

# Mythos 1

## Ein Markt: 1,3 Milliarden Menschen

### Mythos

Als bevölkerungsreichste Nation der Welt hat China mit 1,3 Milliarden Menschen doppelt so viele Einwohner wie Europa und die Vereinigten Staaten zusammen. Das ist natürlich kein Mythos. Aber bilden all diese Menschen tatsächlich »einen einzigen Markt«?

Anhänger dieses Mythos verweisen auf die Vorherrschaft der ethnisch-kulturellen Gruppe der Han-Chinesen, die mehr als 93 Prozent der Bevölkerung ausmachen. Die meisten (800 Millionen) sprechen Mandarin (Hochchinesisch) als Muttersprache; daneben existieren 200 Dialekte und 80 gesprochene Sprachen, doch sie alle verbindet dieselbe Schriftsprache. Westler tun sich oft schwer mit dieser Tatsache; es steht außer Frage, dass sich die Wörter »Pferd«, »horse«, »cheval« und »caballo« durch ein und dasselbe Bild darstellen lassen, aber lassen sich ganze Sprachen mit ihren Präpositionen, Satzstrukturen und so weiter durch dieselben Piktogramme wiedergeben? In China lautet die Antwort »ja«. (Oder zumindest: »Ja, einigermassen.«)

Noch weiter geht die kulturelle Homogenität des Han-China. Konfuzianische Werte gelten seit bald 2 500 Jahren und durchdringen jeden Aspekt des Lebens eines jeden Chinesen. Selbst als der Kommunismus an die Stelle dieser Werte trat, oder es zumindest vorgab, blieb die Homogenität bestehen – jeder war demselben Propaganda-Bombardement ausgesetzt. (Chinas großer Weiser hat in meinen Augen dieses Bombardement gut überstanden und hat jetzt wieder die Oberhand: Präsident Jiang Zemin begann Mitte der neunziger Jahre, die Bedeutung des Konfuzianismus wieder hervorzuheben.) Für ganz China gilt dasselbe, sei es nun in Harbin oder Guangzhou, in Lanzhou oder Shanghai.

## Realität

Nichts von all dem lässt sich abstreiten. Aber dennoch trifft es nicht den Kern der Sache. Hinter dieser scheinbar einheitlichen Fassade verbirgt sich eine unerwartet große Vielfalt. Ob in kultureller, klimatischer, wirtschaftlicher, ethnischer, geografischer, linguistischer oder gesellschaftspolitischer Hinsicht – China ist facettenreich und komplex.

Man kann wohl kaum etwas anderes erwarten. China hat die Größe eines Kontinents: Mit 9,6 Millionen Quadratkilometern bedeckt es dieselbe Fläche wie Europa. China misst 4 400 Kilometer in ost-westlicher Richtung und 4 100 Kilometer zwischen Norden und Süden. Große Teile Chinas sind von Gebirgen und Wüsten bedeckt, nur 7 Prozent der Fläche sind für den Ackerbau geeignet. Die schlechte Infrastruktur lässt die riesigen räumlichen und kulturellen Distanzen noch spürbarer werden. Von Beijing fliegt man schneller nach New York als dass man Randgebiete der Volksrepublik erreichen könnte.

Darüber hinaus ist die Sprache ein größeres Problem als der »Mythos« uns glauben machen will. Selbst Mandarin sprechende Chinesen können sich nicht ausnahmslos verstehen. Der ehemalige Staatschef Deng Xiaoping sprach einen so starken Sichuan-Dialekt, dass im Fernsehen Untertitel eingeblendet wurden. Die Rede seines Nachfolgers, Präsident Jiang Zemin, anlässlich der Rückgabe Hongkongs an China 1997 wurde vom Fernsehen in ganz China übertragen. Die Zuschauer konnten ihn zwar verstehen, aber viele amüsierten sich über seinen Akzent. Fast alle landesweit ausgestrahlten Fernsehsendungen sind aufgrund der vielen Dialekte untertitelt.

Selbst die geschriebene Sprache ist nicht einheitlich. Die Schriftzeichen wurden in den fünfziger Jahren vereinfacht, um dem Alphabetismus entgegen zu wirken; die Langzeichen werden aber nach wie vor in Hongkong, Taiwan, Singapur und von vielen der 60 Millionen in aller Welt lebenden Auslandschinesen verwendet.

Wie nicht anders von einem so riesigen Land zu erwarten, gibt es auch wesentliche regionale kulturelle Unterschiede. Einer der größten ist der Unterschied zwischen Nord und Süd, wobei der Yangzi-Fluss die Trennlinie bildet. Die Menschen im Norden sind eher bürokratisch, besonders in Beijing, wo einer der größten Arbeitge-

ber die Regierung ist und Beziehungen zur Bürokratie einen großen Wert darstellen. Das Geschäftsmotto im Norden lautet: »Erst essen, dann reden.« Westliche Geschäftsleute, die noch nicht lange in China beziehungsweise in *Nordchina* sind, lassen sich hiervon ziemlich schnell entnerven. Die Menschen aus dem Süden dagegen – meine Familie kommt aus der Provinz Guangdong im Süden – haben mehr Berührungspunkte zur Geschäftswelt und zum Außenhandel und verstehen etwas von Auslandsgeschäften und kulturellen Feinheiten. Shanghai ist besonders unternehmerisch geprägt: Dort sind die Leute clever, gerissen, rücksichtslos, aggressiv und reisen gern ins Ausland. Außerdem kommen 70 Prozent von Beijings Steuereinnahmen von hier! Die Stadt ist das Handels- und Finanzzentrum Chinas. Die Einwohner von Hongkong und Guangzhou (Kanton) hatten schon immer mit dem internationalen Handel zu tun: Heute sind diese Städte die beiden größten Häfen Chinas.

Ein weiterer kultureller Gegensatz findet sich zwischen Küste und Binnenland, insbesondere zwischen Händlern und Bauern. Die größte Kluft von allen ist aber bestimmt die zwischen Stadt und Land. Hier findet man wirklich zwei Chinas: Auf der einen Seite die wohlhabenden, in der Modernisierung befindlichen Städte – insbesondere an der Ostküste – auf der anderen Seite das verarmte Land, wo Veränderungen lange Zeit brauchen und wo immerhin 850 Millionen Menschen leben. Sie führen ein traditionelles, hartes, unsicheres Leben, und – das Schlimmste für alle, die ihnen etwas verkaufen wollen – sie sind arm.

Diese Kluft ist es, die den Mythos von »1,3 Milliarden Kunden« Lügen straft. Wenn ausländische Unternehmen sich vorstellen, 1,3 potenzielle Milliarden Kunden zu haben und eine Chance wittern, an den kollektiven chinesischen Geldbeutel heranzukommen, werden sie vom »chinesischen Fieber« befallen und verlieren ihr unternehmerisches Gespür. Wie aber sieht diese Milliarden-Kunden-Goldgrube in Wirklichkeit aus?

Circa 36 Prozent der Bevölkerung (502 Millionen Menschen) leben in städtischen Gebieten. Weniger als die Hälfte von ihnen lebt in den 88 Städten mit über 750 000 Einwohnern. Das ist noch immer ein großer Markt, aber es sind keine 1,3 Milliarden.

Die Stadtflucht ist eine unbestrittene Tatsache – man könnte sie sogar eine »Flut« nennen. Die Regierung kontrolliert seit jeher die

Migration vom Land in die Städte nach dem *hukou*-System der Zuteilung von Aufenthaltsgenehmigungen, doch die ungleichförmige wirtschaftliche Entwicklung im Land zeigt die Schwächen dieses Systems, das nach und nach bröckelt. Die Behörden, die flexible Arbeitsmärkte als durchaus wünschenswert erkennen, sehen dieses Thema mittlerweile entspannter. Schätzungen zufolge werden 2010 bereits 50 Prozent aller Chinesen in Städten leben.

Aber die meisten dieser Menschen werden noch immer sehr arm sein, hauptsächlich auf Grund des Zusammenbruchs vieler der riesigen, dinosauriergleichen staatseigenen Unternehmen (SEU). Die Einkommensverteilung ist im urbanen Sektor sehr ungleichmäßig, und dieses Ungleichgewicht wird sich noch verstärken, je mehr Arbeitskräfte vom Land in die Städte drängen. Mit der Zeit kann sich dies ändern, aber die Zeit kann sehr lang werden. Vielleicht nicht gerade »lang« nach den Maßstäben von Zhou Enlai (Chinas Premierminister von 1950 bis 1976). Als er gefragt wurde, was er von der Französischen Revolution halte, antwortete er, für eine Bewertung sei es noch zu früh. Nach den Maßstäben der Wall Street hingegen ...

Hinzu kommt noch, dass Chinas Bevölkerungswachstum abnimmt. Dies wird zu einer »Altenschwemme« führen. Schätzungen der UN zufolge wird es in China zu einer dramatischen Überalterung kommen: 2025 wird es dort circa 526 Millionen Fünfzig- und Überfünfzigjährige geben (598 Millionen 20- bis 49-Jährige und weniger als 278 Millionen unter zwanzig Jahren). Im Gegensatz zum Westen, wo viele Ältere in erheblichem Wohlstand leben, werden die meisten Chinesen im Alter eher arm und daher keine kaufreudigen Konsumenten sein.

Die »Altenschwemme« wird sich noch deutlicher in den Städten zeigen, wo die Ein-Kind-Politik im Gegensatz zum Land rigide umgesetzt wurde.

Zur chinesischen Mittelschicht gibt es unterschiedliche Schätzungen; in einem jüngeren Bericht der Chinese Academy for Social Sciences werden 247 Millionen genannt. Das Pro-Kopf-Einkommen dieser Leute liegt bei mehr als 5 000 Dollar – dies ist das Existenzminimum und daher die Grenze, ab der Geld frei verfügbar ist, also nicht ausschließlich zur Befriedigung der Grundbedürfnisse benötigt wird. Vielen geht es sogar noch besser, beispielsweise denen, die

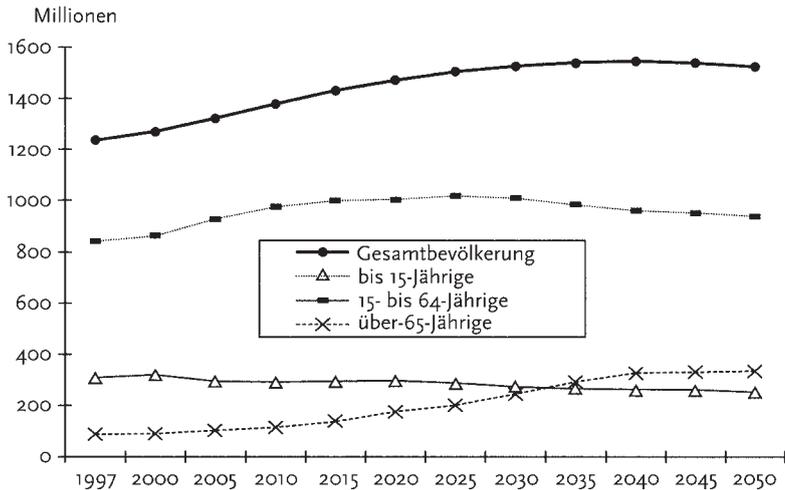


Abb. 1.1: Geschätztes Bevölkerungswachstum in China 1997 bis 2050

bei den SEU beschäftigt sind und damit Anspruch auf subventionierte Wohnungen, auf Gesundheitsversorgung und Rente haben.

Um dies allerdings in Relation zu setzen: Das durchschnittliche jährlich verfügbare Einkommen eines US-Bürgers beträgt 25 000 Dollar; in den USA leben 290 Millionen Menschen.

Andere Länder mit Durchschnittseinkommen in dieser Größenordnung sind die Europäische Union (vor der Erweiterung) mit 380 Millionen, Japan mit 127 Millionen und Kanada mit 30 Millionen Einwohnern. In China beläuft sich die Zahl der Menschen, die mehr als 25 000 Dollar verdienen (Chinas »Gold Collar Workers«) auf circa 40 Millionen – das ist noch immer ein großer, aber kein Schwindel erregender Markt. Nicht all zu viele Unternehmen sind in den letzten 25 Jahren vom kanadischen Fieber befallen worden.

## Fazit

Jeder, der in China verkaufen will, muss lernen, den Markt richtig zu segmentieren. Wie diese Segmentierung im Einzelnen abläuft, hängt vom jeweiligen Produkt ab. Bei Nahrungsmitteln muss sich die Segmentierung logischerweise an der Landesküche orientieren.

Ganz grob lässt sich China in fünf kulinarische Gebiete unterteilen:

- In Beijing und im Norden basiert die Nahrung auf Weizen und Schweinefleisch: Nudeln, köstliche Teigklößchen, Mongolischer Feuertopf, Pekingente. (Nordchinesen sind übrigens auch dafür bekannt, eimerweise zu trinken!)
- Die südliche Küche ist die leichteste, hier isst man gerne Meeresfrüchte und Suppen. Die Suppe wird oft mit chinesischen Heilkräutern gekocht, die die Lebenskräfte erhalten. Dim Sum (zum Frühstück oder zum Mittag) ist eine weitere Spezialität des Südens. Den Südchinesen sagt man nach, sie würden alles essen, was vier Beine hat – nur keine Tische, alles was schwimmt – nur keine U-Boote, und alles was fliegt – nur keine Flugzeuge.
- In der westchinesischen und der Sichuan-Küche wird am schärfsten gekocht – hier kann man sich regelrecht den Rachen verbrennen. Die scharf-saure Soße/Suppe stammt ursprünglich aus Sichuan, wird jetzt allerdings in ganz China gegessen.
- Ganz im Westen kochen die muslimischen Hui nach zentralasiatischer Art Hammel-, Rind- und Hühnerfleisch.
- Die östliche Küche, wie in Shanghai, Suzhou und Wuxi, ist sehr süß. Hier gibt es viel Reis und Meeresfrüchte.

Dies ist gut zu wissen, wenn man Essen geht – aber natürlich auch, wenn man Nahrungsmittel auf den Markt bringen will. Durch Marktforschung stellte der US-amerikanische Sportgetränke-Hersteller Gatorade fest, dass die Nordchinesen süße Geschmacksrichtungen bevorzugen und die Südchinesen eher saure, beispielsweise Limette und Zitrone. Gatorade verkaufte unterschiedliche Getränke auf unterschiedlichen Märkten – und das mit großem Erfolg.

Für Konsumgüter empfehle ich, in vier regionalen Segmenten zu denken, die sich erheblich voneinander unterscheiden:

- Beijing, Shanghai, Guangzhou, andere Küstenstädte, der Süd-Osten,

- andere Großstädte,
- mittelgroße Städte und
- Dörfer.

Sie können durchaus lohnende Geschäfte machen, wenn Sie allein die ersten drei genannten Städte bedienen, in denen insgesamt 40 Millionen Menschen leben und die einen hohen Anteil an gebildeten und wohlhabenden Konsumenten aufweisen. Aber Vorsicht: Auf diesen Märkten herrscht scharfe Konkurrenz. Eine interessante Strategie könnte es sein, zuerst den Markt in einer Stadt der »zweiten Liga« zu testen, beispielsweise in Xian oder Chongqing, oder in einer kleineren Küstenstadt wie Dalian (wobei »klein« hier relativ ist!).

Ein Markttest in einer Stadt lässt wahrscheinlich fundierte Rückschlüsse auf andere Städte zu, aber dennoch werden Sie auf jedem größeren Markt, den Sie beliefern wollen, Verbindungen knüpfen müssen (mehr dazu später). Auch werden Sie sich mit den örtlichen Vorschriften beschäftigen müssen. China mag als ein bürokratischer Monolith erscheinen, in Wirklichkeit ist aber alles viel komplexer und vielschichtiger. Die Unterschiede in dieser Hinsicht sind in ländlichen Gebieten sogar noch stärker ausgeprägt als im ersten regionalen Segment, das schon mehr Kontakt mit der westlichen Geschäftswelt gehabt hat.

Wer jetzt noch immer versucht ist, China pauschal als einen »einzigsten gigantischen Markt« zu sehen, sollte einige Zeit in einer kleineren chinesischen Stadt leben und sich dort das lokale Fernsehprogramm anschauen (sehr viel mehr gibt es dort vielleicht auch nicht zu tun). Es werden Wiederholungen von Filmen aus den fünfziger und sechziger Jahren gesendet, über deren pathetische und weltfremde Art die relativ weltoffenen, ironischen Bewohner von Beijing oder Shanghai entweder nur weinen oder nur lachen können. Trotzdem bestehen ausländische Firmen noch immer auf »landesweiter Fernsehwerbung« und bedenken dabei nicht die immensen Unterschiede in der Mentalität des Publikums (was ohne Zweifel auf ihrer Wahrnehmung der relativ homogenen Märkte im eigenen Land beruht).

Sie werden in diesem Buch immer wieder von der Notwendigkeit lesen, China auf persönlicher und lokaler Ebene zu begegnen. Gewöhnen Sie sich am besten gleich an diesen Gedanken. Wenn Ihnen jemand großspurig erzählt, er werde jetzt »den chinesischen Markt beliefern«, sollten Sie ihn ohne Umschweife fragen: »Und bitte wo genau?« Wenn er dann eine ausladende Armbewegung macht und verkündet, er werde das ganze Land erobern, ist Skepsis angebracht. Wenn Sie Ihren Gesprächspartner mögen, kaufen Sie ihm eine Ausgabe dieses Buches.

### **Nach Westen!**

Die chinesische Regierung fördert seit kurzem die wirtschaftliche Entwicklung im Westen Chinas, der seit jeher ärmer ist als die östlichen Küstenregionen, und gibt ausländischen Firmen Anreize, sich dort zu engagieren. In der Mehrheit wird es sich um große Infrastrukturprojekte handeln. Um bei Ausschreibungen einen Fuß in die Tür zu bekommen, werden Sie alle in diesem Buch vorgestellten Techniken benötigen – aber es wird sich lohnen!