

# **Konsumgütermarketing für den chinesischen Markt**

Stephan Schulte Limbeck  
Dipl.-Kfm., MBA

## **Anhaltendes Wachstums des chinesischen Marktes**

Seit 1978 verfolgt die VR China eine Wirtschaftspolitik des schrittweisen Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft. Das bisherige Ergebnis dieses langfristigen Anpassungsprozesses ist eine prosperierende sozialistische Marktwirtschaft, an deren Ende der Aufstieg vom Entwicklungsland zur weltgrößten Wirtschaftsmacht stehen könnte. So lag die jährliche Wachstumsrate des chinesischen Bruttoinlandsproduktes in den letzten zehn Jahren zwischen 7,1 und 10,2 Prozent. Aufgrund volkswirtschaftlicher und soziokultureller Entwicklungen zeichnen sich auch zukünftig weiterhin große Wachstumspotentiale für die VR China ab, so dass ein weiterer stetiger Anstieg von Einkommen und Kaufkraft zu erwarten ist, wodurch diese Volkswirtschaft für viele westliche Unternehmen einen stark wachsenden und strategischen Absatzmarkt darstellt. Innerhalb der nächsten 3 Dekaden wird die chinesische Volkswirtschaft aufgrund ihres starken BIP-Wachstums die USA wirtschaftlich überholen. In den Industrieländern hingegen sind Sättigungstendenzen und niedrige Wachstumsraten zu erwarten, daher wenden sich viele Unternehmen im Rahmen wachstumsorientierter Geschäftsstrategien vor allem dem chinesischen Markt zu. Dabei ist China ein riesiger, aber keinesfalls homogener Markt, zudem segmentiert durch die ungleichmäßige Wirtschaftsentwicklung seiner einzelnen Regionen und Provinzen, sowie in vielen Sektoren zunehmend wettbewerbsintensiv infolge des starken Engagements ausländischer Firmen und schnell aufschließender einheimischer Unternehmen.

## **Marketingernfolg durch kulturelle Sensibilität**

Das fremdartige Umfeld und Kulturunterschiede stellen aber die westlichen Unternehmen vor erhebliche Schwierigkeiten und beeinflussen auch das Marketing. Die Marktforschung und die Gestaltung des Marketingmixes hinsichtlich Produkt, Preis, Distribution sowie Kommunikation müssen unbedingt die Besonderheiten sowohl der chinesischen Kultur als auch der jeweiligen regionalen Kultur berücksichtigen. Beispielsweise müssen sich Marketing-Konzepte für die Region Shanghai von Konzepten für Peking und Nordchina oder das chinesische Hinterland unterscheiden. Die südlichen Provinzen Chinas mit ihren Metropolen (Shanghai, Nanjing, Hangzhou, Ningbo, Fuzhou, Xiamen, Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai, ...) gelten generell als offener und zugänglicher für westliche Lebensart, Produkte und Innovationen. Außerdem sind diese Marktregionen hinsichtlich Kaufkraft und Infrastruktur am weitesten entwickelt. Keinesfalls lassen sich westliche Marketingkonzepte unverändert nach China übertragen, auch vor wenigen punktuellen Modifikationen sei gewarnt. Die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen in China erfordert eine systematische landes- und marktspezifische Anpassung des Marketing, globale Konzepte haben sich auch in China bewährt. Eine lokalisierte Strategieentwicklung

im Rahmen übergeordneter globaler Konzepte ist notwendig und sollte auf detaillierten Markt- und Segmentanalysen, konkurrenzbezogenen Marketingszenarien sowie organisatorischen Koordinationsoptimierungen basieren. Des Weiteren ist der chinesische Markt stark segmentiert sowie geprägt durch Wertewandel und Veränderung des Konsumentenverhaltens. Dies macht ein differenziertes Marketing sowie eine lokalisierte Vermarktung erforderlich und sollte in eine Markenstrategie eingebunden sein. Es ist ein verstärkter Wertewandel hin zu einem egoistischen Materialismus feststellbar, dennoch sind konfuzianische Normen fest im Konsumentenbewusstsein verankert, daher muß aber auch das Marketing westlicher Unternehmen interkulturell und lokal angepasst werden.

### **Der chinesische Markt**

Trotz der großen Bevölkerungsanzahl sollten in Anbetracht der z.Z. noch verhältnismäßig kleinen Konsumentenzahl die Potentiale bei Markteintritt nicht überschätzt werden. Die VR China verfügt zwar über die weltweit größte Bevölkerung, dies ist aber z.Z. noch nicht gleichbedeutend mit einer hohen Zahl von Konsumenten. Aktuell kann eine stetige Wohlfahrtsmehrung beobachtet werden, die sich als Folge des volkswirtschaftlichen Aufschwungs weiter verstärken wird und die schnelle Bildung kaufkräftiger Mittelschichten beschleunigt. In der VR China verfügen bei einer Bevölkerung von 1,3 Milliarden Menschen ca. 20 Millionen Menschen jährlich über mehr als 25.000 US\$, bis 2010 wird diese Zahl auf ca. 60 Millionen Chinesen ansteigen. Doch schon jetzt gibt es attraktive und stark wachsende Marktlokationen für Konsumgüter in China. Bedingt durch Stadt-Land-Disparitäten und regionale Ungleichgewichte weisen insbesondere die Küstenprovinzen und urbanen Ballungsräume attraktive Marktgrößen und Kaufkraftpotentiale auf. Hier sind kaufkräftige und wachsende bürgerliche Mittelschichten mit einem großen Interesse an Konsum und westlichen Marken entstanden. Aufgrund verschiedener Standortfaktoren und ökonomischer Entwicklungen werden die urbanen Ballungsräume und die großen Städte der chinesischen Küstenregionen weiterhin überproportional vom Wirtschaftsboom profitieren und die stärksten breiten Kaufkraftzuwächse generieren. Daher sind diese Standorte für Produktlaunches und Tests von Vermarktungskonzeptionen zu präferieren.

Aufgrund des hohen und schnellen Wettbewerbs sollten Differenzierungsstrategien mit den Zielrichtungen Bedürfnis- und Statusweckung sowie Superior Lifestyle eingesetzt werden, um schnell große Marktanteilsgewinne zu erzielen. Dabei sind kontinuierliche Kommunikationsaktivitäten notwendig, da chinesische Konsumenten noch keine Markentreue entwickelt haben und gerne neue Marken und Innovationen testen.

### **Interkulturelle Marktforschung**

Da China territorial ein sehr großes Land mit vielen Submärkten ist, müssen sowohl die regionalen Unterschiede im Käuferverhalten als auch die nationalen Gemeinsamkeiten bei Werten und Normen ermittelt werden. Westliche Unternehmen müssen den riesigen chinesischen Markt segmentieren und eindeutig ihre Zielgruppen identifizieren. Vor allem ist zu klären, welche Nutzenerwartungen von Seiten der chinesischen Konsumenten

gegenüber ausländischen Produkten bestehen und wie die Verwendungsgewohnheiten aussehen. Welche Faktoren bestimmen die Preissensibilität, wie kann diese beeinflusst werden, welche Preisstrategien sind unter den gegebenen Marktbedingungen erfolgversprechend, welche Kommunikationsformen und Kundenansprache erscheinen überzeugend, wie werden einheimische und ausländische Wettbewerber reagieren? Dabei ist die Beschaffung aktueller und verlässlicher Daten zu den regionalen Märkten und Konsumenten sehr schwierig, da viele Evaluationsverfahren aus politisch-rechtlichen Gründen gar nicht durchgeführt werden können, soziokulturelle Differenzen nicht ausreichend relativiert werden sowie Professionalität und Unabhängigkeit vieler Institute und Agenturen nicht gewährleistet sind.

Momentan konzentrieren sich westliche Unternehmen auf die Großstädte im Osten Chinas, insbesondere die Küstenstädte. Der größte Teil Chinas ist ländlich geprägt mit geringen Haushaltseinkommen, daher wird auch in Zukunft der volkswirtschaftliche Entwicklungsprozess mit seinen unterschiedlichen wirtschaftsgeographischen Verläufen massgeblich die Marktattraktivität der chinesischen Provinzen und Städte beeinflussen. Bis zum Jahre 2015 sehen wir eine besonders starke wirtschaftliche Entwicklung in den Wirtschaftszentren und Großstädten, so dass westliche Unternehmen sich auf ausgewählte urbane Regionen in Gesamtchina und entstehende überregionale Cluster in den Küstenprovinzen fokussieren sollten. Auf Basis unserer Marktstudien erwarten wir hier für westliche Produkte in den nächsten fünf Jahren ein Marktpotential von ca. 100 Millionen Kunden. In den Küstenregionen und in Peking entstehen auch attraktive Märkte für Luxusprodukte. Hinsichtlich der Zielgruppensegmentierung kann man verschiedene Typenklassifikationen verwenden, die für China am häufigsten beobachteten Konsumententypen sind Kader-/Führungselite, Entrepreneurs, Young Urbans, Established, Networker, Lost Generation, Oldies, kleine Kaiser, ... . Westliche Firmen sollten sich mit ihrem Marketing auf die jüngere Bevölkerung und die Kundenzielgruppen konzentrieren, die vom ökonomischen Aufschwung profitieren, da hier die größten wirtschaftlichen Potentiale sowie die höchste Akzeptanz für westliche Produkte und Vermarktungsstrategien liegen.

### **Produktangebot**

Im Rahmen globaler bzw. lokaler Strategien können Produktqualität und Verpackungsdesign i.d.R. ohne oder mit geringen Veränderungen auf den chinesischen Markt gebracht werden. Die Größe der Waren sowie Verpackung, Formen und Farben können kulturellen Bedeutungsmustern unterliegen, die Erfahrungen zeigen aber, dass für die VR China geringfügige Anpassungen ausreichen. Beispielsweise sollten kulturell bedingte Farbpräferenzen und Gestaltungsaspekte für die Verpackungen und das Werbematerial sorgfältig geprüft und ggf. berücksichtigt werden. Globale markenspezifische Designs und Farben können bei Produkten und Verpackungen i.d.R. unverändert übernommen werden. Die Produkte sollten mit dem chinesischen und dem ausländischen Namen gekennzeichnet werden. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass bei der Übersetzung des westlichen Namens in die Schriftzeichen der chinesischen Sprache auch die metaphernartige Symbolhaftigkeit und positive Bedeutung der jeweiligen Begriffe erreicht wird. Die Integration der chinesischen Schriftzeichen in das global genutzte Logo oder den Markenschriftzug verstärkt die Wiedererkennung.

Keinesfalls dürfen im Rahmen offensiver Preisstrategien reduzierte Qualitätsgrade oder veraltete Produkte eingesetzt werden, da chinesische Konsumenten sehr marken- und preisleistungs-bewusst sind und westliche Produkte mit hoher Qualität und technologischem Vorsprung verbinden. Auch technisch überholte Produkte im Rahmen eines Relaunches oder einer Produktlebenszyklus-Verlängerung würden auf dem chinesischen Markt Probleme haben, da chinesische Konsumenten gut informiert sind, aktuelle Trends und Standards kennen, und somit neue innovative Produkte und Services erwarten. Daher sind für die VR China auch Markenstrategien, vorzugsweise mit einer Ausrichtung auf das Premiumsegment, zu empfehlen. Hierbei müssen Maßnahmen zum Markenschutz sowohl operative als auch strategische Komponenten enthalten und sollten schon vor dem Produktlaunch eingeleitet und konsequent weiterverfolgt werden. Mit modernen hochwertigen Produkten sollte auch ein guter umfassender Kundenservice verbunden werden. Denn chinesische Konkurrenzunternehmen haben sich in den letzten Jahren im Produktbereich stark verbessert, so dass der Unterschied in Qualität, Design und Marke sowie die Preiselastizität zu westlichen Produkten stark abnimmt.

### **Marktkommunikation**

Die Kommunikationsmaßnahmen sind auf kulturelle und sozioökonomische Besonderheiten auszurichten, dies betrifft bei Werbung und Produktpräsentationen besonders die visuellen und medialen Gestaltungselemente. Im Rahmen globaler Werbekonzepte können Slogans und Werbeträger meistens als Standard übertragen werden. Hingegen wirken sich Sprache und Schrift auf die Werbung aus, da die im Westen gebräuchlichen Konnotationen und Assoziationen von Markennamen und Produktbezeichnungen nicht funktionieren und daher neu entwickelt werden müssen. Sowohl im Marken- und Produktnamen als auch in den Werbeaussagen müssen bei Darstellung in chinesischen Schriftzeichen und im gestaltungstechnischen Kontext unbedingt kulturelle Fehlinterpretationen vermieden werden. Unter Berücksichtigung der soziokulturellen Spezifikationen für die festzulegende Käufer-Zielgruppe müssen in der Werbung die jeweiligen visuellen und verbalen Gestaltungselemente mit der größtmöglichen Wirkung eingesetzt werden. Werbung hat für die Konsumenten in China nicht nur eine Informations- sondern auch eine Orientierungsfunktion mit hoher Glaubwürdigkeit. Daher sind chinesische Konsumenten momentan sehr empfänglich für Werbung und Markeninformationen, hieraus resultiert ein erheblicher Early-Mover-Advantage für westliche Unternehmen mit kombinierten Prestige- und Premiumstrategien. Für eine überzeugende Marketingkommunikation und erfolgreiche Differenzierung sollte westlicher Lebensstil mit traditionellen chinesischen Werten kombiniert werden. Die hohe Attraktivität des chinesischen Marktes zieht aber viele internationale Konkurrenten an, so dass der Absatzerfolg gegen die internationale Konkurrenz insbesondere in China maßgeblich von der Bekanntheit und Image der eigenen Produkte abhängt. Daher kommen Werbung, Sales Promotion und markenorientierter Öffentlichkeitsarbeit eine enorme Bedeutung zu. Man muß gezielt in den relevanten Medien der Absatzregion auf sein Unternehmen und seine Produkte aufmerksam machen. Aufgrund der enormen Größe des chinesischen Marktes und der regionalen Kulturunterschiede sind die jeweiligen regionalen Märkte sehr heterogen. Bei Werbung in Großstädten ist zu beachten, dass die Konsumenten offen für kosmopolitische und westliche Ansätze sind, während in ländlichen Regionen eher informatorische Botschaften

und preis-/leistungsorientierte Motive dominieren. Sowohl bei Branding und Imagewerbung als auch Produktkampagnen sind vielfältige kulturelle und rechtliche Besonderheiten zu berücksichtigen, die Kommunikationskampagnen müssen den regionalen Kundenmentalitäten angepasst werden. Nach Segmentierung der Kundenzielgruppen und einer Auswertung der medialen Infrastruktur muß die zielgruppenfokussierte Mediaplanung erstellt werden. Für die VR China empfehlen sich crossmediale Kombinationen von Werbeformaten und Kampagnen, z.B. in einem Mix aus Werbemedien, Verkehrsmittelwerbung und klassischer Plakatwerbung. Die wichtigsten Werbemedien in China sind TV, Radio, Print-Anzeigen und Außenwerbung. Verschiedene Formen der Außenwerbung sind in China weit verbreitet, sehr günstig und wirksam, sollten aber in integrierten Kampagnen mit anderen Medien verknüpft werden.

Problematisch ist fehlende Markttransparenz bzgl. Qualität, Güte und Preise der verschiedenen Werbemedien, denn Kampagnen und Medien müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. Beispielsweise sind die Reichweite und Qualität chinesischer Printmedien oft defizitär, so dass eine sorgfältige Prüfung von Auflagenhöhe, Frequenz, Zirkulationsraten, Leserschaft, Distribution und Qualitätskriterien (z.B. Farbproduktion, ...) ratsam erscheint. Es gibt eine Vielzahl von Anbietern unterschiedlichster Größe, die jedoch meistens nicht den gesamten Markt bedienen können und auch nicht über funktionierende nationale Netzwerke verfügen. Die Standards in China entsprechen sehr oft nicht internationalen Niveaus, daher ist auch die kulturelle Lokalisierung über Zusammenarbeit mit nationalen Agenturen zuweilen unzureichend oder mit erheblichen Mängeln behaftet. Es empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit in den chinesischen Regionalmärkten erfahrenen internationalen Agenturen oder eine gebündelte Kooperation mit einem lokalen Partner und einer westlichen Agentur sowie einem externen chinaerfahrenen Berater als Supervisor. Die sorgfältige Auswahl der Partner und enge, kompetente Projektbegleitung sind unabdingbar für durchschlagende Kommunikationskampagnen und erfolgreiche Produkteinführungen. Zudem sind Werbekampagnen in der VR China genehmigungspflichtig, es ist daher förderlich, frühzeitig den Kontakt zur Chinese National Advertising Association für Abstimmungen und Empfehlungen zu suchen oder mit einer chinesischen Werbeagentur mit nachgewiesenen guten Beziehungen zusammen zu arbeiten.

In der Öffentlichkeitsarbeit resultieren aus den unterschiedlichen Kulturen, den Sprachbarrieren sowie der mangelnden Kenntnis der Mediensegmente und ihrer Gepflogenheiten besondere Problematiken für westliche PR-Konzepte. Die Pressearbeit muß hinsichtlich ihrer medienwirksamen Inhalte und der geeigneten Instrumente auf das jeweilige Kommunikationsumfeld der Absatzregion ausgerichtet werden. Für die VR China sei hier beispielhaft auf die im PR-Bereich übliche Methodik der roten Briefumschläge hingewiesen.

Messeauftritte und Events müssen in China hinsichtlich ihrer Präsentationselemente und Ausstattungsmerkmale anders konzipiert werden als für europäische oder amerikanische Veranstaltungen.

Folglich sollten Kommunikationskampagnen sorgfältig sowie systematisch konzipiert werden und zuerst in einem Testmarkt – vorzugsweise eine Großstadt im Süden Chinas – auf ihre Akzeptanz und Erfolgswahrscheinlichkeit geprüft werden.

### **Preispolitik**

Die Preisgestaltung orientiert sich an den Zielen der jeweiligen Geschäftsfeldstrategie, den Kaufkraftpotentialen in den Zielregionen sowie den Strategien und erwarteten Reaktionen von chinesischen und ausländischen Wettbewerbern. Aufgrund des hohen Prestigecharakters westlicher Produkte bei den chinesischen Konsumenten sollten westliche Unternehmen Premiumstrategien mit differenzierten Preiskonzepten anstreben. Da chinesische Produzenten große Fortschritte bei Qualität, Eigenschaften, Design, Marke und Verpackung ihrer Produkte gemacht haben, ist der Leistungs- und Qualitätsunterschied zu westlichen Gütern oft nicht mehr groß genug, um hohe Preisprämien auf westliche Produkte zu rechtfertigen. Chinesische Konsumenten sind selten bereit, einen hohen Preis für westliche Produkte zu zahlen, wenn es lokale Anbieter gibt, die bei fast gleichwertiger Qualität wesentlich günstiger sind. Bei vielen Konsumgütern in China liegt die Preisprämie für westliche Produkte bei bis zu 40 Prozent, allerdings mit fallender Tendenz. Rabattsysteme sollten nur zurückhaltend eingesetzt werden, Bonusprogramme können Kundenbindung und Markentreue erhöhen.

### **Distribution**

Die Distribution sollte sorgfältig geplant und vorbereitet werden, da die logistische Infrastruktur in vielen Regionen Chinas noch defizitär oder zwischenzeitlich aufgrund des boomartigen Wachstums überlastet ist. In einigen Branchen kann trotz hoher Nachfrage und entsprechenden Kundenpotentialen gerade die Vertriebslogistik sogar einen ernsthaften Engpaß darstellen. Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität empfiehlt sich die Etablierung mehrerer Absatzkanäle zur frühzeitigen und nachhaltigen Marktbesetzung. Eine Prüfung der Absatzkanäle und der logistischen Infrastruktur für die Distribution ist auch unter Kostengesichtspunkten unabdingbar, es empfiehlt sich im Falle von Tochtergesellschaften und auch Joint Ventures meistens der Aufbau eines eigenen Vertriebes neben weiteren Absatzkanälen. Da das Wettbewerbsumfeld in China sich sehr dynamisch verhält, sollte eine hohe Flexibilität und ggf. schnelle Anpassung auf Veränderungen gewährleistet werden.