slogan
PSA	Paris, Frankreich	1919		Creative Technologie

Tabelle 4: PSA Gruppe<sup>93</sup>

Der Französische Autokonzern Citroën wurde 1919 von André Citroën gegründet. Ursprünglich eine Produktionsstätte von Winkelzahnradern, produzierte das Unternehmen im 1st Weltkrieg Granaten. 1919 ging das Automodell Typ A in Produktion und gründete den Grundstein für das heutige Autoimperium. Das Unternehmen ist weltweit vertreten und besitzt Werke in u.a. Spanien, Argentinien und China. 1975 fusionierte das Unternehmen mit Peugeot und tritt seither als PSA Peugeot Citroën auf (im Folgenden als PSA bezeichnet).<sup>94</sup>

Das Logo, ein Doppелеmblem, kreierte André Citroën zu Ehren seines ersten Projektes; die Produktion von Schrägverzahnung. Vier Jahre nach Gründung von Citroën wurde das Logo vergrößert und über die gesamte Fahrzeugkühlerhaube gezogen. Nach zahlreichen kleinen Veränderungen wurde es in den 90er Jahren mit dem Fahrzeuggitter verbunden. Zum 90. Geburtstag der Firma im Jahre 2009 wurde das Logo mit einem roten Schriftzug Citroën ergänzt, wie folgende Abbildung 11 zeigt.<sup>95</sup>

Citroën hat sich 2013 mit dem Produktionsstopp von Citroën C6 aus dem Premium-Segment zurückgezogen. Die letzte Einheit lief im Dezember 2012 vom Band.<sup>96</sup> Dagegen wurde der zwischen 1955 und 1957 produzierte legendäre DS im Jahre 2012 wiedereingeführt. Am 5.2.2009 stellte Citroën am Genfer Auto Salon die Konzeptstudie *DS Inside* vor und legte den Grundstein für die Auferstehung der Autoikone.<sup>97</sup> Danach wurde die Modellreihe laufend ausgebaut. Die folgende Abbildung 12 zeigt die Modellpalette von DS.

<sup>93</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an PSA 2013.

<sup>94</sup> Vgl. Citroën Club Ostschweiz 2013.

<sup>95</sup> Vgl. ebd., 14.07.2013.

<sup>96</sup> Vgl. Tiemann 2013.

<sup>97</sup> Vgl. Baumann 2013.



Abbildung 11: DNA DS5, DS4, DS3 (von Links nach Rechts)<sup>98</sup>

Das Logo wurde aus dem Doppелеmblem von Citroen kreiert und enthält die Buchstaben D und S in einem geschlossenen Dreieck, wie folgende Abbildung 13 zeigt.

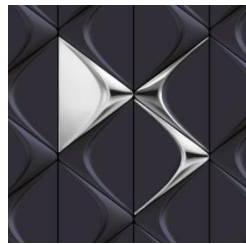


Abbildung 12: Logo DS<sup>99</sup>

Die Buchstaben DS klingen ausgesprochen ähnlich dem französischen Wortes *desée* (zu Deutsch Göttin), weshalb das Auto auch Göttin genannt wird.

PSA verbuchte 2012 weltweit einen Verlust von 576 Millionen Euro.<sup>100</sup> Dies ist unter anderem der Eurokrise und dem damit verbundenen schleppenden Europageschäft zuzuschreiben.<sup>101</sup> Folgen waren u.a. die Entlassung von Mitarbeiter und die Schließung von Werken.

Die Geschichte von Citroën in China ist erfolgsversprechender. Citroën war als einer der ersten ausländischen Unternehmen bereits bei Marktöffnung 1982 präsent und lieferte 1985 die ersten Fahrzeuge ins Land der Mitte. 1992 ging das Unternehmen eine Joint Venture mit dem chinesischen Autohersteller Dongfeng ein und gründete das Unternehmen Dongfeng Peugeot Automobile Company (im Folgenden als DPAC bezeichnet).<sup>102</sup> Dies ermöglichte Citroen bereits in den Anfangszeiten Fuß im Land der Mitte zu fassen. Jedoch verlor das Unternehmen nach dem ersten Wirtschaftsboom in China den Anschluss an die Konkurrenz – besonders an Mercedes, Audi und BMW – und konnte 2011 lediglich 404.139 Fahrzeuge<sup>103</sup> absetzen. 2008 eröffnete in Shanghai

<sup>98</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Xie 2013: S. 3f.

<sup>99</sup> Masemola 2013.

<sup>100</sup> PSA Peugeot Citroen 2013: S. 1.

<sup>101</sup> Vgl. Zeit Online 2013.

<sup>102</sup> Vgl. PSA 2013.

<sup>103</sup> Vgl. China Daily 2013.

das Citroen Entwicklungszentrum, welches besonders für die Lokalisierung der Marke zuständig ist. Das DS Konzeptauto Numeron 9 entstand ebenfalls in diesem Zentrum.

2011 entschied sich der Französische Konzern für eine neue DS-Strategie im wachsenden Markt China und bildete mit dem chinesischen Unternehmen Changan die Joint Venture CAPSA. Trotz den großen Verlusten in Europa, konnte PSA im Jahr 2012 durch die Joint Ventures DPAC und CAPSA den Gewinn in China im ersten Quartal um 31% steigern und einen Marktanteil von 4% sichern. 2012 verkaufte PSA 442'000 Autos auf dem chinesischen Markt, was einem Zuwachs von 9.2% gegenüber 2011 entspricht.<sup>104</sup>

### 3.3.2 Joint Venture CAPSA

Unternehmen	Hauptsitz	Gründung	Logo	Slogan
DS CAPSA	Shenzhen, China	2010		Luxury from Paris

Tabelle 5: Joint-Venture DS CAPSA<sup>105</sup>

Viele chinesische Autokäufer sind Erstkunden, in deren Bewusstsein sich DS noch kein Markenimage aufgebaut hat und sich DS somit noch nicht positionieren konnte. Daher hat sich Citroën entschieden, DS in China als eigenständige Marke, und somit als Submarke von Citroën, zu etablieren, um gut situierten chinesischen Kunden Premiumfahrzeuge anzubieten. „Wir denken, es ist der richtige Moment DS in China zu lancieren, weil der Premium Automarkt hier am Boomen ist und eine neue Generation von Konsumenten etwas anderes als die traditionellen Premiumautos will.“, so Frederic Banzet, CEO Citroen.<sup>106</sup>

Das für DS in China zuständige Unternehmen CAPSA wurde ein Jahr zuvor in Frankreich gegründet und am 12.7.2011 von der chinesischen Regierung genehmigt. Das registrierte Kapital beträgt RMB 4 Milliarden und wurde von beiden Parteien zu gleichen Teilen beigesteuert. Das für die Kooperation im Vorfeld investierte Kapital belief

<sup>104</sup> PSA 2013, S. 3f.

<sup>105</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an CAPSA 2013.

<sup>106</sup> Offiziell von der chinesischen Regierung wurde CAPSA erst 2011 bestätigt.

<sup>106</sup> Gong 2013.

sich auf RMB 8.4 Milliarden.<sup>107</sup> Der Hauptsitz von CAPSA befindet sich in Shenzhen, die Marketing und Verkaufsabteilung in Shanghai.

Die folgende Tabelle 6 stellt die Entwicklung von DS CAPSA seit 2009 dar und gibt einen Ausblick bis 2015.

Datum	Aktivität(en)
02.2009	- Präsentation der DS Studie DS Inside.
04.2011	- DS5 Premiere am Shanghai Auto Salon.
11.2011	- Gründung CAPSA. - Verkaufsstart von DS4 und DS5.
04.2012	- Präsentation Konzeptauto Numero 9.
06.2012	- Markteinführung der DS5- Linie. - Eröffnung des ersten DS Store in Nanjing.
12.2012	- 25 DS Stores in 21 Städten eröffnet.
Ziele 2013	- Produktionsaufnahme in Werk Shenzhen. - 3% Marktanteil mit 500.000 Autoverkäufen. - Anzahl Händlerzentren auf 70 erhöhen und Ausbau des DS World Netzes.
05.02013	- Präsentation Konzeptauto Wild Rubis.
08.2013	- Aufnahmen der lokale Produktion der DS Modelle im Shengzhen Werk.
Ziele 2014/2015	- Ausbau Händlernetz landesweit. - Verkauf von jährlich 200'000 Fahrzeugen.

Tabelle 6: Entwicklung von DS CAPSA 2009 bis 2015<sup>108</sup>

<sup>107</sup> CAPSA 2013.

<sup>108</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an PSA 2013: S. 1f., so auch PSA Peugeot Citroen 2013.

### 3.3.3 Markenpositionierung von DS in China

Die Positionierungsstrategie von Citroën war die Bildung der stabilen Joint Ventures CAPSA mit dem lokalen Partner Changan zur Positionierung von DS als eigenständige Marke im Premiumsegment.<sup>109</sup> "Das wirklich neue daran ist, dass wir mit diesen Modellen erstmals Autos speziell für den chinesischen Markt entwickeln", so Thomas d'Haussy, Mitverantwortlicher für die Entwicklung der Citroën-Produktpalette.<sup>110</sup> Das Ziel der Submarke DS ist es, den chinesischen Kunden ein innovatives, inspirierendes und persönliches Fahrerlebnis zu bieten. Dazu waren die Elemente Submarke, Premiumsegment und Kunden der neuen Generation entscheidend, die im Folgenden erklärt werden.

#### *Element Submarke:*

DS wird in China nicht als Modell der Citroën -Reihe verkauft, sondern als eigenständige Submarke positioniert, ähnlich der Marke Mini (Submarke von BMW) oder Smart (Submarke von Mercedes). „Die DS-Modelle haben einen völlig eigenständigen Charakter und erhalten nun auch ein eigenes Marketing, einen eigenen Vertrieb und eine eigene Marken-Direktion“, so DS Designchef Thierry Metroz.<sup>111</sup> „Der Innenraum zum Beispiel muss bei allem Luxus sehr klar und übersichtlich sein“, erklärt Marc Pinson vom Citroën-Designstudio in Shanghai.<sup>112</sup> Die Modellpalette soll um die Modelle Kompakt SUV, Oberklasselimosine und weitere Mittelklassefahrzeuge erweitert werden. Zudem ist ein DS2 für die Abdeckung des Minisegments geplant.

Das Verkaufskonzept unterscheidet sich ebenfalls von dem von Citroën. So werden die DS-Modelle nicht in einem klassischen Autohaus, sondern im DS Shop verkauft. Ziel der von einem Pariser Innenraumdesigner gestylten Shops ist es, den Autokauf zu einem luxuriösen Erlebnis zu machen. Das aufwendige Ambiente erinnert an den Einkauf eines Couture Kleides in der Pariser Innenstadt, wie folgende Abbildung 14 zeigt.

---

<sup>109</sup> Vgl. *Automotive World* 2013.

<sup>110</sup> *Stern.de* 2013.

<sup>111</sup> *Knauer* 2013.

<sup>112</sup> *Stern.de* 2013.



Abbildung 13: Werkstatt und Autohauses eines DS Shops in Nanjing<sup>113</sup>

Aufgrund der oftmals weiten Entfernung der Autohäuser von den Stadtzentren, hat sich CAPSA entschieden, zusätzlich zu den DS Shops, sogenannte DS World Centren zu eröffnen. Ziel ist es, den chinesischen Konsumenten durch die Erlebniswelt DS World die Marke DS näherzubringen. Im Center werden sowohl die verschiedenen DS-Modelle präsentiert, wie auch die Geschichte der Marke präsentiert und Merchandise-artikel angeboten. Das erste Center eröffnete im März 2013 in Shanghai. Weitere Centren sind u.a. in Peking und Nanjing geplant.

Folgende Abbildung 15 zeigt Eindrücke aus der DS World in Shanghai.



Abbildung 14: DS World Shanghai<sup>114</sup>

Des Weiteren wurde ein eigenes Werk für die Produktion der DS-Reihe in Shengzhen gebaut. Das 1.3 Millionen Quadratmeter große Werk beherbergt 2 Fahrzeugwerke, ein Motorenwerk und ein Technologie & Design Center. Die Bauarbeiten werden Ende 2013 abgeschlossen sein und die Produktion des DS5 Ende 2013 aufnehmen. Die anfängliche Produktionskapazität beläuft sich auf 2'000'000 Einheiten, wird jedoch

<sup>113</sup> Xie 2013.

<sup>114</sup> Xie 2013.

ausgebaut werden, um ebenfalls DS4 und DS3 lokal produzieren zu können.<sup>115</sup> Das Werk soll spätestens 2015 alle DS-Modelle lokal produzieren.

*Element Premiumsegment:*

Ziel von CAPSA ist es, DS bis 2015 als Premiummarke im chinesischen Markt zu etablieren. Mit dem Slogan *Neue Generation Luxus aus Paris* setzt DS gezielt auf den Faktor Style. "Paris ist seit Jahrhunderten die Kapitale der Mode und des Luxus", erklärt Xu Liuping, Vorstandschef der Changan Automobile Company.<sup>116</sup> Die Kunden sollen DS als französische Luxusmarke wahrnehmen, ähnlich den französischen Luxushäuser Louis Vuitton oder Dior. Der Faktor Design soll das Image aufwerten und DS als Luxusauto etablieren. Zum Vergleich, Mercedes arbeitet mit dem Faktor Erfahrung, Audi mit dem Faktor Technologievorsprung.

Luxuriöses Design widerspiegelt sich auch in der Marken-DNA von DS wieder, wie folgende Tabelle 7 zeigt.

	DNA-Merkmal	Beispiele
A	Differenzierung durch außergewöhnliches Design.	Cockpitähnliches Dach.
B	Verarbeitung von edlen Materialien.	Nappa Leder, Uhrarmbandimitierendes Sitzmuster aus Nappa Leder; Handverarbeitung.
C	Technologie zum Wohlfühlen.	Parksensoren, Massagefunktion, Denon Audiosystem.
D	Heritage als Premiumfaktor.	Französisches Design, DS als Citroens Legende, Präsidentenfahrzeug.
E	Hochwertige Qualität.	Umweltfreundliches Fahrzeug, importierte Qualitätsstandards.

Tabelle 7: Definition der Marken-DNA von DS<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Vgl. CAPSA 2013.

<sup>116</sup> Stern.de 2013.

<sup>117</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Xie 2013: S.2f.



Die DS-Modelle werden je nach Ausstattung in der Preisspanne 38'000 bis 54'700 USD verkauft.<sup>118</sup>

*Element Kunden der neuen Luxusgeneration:*

Mit dem Slogan *Neue Generation Luxus aus Paris* wird eine Kundengruppe angesprochen, die Luxus neu definiert.<sup>119</sup> Die folgende Abbildung 16 stellt die Ansprüche der klassischen Luxuskunden und der neuen Luxusgeneration gegenüber.

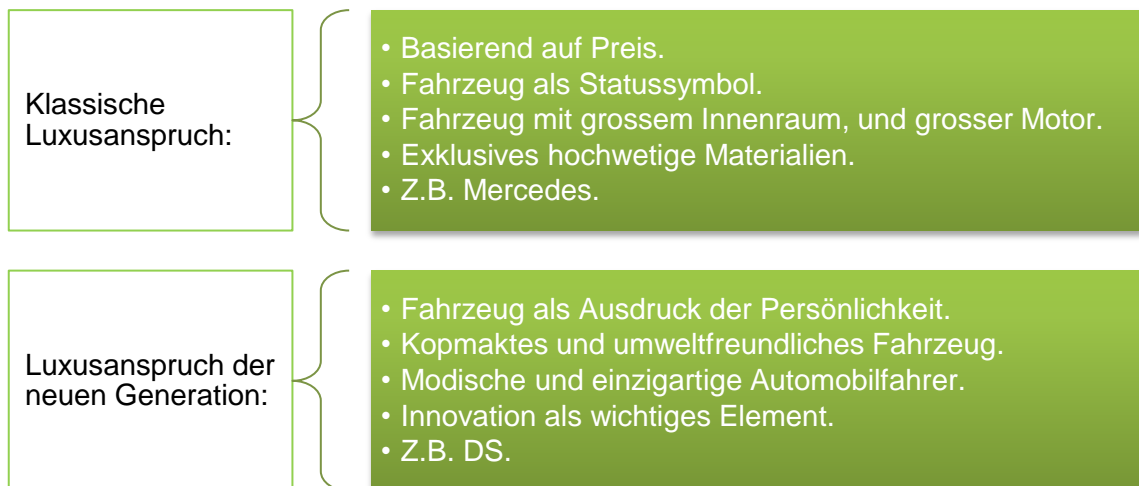


Abbildung 15: Vergleich klassische Luxusanspruch und moderner Luxusanspruch

DS spricht eine junge, individualistische neue Elite an. Die neue Kundengruppe ist gekennzeichnet durch die westliche Orientierung, ein starkes Modebewusstsein und das Streben nach Einzigartigkeit. Die Kundengruppe hat ein Interesse an Kunst und Kultur, ist reisefreudig und fragt besonders hochwertige Produkte nach. Ein persönlicher Lifestyle ist für die neue Elite wichtiger als Statussymbole.

Trotz der Suche nach Individualismus gelten die chinesischen Kunden konservativer als die Autokäufer in Europa. "Mit dem Auto will man zwar Eindruck machen, andererseits wollen Chinesen aber auch nicht zu sehr aus der Reihe tanzen und keine Produkte haben, die zu sehr vom Geschmack der Masse abweichen".<sup>120</sup>

<sup>118</sup> China Daily 2013: S. 19.

<sup>119</sup> Nengneng 2013.

<sup>120</sup> Stern.de 2013.

Die chinesischen Neukunden sind durchschnittlich um 10 bis 15 Jahre jünger. Erklärbar ist dies u.a. durch die finanzielle Beisteuerung der ganzen Familie am Autokauf.<sup>121</sup>

Nach Festlegung der Positionierungsstrategie und Definition der Zielgruppe folgte die Umsetzung der Positionierungsstrategie. Folgende Tabelle 8 stellt die Eckpunkte der DS Positionierung dar.

Eckpunkte	Ausführung
Tägliche Kommunikation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation über die Marke (z.B. Luxusmarktentwicklung), Produkte (z.B. Französische Design), Verkauf (z.B. neue Standards im Luxusservice).</li> <li>- Veröffentlichungen in Blogs, sozialen Netzwerken, Zeitschriften usw. mit den Themen Auto, Mode, Lifestyle und Wirtschaft.</li> </ul>
Sponsoring von Kunst- und Modeanläsen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Young Artist Programm zur Förderung der Filmindustrie.</li> <li>- Sponsoring der Biennale Shanghai.</li> <li>- Unterstützung des chinesischen Filmteams an den Filmfestspielen in Cannes.</li> <li>- Sponsoring des Elle Elite Model Awards.</li> </ul>
Meinungsaustausch und Zusammenarbeit mit Meinungsführer aus Mode-, Automobil- und Medienindustrie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit mit den Media.</li> <li>- Z.B. Kooperationen mit Modezeitschriften: Event-sponsoring, Einladung zu Testfahrten und Buchung von Werbeplatz als Gegenzug zu Berichterstattung im Magazin.</li> </ul>
Durchführen von Medien- und Kundenveranstaltungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zur Pflege von Kunden- und Medienkontakten.</li> <li>-Z.B. Medientestfahrten oder Kundenroadshows.</li> </ul>

<sup>121</sup> Vgl. ebd., 14.07.2013.

Regionales Marketing der Händler.	Eigene Veranstaltungen und PR-Aktionen.
-----------------------------------	---

Tabelle 8: Eckpunkte zur Umsetzung der Positionierungsstrategie<sup>122</sup>

Folgende Abbildung 17 stellt die Umsetzung der DS Positionierungsstrategie 2012 und 2013 dar.



<sup>122</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bucher 2013.



Abbildung 16: Umsetzung der Positionierungsstrategie von DS 2012 und 2013<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bucher 2013.

## 4 Empirie zur Positionierung im chinesischen Markt

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse und aufgestellten Hypothesen durch Expertenbefragungen überprüft.

### 4.1 Untersuchungsmethodik

Das Ziel der Expertenbefragungen ist die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und dient somit der praktischen Belegung.

Die befragten Experten sind aufgrund ihrer Ausbildung oder ihres Werdeganges gesellschaftlich anerkannt und fundieren als Sachverständige.<sup>124</sup> Es sind „Menschen, die über besonderes Wissen verfügen, das die auf Anfrage weitergeben oder für die Lösung besonderer Probleme einsetzen.“<sup>125</sup> Die Auswahl der Experten beeinflusst die Befragungsergebnisse und müssen somit sorgfältig ausgesucht werden.

Die Befragungen können persönlich, telefonisch oder via Mailverkehr erfolgen. Im Idealfall werden die Interviews aufgezeichnet und zu einem späteren Zeitpunkt transkribiert<sup>126</sup>. Erst nachdem der Text wortwörtlich übertragen wurde, wird der Schreibstil verfeinert. Dabei werden nicht nur Satzbaufehler oder Dialekte korrigiert, sondern auch für das Thema irrelevante Kommentare gelöscht.<sup>127</sup>

Die Befragung kann anhand der qualitativen oder der quantitativen Erhebungsmethode erfolgen.<sup>128</sup> Beide Methoden dienen der Interpretation von sprachlichem Material.<sup>129</sup>

Die qualitative Befragungsmethode erklärt ein Sachverhalt anhand Beobachtung, Befragungen oder Diskussionen. Diese Methode ist besonders geeignet, um Motive oder Bedürfnisse zu untersuchen, da Sachverhalte aus Sicht der Befragten betrachtet werden. Obwohl diese Art der Datenerhebung aufgrund der offen gestellten Fragen und dadurch freien Antworten aufwendig ist, sind die Antworten informativ und erörtern das Themengebiet aufgrund unterschiedlichem Fachgebiet und Fachwissen der befragten Experten aus verschiedenen Blickwinkeln.<sup>130</sup> Die Risiken der qualitativen Datenerhe-

---

<sup>124</sup> Vgl. Mieg/Näf 2005: S. 43.

<sup>125</sup> Gläser/Laudel 2010: S. 11.

<sup>126</sup> Vgl. Mayring 2002: S. 89.

<sup>127</sup> Vgl. ebd., S. 91.

<sup>128</sup> Vgl. Kromrey 2006: S. 36.

<sup>129</sup> Vgl. Mayring 2002: S. 262.

<sup>130</sup> Mieg/Näf 2005: S. 5, so auch Pfadenhauer 2009: S. 108.

bung sind einerseits die subjektiven unbegründeten Antworten, andererseits vom eigentlichen Thema abschweifende Antworten seitens der Experten.<sup>131</sup> Zur Sicherstellung der Beantwortung aller Fragen wird ein Leitfaden erstellt, der dem Interviewer bei Bedarf Orientierung gibt. Dieser hilft bei der Auswertung der Antworten zudem, die Expertenantworten untereinander zu vergleichen. Der Leitfaden darf die Antworten der Experten jedoch nicht beeinflussen oder in eine bestimmte Richtung lenken. Lediglich bei nicht deutlich beantworteten Kernaussagen soll nachgefragt werden. Die qualitative Datenerhebung unterscheidet die drei Interpretationsmethoden Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.<sup>132</sup> Bei der Zusammenfassung werden die Antworten auf die wesentlichen Inhalte reduziert. Die der Explikation werden zusätzliche Informationen zum besseren Verständnis hinzugefügt. Bei der Strukturierung wird eine vorbestimmte Struktur zur Vereinheitlichung herausgearbeitet.

Die quantitative Befragungsmethode erklärt kausale Berechnungen und dient der Annäherung an die empirische Welt unter Verwendung von standardisierten Verfahren.<sup>133</sup> Das Ziel ist die Erklärung allgemein gültiger Gesetze. Die Daten bestehen aus abstrakten Zahlen und werden aus zählbaren Eigenschaften gemessen. Vorteile der Befragung sind die Vergleichbarkeit aufgrund Standardisierung. Nachteile dieser Methode sind u.a. ein eingeschränkter Betrachtungswinkel und die Vernachlässigung der subjektiven Sichtweisen der Befragten.

## 4.2 Forschungsablauf

Der Forschungsablauf kann in sechs Schritte gegliedert werden. Zunächst wird die Forschungsfrage formuliert und die Hypothese daraus abgeleitet. Im Anschluss müssen Experten mit dem nötigen Fachwissen auf dem Gebiet gesucht und kontaktiert werden. Wichtig ist, die Experten über den Inhalt und das Ziel der Befragung genau zu informieren und die Rahmenbedingungen – insbesondere die Veröffentlichungsrechte – zu informieren. Zudem wird ein Leitfaden für die Befragung erstellt, der als Gedankenstütze dient und das Gespräch strukturiert. Ebenfalls muss zu diesem Zeitpunkt die Datenerhebung geplant werden.

Die folgende Abbildung 18 fasst den Forschungsablauf grafisch zusammen.

---

<sup>131</sup> Meuser/Nagel 1991: S. 449.

<sup>132</sup> Mayring 2005: S. 193.

<sup>133</sup> Taylor/Bogdan 1998: S. 118.

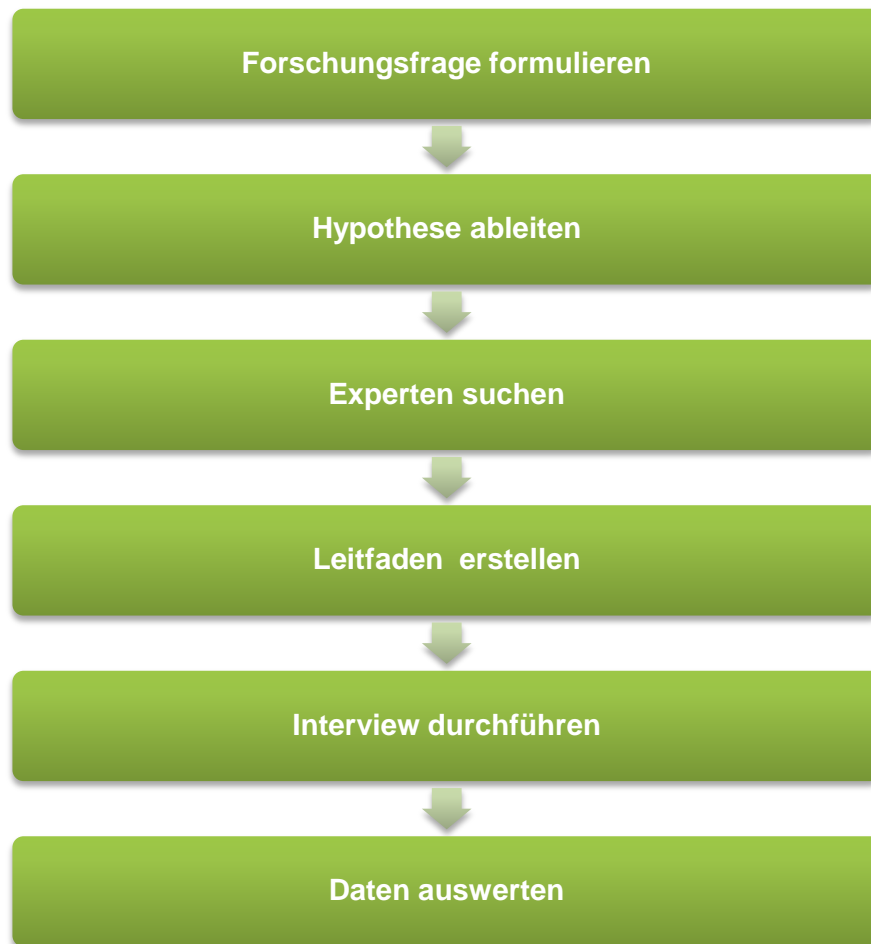


Abbildung 17: Forschungsablauf<sup>134</sup>

### 4.3 Hypothesenaufbau

Bei der Erstellung der Hypothesen wurde zunächst die Grundthematik der Positionierung eines Unternehmens im Markt analysiert. Im Anschluss das aktuelle Thema der Positionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt definiert. Daraus resultierend wurden die Hypothesen verfasst.

Die folgende Tabelle 9 wiedergibt sowohl die Themengebiete, wie auch die daraus resultierenden Hypothesen und formulierten Fragen.

---

<sup>134</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Lamnek 1995: S. 329.

Block	Themengebiet	Hypothese	Frage
1	Chinesische Markt.	H1: Der chinesische Markt ist nach wie vor attraktiv.	F1: Ist der chinesische Markt noch nicht gesättigt?
			F2: Beschreiben Sie den typischen chinesischen Konsumenten.
			F3: Besteht eine grosse Nachfrage nach Premiumprodukten?
2	Marktpositionierung in China.	H2: Unternehmen müssen sich bei Markteintritt neu positionieren.	F4: Müssen sich Unternehmen bei Markteintritt im chinesischen Markt aufgrund des unterschiedlichen Konsumentenverhaltens chinesischer Kunden neu positionieren?
			F5: Verfügen die Chinesischen Konsumenten durch die jahrzehntelange Marktabschottung über kein bzw. geringes Markenbewusstsein?
			F6: Ist die Positionierung im Heimmarkt bzw. den westlichen Märkten überhaupt entscheidend für eine Positionierung im chinesischen Markt?
3	Markteinführung DS.	H3: Markteinführung war erfolgreich.	F7: Ist es DS CAPSA gelungen ins Markenbewusstsein der chinesischen Kunden vordringen?
			F8: Bestätigen die Umsatzzahlen eine erfolgreiche Positionierung?

Tabelle 9: Hypothesen und Fragen an die Experten<sup>135</sup><sup>135</sup> Eigene Darstellung.



## 4.4 Durchführung und Auswertung

In der folgenden Tabelle 10 werden die für die in der vorliegenden Bachelorarbeit befragten Experten vorgestellt.

	Name	Position	Firma	Medium	Ort/Datum
1	Jason Qian.	PR Direktor DS CAPSA PR- Team.	Chuan, Shanghai.	Skype.	Schweiz/China, 21. Juni 2013.
2	Yan Xie.	Projektleiterin DS CAPSA Eventteam.	Muna, Shanghai.	Skype.	Schweiz/China, 21. Juni 2013.
3	Zhu Cheng De.	Verkaufsmanager DS Shop.	DS Shop, Green Town Beicheng Automobile Service.	Skype.	Schweiz/China, 20. Juni 2013.

Tabelle 10: Präsentation der befragten Experten<sup>136</sup>

Zu Beginn es Interviews wurde der Ablauf kurz erläutern, um die Experten zu informieren aber auch, um die Gesprächspartner aufzulockern und auf kommende Gespräch einzustimmen. Diese Phase kann auch als Orientierungsphase bezeichnet werden.<sup>137</sup>

Während der Gespräche wurden die Experten nicht unterbrochen, um den Gesprächsfluss nicht zu stören. Seitens des Interviewers wurde nur nachgefragt, wenn es Unklarheiten zu beseitigen galt. Diese entstanden hauptsächlich aufgrund der sprachlichen Barrieren zwischen den Parteien.

Ein im Vorfeld erstellter Interviewleitfaden diente als Orientierung für den Interviewer und verhinderte trotz den offen gestellten Fragen ein Abschweifen seitens der Interviewten.

<sup>136</sup> Eigene Darstellung.

<sup>137</sup> Kici/Westhoff 2000: S. 429.

Die Interviews wurden in englischer Sprache durchgeführt. Während der Gespräche wurden die Antworten mitgeschrieben und vor der Auswertung ins Deutsche übersetzt.

Die Experten wurden aufgrund der großen Distanz zwischen der Schweiz und China telefonisch über Skype befragt.

Die folgende Tabelle 11 wiedergibt in gekürzter Fassung die Antworten der Experten.

Frage	Interview 1	Interview 2	Interview 3
1	Der chinesische Automobilmarkt hat nach wie vor Potential.	Der Markt ist nach wie vor allem für westliche Firmen, deren Heimmärkte in Europa und Amerika schwächeln, sehr attraktiv.	Der chinesische Automobilmarkt ist der größte Automobilmarkt der Welt. Tendenz steigend.
2	Individualistisch, modewusst, westlich orientiert.	Individueller Geschmack, Persönlichkeit ausdrücken durch das Auto, Individualistisch und Unabhängig.	Mittelklasse-Kunden zwischen 30 und 50 Jahren.
3	Premiumprodukte erleben einen Boom.	Premiumprodukte sind besonders bei der aufkommenden wohlhabenden chinesischen Mittelschicht sehr beliebt.	Ja, die Premiumautos wie Mercedes oder BMW sind sehr beliebt und somit die stärkste Konkurrenz von DS.
4	Das Konsumverhalten muss dem jeweiligen Land angepasst werden aber Neupositionierung ist nicht zwingend eine Folge.	Chinesische Konsumenten haben ihre Eigenheiten aber grundsätzlich muss sich ein Unternehmen nicht neu positionieren. BMW z.B. setzen gezielt auf ihr Erbe und die in Europa aufgebaute Position.	Chinesische Konsumenten sind sehr eigen und unterscheiden sich markant von den Konsumenten in Europa oder den USA.

5	Die in Europa positionierten Marken sind erst seit kurzem in China vertreten. Die Kunden müssen diese Marken zuerst kennenlernen, um ihre Position zu beurteilen.	Chinesische Konsumenten haben ein starkes Markenbewusstsein aber oftmals sind westliche Marken unbekannt. China ist für viele Marken Neuland, so sind es viele Marken für die chinesischen Kunden.	Chinesische Kunden nehmen die Marke erst seit kurzer Zeit wahr. Die starke Position der ABB <sup>138</sup> macht eine Positionierung von DS schwierig.
6	Nicht zwangsläufig. Sind die Positionierungsmerkmale mit dem chinesischen Markt nicht kompatibel, muss die bestehende Strategie geändert und folglich das Produkt neupositioniert werden.	Hat sich eine Marke weltweit mit bestimmten Merkmalen positioniert, muss keine andere Kommunikationsstrategie verfolgt werden. DS konnte sich jedoch in Europa nicht positionieren. CAPSA verfolgt daher eine eigene Strategie.	Im Grunde genommen schon. Aber DS ist es aufgrund des Citroen-Rufes nicht möglich, gleichzeitig als Premiumauto und als Teil der Citroenfamilie wahrgenommen zu werden. Aus diesem Grunde wird die Marke DS getrennt positioniert.
7	Der Widerspruch zwischen Mythos DS und Premiumfahrzeug für die neue Luxusgeneration muss beseitigt werden. Ebenfalls die importierte französische Qualität und die lokale Produktion stehen noch im Widerspruch.	DS ist gut im Chinesischen Markt angekommen aber die Ziele wurden noch nicht erreicht. Das Markenbewusstsein kontinuierlich aufgebaut werden.	Der Weg zur Premiummarke ist noch lang aber grundsätzlich kann die Strategie als erfolgreich betrachtet werden.

<sup>138</sup> Als ABB werden umgangssprachlich die alteingesessenen deutschen Marken Audi, BMW und Benz bezeichnet.

8	(keine Angaben)	Die Verkaufszahlen bestätigen dies noch nicht.	Die Popularität ist noch nicht auf dem Gewünschten Niveau. Wir verkaufen 7 Fahrzeuge pro Monat.
---	-----------------	--	---

Tabelle 11: Auswertung und Generalisierung der Expertenantworten<sup>139</sup>

Bei den Experteninterviews wurde die qualitative Datenerhebung gewählt. Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der zusammenfassenden Auswertungsmethode (siehe Kapitel 4.1, S. 54 ff.).

## 4.5 Reduktion und Ergebnis

Die folgende Tabelle 12 widergibt die fragespezifische und hypothesenspezifische Reduktion und zeigt das finale Ergebnis.

Fragespezifische Reduktion	Hypothesenbezogene Reduktion	Finales Ergebnis
Marktpotential China.	Attraktivität des chinesischen Marktes.	✓: Der chinesische Automobilmarkt ist noch nicht gesättigt; es besteht noch Potential.
Chinesische Konsumenten.	Individualität als Kundenbedürfnis.	
Nachfrage nach Premiumprodukten.	Steigende Nachfrage nach Premiumprodukten.	
Notwendigkeit einer Neupositionierung bei Markteintritt.	Eine Neupositionierung ist nicht zwingend notwendig.	✗: Trotz einem niedrigen oder mangelnden Markenbewusstsein seitens der chinesischen Kunden, steht es Unternehmen bei Markteintritt frei, sich neu zu positionieren oder die
Entwicklung des Markenbewusstseins der chinesischen Kunden.	Chinesische Kunden haben ein Markenbewusstsein, jedoch oftmals nicht gegen-	

<sup>139</sup> Eigene Darstellung.

	über westlichen Marken.	bestehende Positionierung beizubehalten.
Wichtigkeit der Positionierung im Heimatmarkt.	Je nach Situation kann die Heimpositionierung hilfreich der eine Neupositionierung erfolgsversprechend sein.	
Grad der erreichten Markenpräsenz.	Mittelmäßige Erreichung der vorgenommenen Ziele	✅: Die Markteinführung war erfolgreich, konnte die angestrebten Ziele jedoch 2012/Anfang 2013 nicht erreichen. Weitere Maßnahmen sind von Nöten.
Gras der Widerspiegelung des Erfolges der Positionierung im Umsatz.	Mittelmäßige Widerspiegelung in den Umsatzzahlen.	

Tabelle 12: Reduktion und Analyse<sup>140</sup><sup>140</sup> Eigene Darstellung.

## 5 Erfolgsfaktoren zur Markenpositionierung in China

### 5.1 Erfolgreiche Markenpositionierung im chinesischen Automobilmarkt

Die Erfolgsfaktoren ergeben sich aus den theoretischen Erkenntnissen aus Kapitel 2 und der praktischen Untersuchung am Beispiel von DS CAPSA aus Kapitel 3. Die aus den Expertenbefragungen gewonnenen Daten in Kapitel 4 untermauern die Ergebnisse.

Die folgende Abbildung 19 zeigt die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Positionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt.

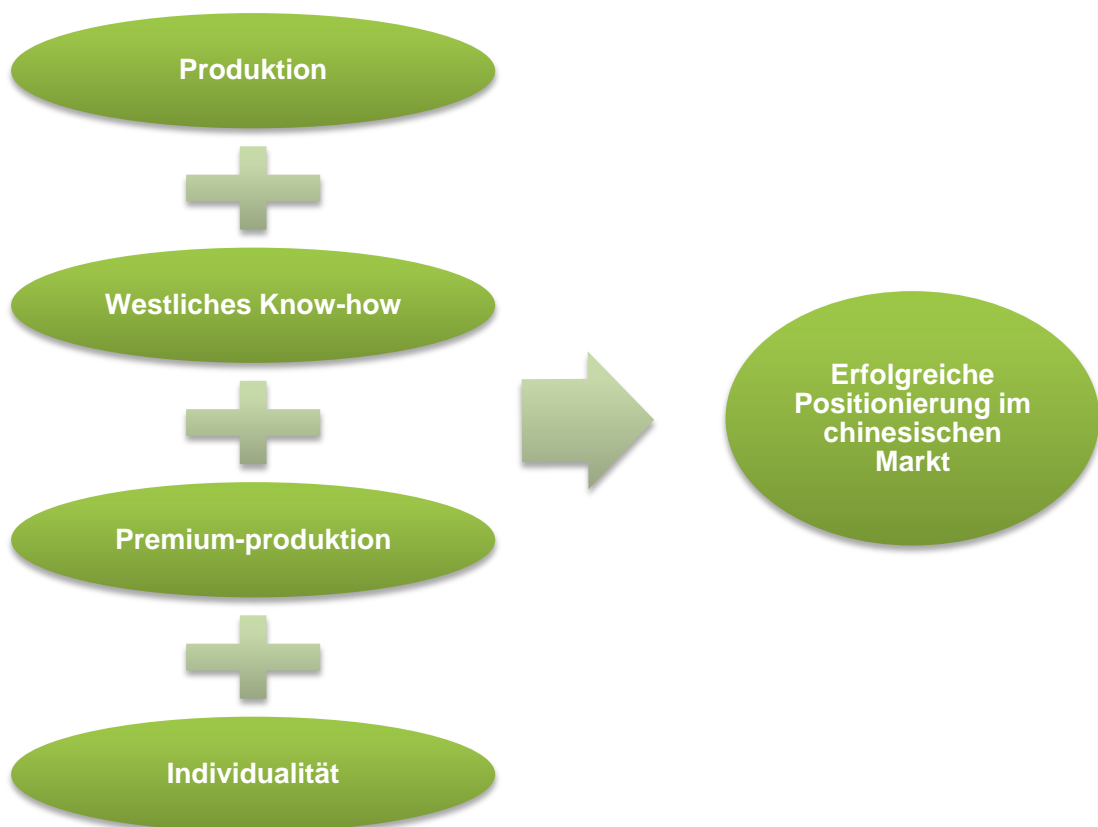


Abbildung 18: Erfolgsfaktoren<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Eigene Darstellung.

## 5.2 Handlungsempfehlung zur erfolgreichen Markenpositionierung westlicher Unternehmen in China

Im Verlauf der Arbeit wurden vier Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die im Folgenden zusammengefasst wiedergegeben werden.

### *Erfolgsfaktor lokale Produktion:*

Durch eine lokale Produktion werden nicht nur Produktions- und Fertigungskosten gesunken, sondern auch gezielt die Nähe zum Zielmarkt China gesucht. Dadurch können lokale Trends schnell erkannt werden und in der Produkteentwicklung miteinbezogen werden. Des Weiteren wird das Unternehmen durch eine lokale Produktion unabhängig von sich verändernden Importregulierungen und Restriktionen der chinesischen Regierung.

### *Erfolgsfaktor westliches Know-how:*

Chinesische Konsumenten stellen westliche Produkte in Bezug auf die Qualität höher als die chinesischen Konterparts. Eine lokale Produktion steht jedoch nicht im Konflikt mit der Premiumqualität. Ein Grund ist u.a. das westliche Know-how, mit dem die Produkte hergestellt werden.

### *Erfolgsfaktor Premiumprodukt:*

Mit steigendem Einkommen und wachsender Kaufkraft wächst auch der chinesische Luxusmarkt jährlich. Besonders Produkte im Luxussegment haben großes Absatzpotential und erfreuen sich großer Beliebtheit bei chinesischen Konsumenten.

### *Erfolgsfaktor Individualität:*

Chinesische Konsumenten suchen das Einzigartige in einem Produkt, um ihre Individualität und Persönlichkeit auszudrücken. Besonders Produkte mit Selbargestaltungsfreiheiten bei z.B. Farbe oder Material sind beliebt.

## 5.3 Prognosen für eine Positionierung westlicher Unternehmen in China

Ausgangspunkt der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Analyse einer erfolgreichen Positionierung westlicher Unternehmen im chinesischen Markt. Die These wurde anhand des praktischen Beispiels Citroën DS (CAPSA) erklärt und durch Expertenmeinungen verifiziert.

Die Ergebnisse der Thesenuntersuchung können unter Einhaltung der in Kapitel 5.2 vorgestellten Handlungsempfehlungen bestätigt werden. Daher können diese auch auf andere Unternehmen bezogen werden, die sich im chinesischen Markt positionieren wollen.

Nach abschließender Betrachtung kann festgestellt werden, dass China nach wie vor ein stark wachsender Markt ist. Die chinesischen Konsumenten verfügen zunehmend über ein höheres Einkommen und dadurch höhere Ausgabemöglichkeiten. Eine Marktsättigung kann noch nicht festgestellt werden. Gründe dafür sind u.a. die kontinuierlich steigende Kaufkraft der chinesischen Bevölkerung und ihr Wunsch, westliche Produkte und Marken zu kaufen. Zudem lebt ein Großteil der chinesischen Bevölkerung in sogenannten Sekundär-, Tertiär- und Quartärstädten. Diese Käuferschicht ist noch nicht von der starken Einkommenserhöhung betroffen und dadurch vom Kaufboom ausgeschlossen. Diese Märkte bergen daher auch langfristig Absatzchancen westlicher Unternehmen.

China ist in den letzten Jahren zum größten Automobilmarkt der Welt avanciert. Westliche Automobilhersteller, die in Europa und den USA ein schwaches Wachstum erleben, drängen in den chinesischen Automobilmarkt. Aufgrund der steigenden Einkommen und sich dadurch vergrößernden Kaufkraft findet in China gerade eine Massenmotorisierung statt, von der westliche Automobilhersteller profitieren wollen.

Besonders der Premiummarkt wächst aufgrund der sich bildenden kaufkräftigen Mittelschicht stark und kontinuierlich. Weitere Trends sind u.a. lokale Produktion oder individuelle gestaltbare Produkte.

Obwohl Chinesischen Kunden teilweise über kein oder ein sehr geringes Markenbewusstsein über westliche Marken verfügen, bevorzugen sie diese gegenüber den heimischen Marken. Sie schätzen westliche Produkte aufgrund der Qualität und des Know-hows. Westliche Unternehmen, die noch nicht in das Markenbewusstsein der chinesischen Kunden eindringen konnten, haben die Möglichkeit, sich erfolgsversprechend zu positionieren und ihren Erfolg markant zu steigern.

Eine Marktsättigung ist aufgrund des enormen Kaufpotentials und des stetig ansteigenden Einkommens noch nicht ersichtlich, jedoch bewegen sich viele Mitstreiter im Markt und es herrscht ein harter Konkurrenzkampf. Unternehmen müssen ihre Positionierungsstrategien sorgfältig planen und vorbereiten.

Die in der vorliegenden Bachelorarbeit vorgestellten Ergebnisse basieren auf Fachliteratur, Erkenntnissen aus dem praktischen Beispiel Citroën DS CAPSA sowie auf Befragung von Experten. Die Mitarbeit der Verfasserin in die für die PR von CAPSA zuständige Agentur in Shanghai, Muna, ermöglichte das Thema praxisnahe zu analysieren und dadurch die Ergebnisse praktisch zu verifizieren.



---

## Literaturverzeichnis

AFP (2013): Studie: China bis 2020 weltgroßer Markt für Luxusautos.

URL <http://de.nachrichten.yahoo.com> (Stand 14.07.2013).

Automotive World (2013): Citroen's Dual Offensive To Further Strengthen Presence In The Chinese Automotive Market.

URL <http://www.automotiveworld.com> (Stand 14.07.2013).

Auto Zeitung (2013): Abkühlung in China.

URL <http://www.autozeitung.de> (Stand 14.07.2013).

Bachmann, Peter (2012): Pro-Kopf Einkommen verdoppelt.

URL <http://www.chinanews.ch> (Stand 14.07.2013).

Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2003): Internationales Marketing. 5. Auflage. Stuttgart.

Baumann, Uli (2013): Mit automobilem Vergnügen.

URL <http://www.auto-motor-und-sport.de> (Stand 14.07.2013).

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling. 3. Auflage. Wiesbaden.

Becks (2013): Index.

URL <http://www.becks.de> (Stand 14.07.2013).

BMW Brilliance Automobile (2013): About BBA.

URL <http://www.bmw-brilliance.cn> (Stand 14.07.2013).

Bucher, Jessica (2013): DS Events. Unveröffentlichte Mitschriften während des Praktikums bei Muna. Shanghai.

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): Zahlen und Fakten VR China.

URL <http://www.bpb.de> (Stand 14.07.2013).

Bünthe, Claudia (2006): Der Marken-Optimizer. Berlin.

Bruhn, Manfred (1994): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Marken in Handbuch Markenartikel. In: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Band 1. Stuttgart. S. 3-42.

Bruhn, Manfred (2001): Die Marke: Symbolkraft eines Zeichensystems. Berlin.

CAPSA (2013): About CAPSA.

URL <http://www.capsa.com.cn> (Stand 14.07.2013).

China Daily (2012): Citroen puts DS on fast track. In: China Daily 30/07/ 2012. S. 19.

China Daily (2012): PSA JV says on schedule to sell DS cars in China.

URL <http://www.chinadaily.com.cn> (Stand 14.07.2013).

Citroen Club Ostschweiz (2013): Citroen Emblems History.

URL <http://www.Citroën-club.ch> (Stand 14.07.2013).

Die Welt (2013): China will Kluft zwischen Arm und Reich verringern.

URL <http://www.welt.de> (Stand 14.07.2013).

Diez, Willi; Werner, Helmut (2006): Automobilmarkt: Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Auflage. Landsberg am Lech.

Domizlaff, Hans (2005): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik. 7. Auflage. Hamburg.

Duden (1996): Die deutsche Rechtsschreibung. 21. Auflage. Mannheim.

Dudenhöffer, Ferdinand (2013): Chinesischer werden. In: Euro 06/2013. S. 32.

URL <http://www.uni-due.de> (Stand 14.07.2013).

Eberli, Daniel (1994): Die Geschichte von Citroen.

URL <http://www.traction.ch> (Stand 14.07.2013).

Esch, Franz-Rudolf/Andresen, Thomas (1996): 10 Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung. In: Tomczak, Torsten; Rudolph, Thomas; Roosdorp, Alexander (Hrsg.): Positionierung – Kernentscheidung des Marketings. St. Gallen. S. 78-94.

Esch, Franz-Rudolf (2001): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 233-265.

Esch, Franz-Rudolf (2004): Strategie und Technik der Markenführung. 2. Auflage. München.

Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Auflage. München.

Esch, Franz-Rudolf/Wicke, Andreas (2001): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzung. 3. Auflage. Wiesbaden. S.3-55.

European Chamber of Commerce (2013): Business Confidence Survey 2013.  
URL <http://www.eurochamber.com.cn> (Stand 14.07.2013).

Finanzen.net (2012): Chinas Lohnsteigerungen verlangsamt.  
URL <http://www.finanzen.net> (Stand 14.07.2013).

Freter, Hermann/Diller, Herman/ Köhler, Richard (2008): Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und – bearbeitung. 2. Auflage. Stuttgart.

Gehring, Martin/Oswald-Chen, Fan (2012): Was lenkt Chinas Autofahrer?  
URL <http://china.ahk.de> (Stand 14.07.2013).

Gelbert, Adel/Böing, Christian (2003): Gegenstand und Bedeutung des Brand Equity Managements. In: Göttingens, Olaf/Gerbert, Adel/Böing, Christian (Hrsg.): Profitables Markenmanagement: Strategie – Konzepte – Best Practices. Wiesbaden. S. 3-21.

Germany Trade and Invest (2011): Kaufkraft und Konsumentenverhalten – VR China.  
URL <http://www.gtai.de> (Stand 14.07.2013).

Germany Trade and Invest (2011): VR Chinas Einzelhandel wächst ungebremst geschrieben.  
URL <http://www.gtai.de> (Stand 14.07.2013).

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden.

Gong, Zhengzheng (2012): Citroen: High hopes for luxury DS brand.  
URL <http://www.chinadaily.com.cn> (Stand 14.07.2013).

Gradt, Raymund (2013): China festigt Position als weltweit größter Automobilmarkt.  
URL: <http://portal.wko.at> (Stand 14.07.2013).

Grossklaus, Rainer H.G (2006): Positionierung und USP. Wiesbaden.

---

Grossklaus, Rainer H.G (1982): Checklist USP - Produktpositionierung und Produktversprechen systematisch entwickeln. Wiesbaden.

Grundhoff, Stefan (2013): Chinas Automarkt: Zahlen, Daten, Fakten.  
URL <http://www.focus.de> (Stand 14.07.2013).

Homburg, Christian/Richter, Markus (2003): Branding Excellence: Wegweiser für ein professionelles Markenmanagement. Mannheim.

Kici, Güler/Westhoff, Karl (2000): Anforderungen an psychologisch-diagnostische Interviews in der Praxis. In: Report Psychologie 7/2000. S. 428-436.

Kiefer, Thomas (1993): Volkswagen in der Volksrepublik China. In: Park, Sung-Jo (Hrsg.): Erfolgchancen der deutschen Automobilindustrie in Ostasien. Berlin. S. 107-155.

Knauer, Michael (2012): Citroen baut DS-Linie zur Marke mit eigenem Vertrieb aus.  
URL <http://www.automobilwoche.de> (Stand 14.07.2013).

Kloss, Ingolmar. Werbung (2011): Handbuch für Studium und Praxis. 5. Auflage. München.

Köster, Lars (2006): Markenstärkemessung unter besonderer Berücksichtigung von Konsumentenheterogenität. Wiesbaden.

Krombacher (2013): Index.  
URL <https://www.krombacher.de> (Stand 14.07.2013).

Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. 11. Auflage. Stuttgart.

Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Weinheim.

Tomczak, Torsten/Rudolph, Thomas/Roosdorp, Alexander (1996): Thesis Positionierung - Kernentscheidungen des Marketing. St. Gallen.

MacCharles, Alan/Wakeman, Gao (2013): China's consumer markets. A closing window of opportunities.  
URL <http://www.deloitte.com> (Stand 14.07.2013).

MacCharles, Alan (2008): Outfitting the new white collars.  
URL <http://www.deloitte.com> (Stand 14.07.2013).

Manager Magazin (2013): China produziert mehr Autos als Europa.

URL <http://www.manager-magazin.de> (Stand 14.07.2013).

Matthels, Philipp (2012): Chinas Mittelschicht entdeckt den Konsum.

URL <http://www.wiwo.de> (Stand 14.07.2013).

Mayring, Philipp (2005): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim.

Meffert, Heribert/Burnamm, Christoph/Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenwerts. Wiesbaden.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen. S. 441-471.

Mieg, Harald/Näf, Matthias (2005): Experteninterviews. 2. Auflage. Zürich.

Munich Innovation Group der Technische Universität München (2012): Chinese Champions. Patente made in China.

URL <http://www.chinese-champions.de> (Stand 14.07.2013).

Munich Innovation Group der Technische Universität München (2013): Chinesische Unternehmen in der Automobilindustrie.

URL <http://www.chinese-champions.de> (Stand 14.07.2013).

Nengneng, Lu (2012): PSA taps demand with premium cars.

URL <http://www.shanghaidaily.com> (Stand 14.07.2013).

Nötel, Till (1999): Szenen-Marketing und Produkt-Positionierung. Wiesbaden.

Pfadenhauer, Michaela (2009): Auf gleicher Augenhöhe – Das Experteninterview – Ein Gespräch zwischen Experte und Quasiexperte. In: Bogner et al. (Hrsg.): Experteninterviews – Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden. S. 99-116.

PricewaterhouseCoopers (2013): China Compass.

URL <http://www.pwc.ch> (Stand 14.07.2013). S. 8.

PSA Peugeot Citroen (2013): Timeline.

URL <http://www.psa-peugeot-citroen.com> (Stand 14.07.2013).

PSA Peugeot Citroen (2013): PSA Peugeot Citroen Faces Sharply Lower Demand in Europe But Achieves Gains.

URL <http://www.psa-peugeot-citroen.com> (Stand 14.07.2013).

Paetzel, Andre (2013): Mercedes Benz Logo Historie.

URL: <http://www.logolook.de> (Stand 14.07.2013).

Reinhard, Ingerl/Rohnke, Christian (2001): Markengesetz: Gesetz über den Schutz von Marken und sonstige Kennzeichen. 3. Auflage. München.

Ries, Al/Trout, Jack. Positioning (1982): The battle for your mind. New York.

Ries, Al/Trout, Jack (2012). Positioning. Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben. München.

Sattler, Henrik (2001): Markenpolitik. In: Köhler, Richard/Meffert, Heribert (Hrsg.): Kohlhammer Edition Marketing. Stuttgart.

Schade, Maike (2013): Es geht wieder steil bergauf.

URL <http://www.autobild.de> (Stand 14.07.2013).

Statistika: Statistiken zu China.

URL <http://de.statista.com> (Stand 14.07.2013).

Stern.de (2013): Luxuslabel für die Aufholjagt.

URL <http://www.stern.de> (Stand 14.07.2013).

Straub, Pascal/Ramseier, Heinz (2013): Markenführung Teil 3: Die Markenpositionierung. In: KMU-Magazin 4/2013. S. 40-44.

Taylor, Steven/Bogdan, Robert (1998): Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource. 3. Ausgabe. Michigan.

Tiemann, Claus-Peter (2013): Frankreich verliert Status als Luxusauto-Produzent.

URL <http://www.manager-magazin.de> (Stand 14.07.2013).

Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (1995): Handwörterbuch des Marketings. Stuttgart.

Trommsdorff, Volker/Paulsen, Marcel (1999.): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden. S. 1069-1088.

Trommsdorff, Volker/Paulsen, Marcel, Volker/Paulsen, Marcel (2001): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg): Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze –Praktische Umsetzungen. 3. Auflage. Wiesbaden. S. 1140-1158.

Virgin Airlines (2013): Richard Branson.  
URL <http://www.virgin.com> (Stand 14.07.2013).

PSA Peugeot Citroen (2013): Full Year Financial Results.  
URL <http://www.psa-peugeot-citroen.com> (Stand 14.07.2013).

PSA Peugeot Citroen (2013): The Group History.  
URL <http://www.psa-peugeot-Citroën.com> (Stand 14.07.2013).

Viehmann, Sebastian (2013): China hat Europa beim Autokauf rechts überholt.  
URL <http://www.focus.de> (Stand 14.07.2013).

Masemola, Thami (2009): Official: Citroen DS3 and Details Revealed.  
URL <http://www.worldcarfans.com> (Stand 14.07.2013).

Xie, Yan: DS Pictures. RE: FYI. E-Mail vom 21.06.2013.

Xie, Yan: DNA and USP of DS All Series. RE: FYI. E-Mail vom 21.06.2013.

World Trade Organisation (2013): International Trade Statistics 2012.  
URL <http://www.wto.org> (Stand 14.07.2013).

Zeit Online (2013): Peugeot macht höchsten Verlust der Unternehmensgeschichte.  
URL <http://www.zeit.de> (Stand 14.07.2013).

Zoller, Christina (2013): China: Industrieproduktion und Einzelhandel legen zu.  
URL <http://www.godmode-trader.de> (Stand 14.07.2013).

## CD-Verzeichnis

A: Bachelorarbeit\_JessicaBucher\_Juni2013 (Word-Datei)

B: Bachelorarbeit\_ JessicaBucher\_Juni2013 (PDF-Datei)

C: Experteninterviews\_ JessicaBucher\_Juni2013 (PDF-Datei)

D: Quelle\_CAPSA \_DNAandUSP (PDF-Datei)

E: Quelle\_CAPSA \_DNAProductBrief (PDF-Datei)

F: Quelle\_Deloitte\_ChinasConsumerMarket (PDF-Datei)

G: Quelle\_Deloitte\_OutfittingTheNewWhiteCollars (PDF-Datei)

H: Quelle\_EuropeanChamberofCommerce\_BusinessConfidenceSurvey2013 (PDF-Datei)



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname