MEISTERKREIS

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

LUXUS IN CHINA

EIN PRAKTISCHER WEGWEISER FÜR DIE HIGH-END-INDUSTRIE

LUXUS IN CHINA – EIN PRAKTISCHER WEGWEISER FÜR DIE HIGH-END-INDUSTRIE

INHALT

Einleitung 4

Der chinesische Markt – groß, dynamisch und divers 6

Die Konsumenten: Luxus-affin und markenbewusst 14

Marketing: Anspruchsvolle Kunden erwarten eine entsprechende Behandlung 26

Online: Gilt immer und überall 32

Distribution lässt viele Wege offen, Produktion nur wenige 38

Personalpolitik ist eine große Herausforderung, lokale Gesetze und Regulierungen ebenso 46

Fazit 54

EINLEITUNG

DER LUXUSMARKT IN CHINA WÄCHST DYNAMISCH UND BLEIBT DABEI TROTZDEM EINE HERAUSFORDERUNG

China wird in den nächsten Jahrzehnten zur Weltspitze der Industrienationen aufrücken. Einer Langfristprognose der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zufolge wird China schon im Jahr 2016 die USA als größte Volkswirtschaft ablösen. Bereits heute ist China der Wachstumsmotor für den globalen Luxusmarkt. Mit jährlichen Wachstumsraten von bis zu 30 Prozent hat China es geschafft, hinter den USA und Japan den dritten Platz im Ranking der Marktvolumina im Luxussegment zu erzielen.

China ist dabei aber alles andere als ein einfacher Markt. Die geografische Ausbreitung, die hohe Anzahl von Millionenstädten, die heterogenen Bevölkerungsgruppen und die großen Unterschiede bei der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen belegen das. Hinzu kommen noch die kulturellen Eigenheiten der Konsumenten, die in ihren Gewohnheiten und Präferenzen teilweise deutlich von denen in Europa oder den USA abweichen.

Es gibt eine Vielzahl von Studien, Artikeln und Untersuchungen, die sich mit dem chinesischen Markt und seinen Konsumenten im Allgemeinen wie auch spezifisch im Luxuskontext befassen. Ziel dieses Kompendiums ist es einerseits, einen strukturierten Überblick über die Ergebnisse und Erkenntnisse aus diesen Quellen sowie aus der praktischen Erfahrung der beteiligten Unternehmen zu liefern. Damit erhalten Manager der High-End-Branche ein pragmatisches Werkzeug und Nachschlagewerk für die Einschätzung und Entwicklung des chinesischen Marktes. Initiator dieses Kompendiums ist der MEISTERKREIS. Er vereint Menschen, Unternehmen und Institutionen, die für Kultur, Kreativität und höchste Qualität aus und in Deutschland stehen. Er fördert das Bewusstsein für eine vielfältige Branche, das Bekenntnis zu kostbaren Traditionen und verdeutlicht den ökonomischen und kulturellen Stellenwert des Sektors. Der MEISTERKREIS vertritt einen Wirtschaftszweig mit einer Wertschöpfung von mehr als 60 Milliarden Euro und über 160.000 Beschäftigten.

Der MEISTERKREIS zählt mehr als 50 Mitglieder aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dazu gehören Unternehmen wie Brenner's Park Hotel, C. Bechstein Klaviere, Comtesse, Dornbracht, Gaggenau, Glashütte Original, Leica, Meissen, Montblanc, Nymphenburg, Porsche, Weingut Robert Weil, Rena Lange, Talbot Runhof, Thonet, Walter Knoll, Weingut van Volxem.

Der MEISTERKREIS ist ein Mitglied der European Cultural and Creative Industries Alliance (ECCIA), der Dachorganisation der fünf großen Vereinigungen der europäischen High-End-Industrien – Circulo Fortuny (Spanien), Comité Colbert (Frankreich), Fondazione Altagamma (Italien) und Walpole (Großbritannien). Die Mitglieder der ECCIA repräsentieren ca. 400 führende europäische Marken und stehen für über 70% des globalen Marktes.

Mit seinem regelmäßig tagenden Arbeitskreis Asien bietet der MEISTERKREIS eine Plattform an, auf der die Mitglieder ihre Expertise zu den bedeutenden Exportmärkten auf dem größten Kontinent der Erde bündeln können. Im Arbeitskreis Asien engagieren sich derzeit die Unternehmen C. Bechstein, Comtesse, Leica, Lufthansa First Class, Porsche, Meissen, Porzellan Manufaktur Nymphenburg, Excelsior Hotel Ernst und Roland Berger Strategy Consultants. Der MEISTERKREIS hat für die beteiligten Unternehmen bereits zahlreiche markenübergreifende Kooperationen in China initiiert. Die Unternehmen haben gemeinsam das Reiseformat "Routing Programm" entwickelt, das sogenannten Ultra High Net Worth Individuals aus China ein besonderes und luxuriöses Einkaufserlebnis in Deutschland bieten wird. Gemeinsam mit dem deutschen Auswärtigen Amt hat der MEISTERKREIS zudem eine künstlerisch anspruchsvolle Roadshow unter dem Motto "Kunst. Kunsthandwerk. Handwerkskunst." organisiert, die unter anderem auch in Shanghai Station gemacht hat. Der MEISTERKREIS kooperiert zudem mit der EMLYON Business School, Asian Campus, mit Sitz in Shanghai.

Mehr Informationen zum MEISTERKREIS und zur Arbeit des Arbeitskreises Asien finden Sie im Internet unter
www.meisterkreis-deutschland.com

DER MARKT – GROSS, DYNAMISCH UND DIVERS

Bald größte Volkswirtschaft der Welt mit circa 1,3 Milliarden Einwohnern

Das Wirtschaftswachstum treibt die Kaufkraft und damit die Binnennachfrage

Entwicklungsstand der Regionen noch stark unterschiedlich – Tier-1- und -2-Städte mit der höchsten Kaufkraft

Größte Gefahren für die weitere Entwicklung: Inflation und Überalterung der Gesellschaft

CHINA ENTWICKELT SICH ZUR GRÖSSTEN VOLKSWIRTSCHAFT

Wirtschaft

China ist heute mit einem Bruttoinlandsprodukt von rund 3.700 Milliarden Euro nach den USA und beinahe gleichauf mit Japan die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt. Insbesondere die letzten zehn Jahre mit zumeist zweistelligen jährlichen Wachstumsraten haben Chinas globale wirtschaftliche Bedeutung massiv gestärkt. Das Wachstum Chinas beruht neben einer sehr starken Exportleistung auch auf der Entwicklung der Binnenkonjunktur. Die inländische Nachfrage wächst mit dem schnell ansteigenden Wohlstandsniveau der chinesischen Bevölkerung. Das spiegelt sich schon heute in der Bedeutung Chinas als Absatzmarkt für ausländische Unternehmen wider. Eine Folge des rasanten Aufschwungs ist jedoch eine hohe Inflationsrate, die in den vergangenen Jahren teilweise deutlich über sechs Prozent lag. Die chinesische Regierung versucht – bislang zumeist erfolgreich – über staatliche Maßnahmen die Inflation zu kontrollieren, ohne dabei das Wachstum zu bremsen.

Regionen

Momentan leben rund 1,3 Milliarden Menschen in China, der bevölkerungsreichsten Nation der Welt. Vor allem die vergangenen zehn Jahre haben das Land stark verändert. Aus der "Werkbank" der westlichen Welt mit einem extrem niedrigen Lohnniveau hat sich eine prosperierende Volkswirtschaft entwickelt. Wesentliche Begleiterscheinungen dieses Wandels sind die eklatanten Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen.

Insbesondere die küstennahen Bereiche im Osten des Landes haben vom Aufschwung profitiert, während die zentralen und westlichen Provinzen noch immer auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau verharren. Ein entscheidender Faktor hierfür ist die Landflucht aus den armen Teilen des Landes. Millionen von Arbeitern haben sich auf der Suche nach lohnender Beschäftigung in die industriell geprägten Boomregionen und die wirtschaftlich starken Megalopolen (Tier-1-Städte) begeben. Dadurch haben sie das Ungleichgewicht weiter verstärkt. Die hoch entwickelte Infrastruktur und die starke wirtschaftliche Kraft dieser Riesenstädte ziehen weiterhin mehr und mehr nationale und internationale Unternehmen an und bieten somit die besten Verdienst- und Karrieremöglichkeiten.

Die Folge dieser Entwicklung ist eine enorme Bandbreite bei den verfügbaren Haushaltseinkommen zwischen den einzelnen Provinzen. Der Durchschnitt in den reichen Regionen liegt beinahe auf dem doppelten Wert der armen.

F1 **Städte**

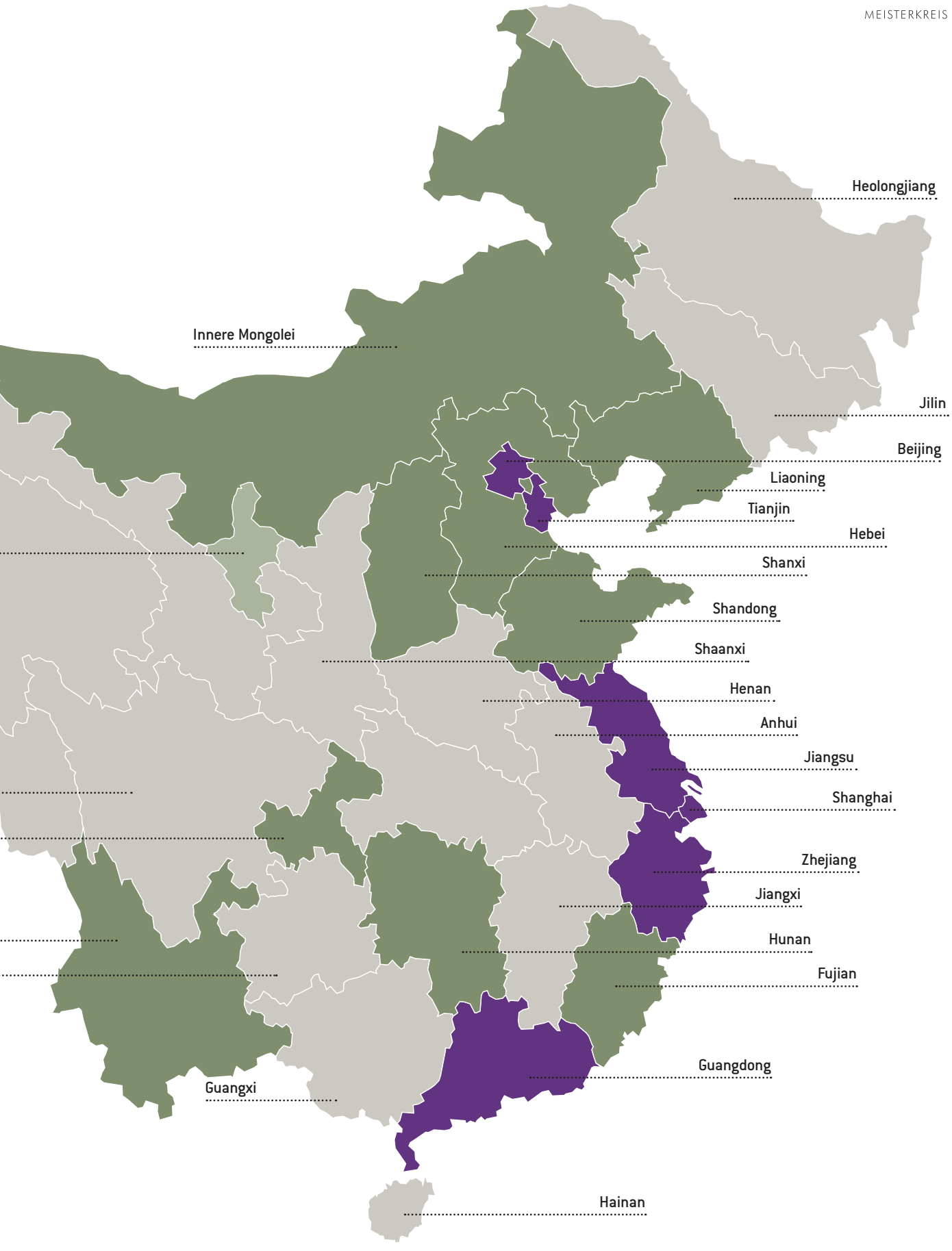
China verfügt im Vergleich zu Europa über eine sehr große Anzahl von Mega- und Großstädten mit Einwohnerzahlen im Millionenbereich. Der unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungsstand und damit einhergehend die Kaufkraft sowie der durchschnittliche Lebensstandard der Bewohner machen eine Klassifizierung dieser Städte notwendig. Hierfür werden üblicherweise vier Klassen von Städten unterschieden.

F1

Verteilung des verfügbaren Haushaltseinkommens in China

Große Bandbreite im verfügbaren Haushaltseinkommen zwischen den Provinzen.

Quelle: United Nations Human Development Report China 2008


Heolongjiang
Innere Mongolei
Jilin
Beijing
Liaoning
Tianjin
Hebei
Shanxi
Shandong
Shaanxi
Henan
Anhui
Jiangsu
Shanghai
Zhejiang
Jiangxi
Hunan
Fujian
Guangdong
Guangxi
Hainan

Tier-1-Städte beschreiben die vier wichtigsten Handels- und Finanzmetropolen, die auf dem chinesischem Festland das höchste Einkommenslevel, die größte Bevölkerungsdichte und ein hohes BIP pro Kopf aufweisen. Dies sind aktuell vier Städte (Shanghai, Beijing, Guangzhou und Shenzhen) mit durchschnittlich 15 Millionen und insgesamt etwa 62 Millionen Einwohnern.

Tier-2-Städte liegen in puncto Einwohneranzahl, Einkommenslevel und wirtschaftlichem Entwicklungsstand (noch) hinter den Tier-1-Städten. Aktuell sind im Tier-2-Cluster 29 Städte (darunter Chengdu und Tianjin) mit jeweils über fünf Millionen und insgesamt 160 Millionen Einwohnern erfasst. Sie weisen ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum, steigende Einkommen und einen sich rapide verbessernden Lebensstandard für die Bewohner auf.

Die 108 Tier-3-Städte (wie Urumqi und Kunming) haben im Durchschnitt immer noch über zwei Millionen und insgesamt etwa 250 Millionen Einwohner. Diese Großstädte sind wirtschaftlich im Verhältnis zu den Tier-1- und -2-Städten noch unterentwickelt und verfügen über eine begrenzte Kaufkraft. Die erwartete Entwicklung dieser Städte lässt jedoch auf großes Potenzial auch für Luxusmarken in den kommenden Jahren schließen.

In der Kategorie Tier 4 werden aktuell 147 Städte mit durchschnittlich circa einer Million und insgesamt rund 160 Millionen Einwohnern zusammengefasst. Dies sind Städte wie beispielsweise Changping in der Provinz Beijing oder Dongsheng, die zumeist noch am Anfang ihrer wirtschaftlichen Entwicklung stehen.

Bevölkerung

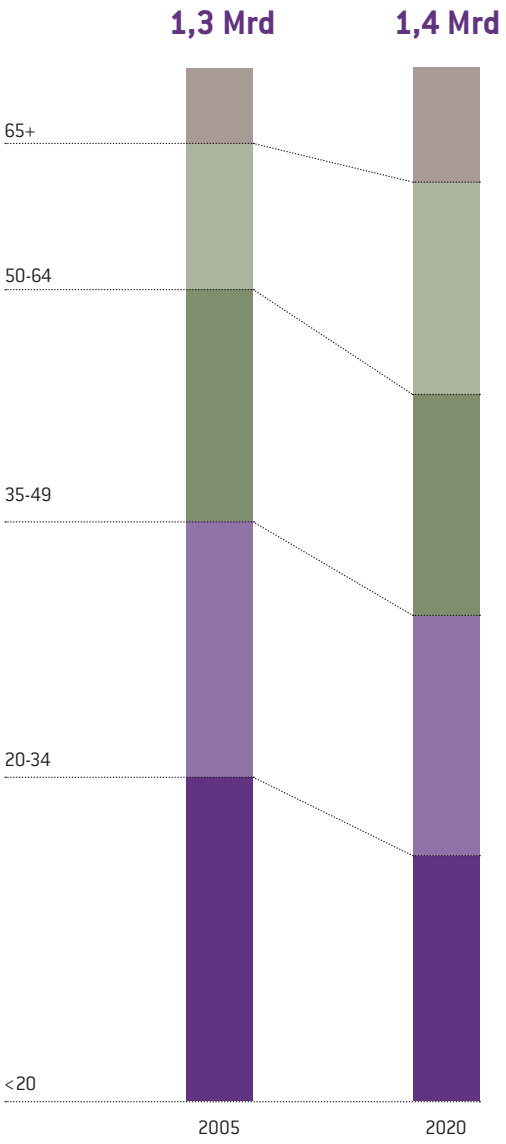
Die zur Kontrolle der Entwicklung des chinesischen Milliardenvolks staatlich verordnete Ein-Kind-Politik wirkt sich zusehends negativ auf die Altersstruktur der Bevölkerung aus. Die rapide sinkende Anzahl der Personen im erwerbstätigen Alter und eine in der Folge steigende Rentenverpflichtung sind wesentliche Herausforderungen, für die China in den nächsten Jahren eine Lösung finden muss.

Allerdings ist bei den wohlhabenden Chinesen in den letzten Jahren ein Gegentrend entstanden. Es gilt hier zunehmend als Statussymbol, mehrere Kinder zu haben und die finanziellen Sanktionen zu tragen. Jedoch reicht diese aktuell der oberen Mittelklasse und Oberschicht vorbehaltene Entwicklung nicht aus, die Verschiebungen in der Alterspyramide zu korrigieren. Sollten

F2

Alternde Bevölkerung in China

Bevölkerung nach Altersgruppe (%)



Quelle: The Brooklyn Institute, Roland Berger

hier keine wirksamen Maßnahmen von der chinesischen Regierung ergriffen werden, kann die Überalterung der Gesellschaft schon innerhalb der nächsten Dekade zu einer signifikanten Schwächung der Wirtschaftsleistung führen.

DER LUXUSMARKT IN CHINA HAT DIE STÄRKSTE GLOBALE DYNAMIK

▶ China ist der dynamischste Luxusmarkt mit jährlichen Wachstumsraten zwischen 20 und 30 Prozent
▶ Der chinesische Inlandsmarkt für "Personal Luxury" hat mit 15 Milliarden Euro beinahe zu Japan aufgeschlossen
▶ Das durch chinesische Konsumenten erzeugte Marktvolumen in diesem Segment ist jedoch deutlich größer – 60 Prozent der Umsätze der Chinesen werden im Ausland gemacht
▶ Der Markt für "Erlebnisluxus" beträgt heute bereits circa 30 Milliarden Euro und wächst ebenfalls mit hohen Raten
▶ Chinesen sind für viele Luxusmarken bereits heute die wichtigste Kundengruppe

F3 China war und ist der größte Wachstumstreiber für den globalen Luxusmarkt. Wesentlich hierfür sind die steigenden Einkommen aufgrund der starken wirtschaftlichen Entwicklung Chinas und der damit verbundene Aufbau persönlichen Vermögens. Immer mehr Konsumenten sind materiell in der Lage, Luxusgüter zu kaufen. Der Markt für "Personal Luxury Goods" (Mode, Schuhe, Accessoires, Uhren, Schmuck, Parfüm/Kosmetik) beträgt in China heute bereits rund 15 Milliarden Euro. Spätestens im Jahr 2015 wird China Japan jedoch schon deutlich hinter sich gelassen haben. Allerdings sind die in den meisten Marktstatistiken ausgewiesenen Werte für China zu konservativ, denn ein wesentlicher Teil (circa 60 Prozent) der Luxusausgaben der chinesischen Konsumenten erfolgt außerhalb ihres Heimatmarktes. Somit liegt das durch chinesische Verbraucher generierte Marktvolumen deutlich höher. Von diesem Trend leben Reisebüros wie Affinity China, die sich auf die Organisation von Individual- und Gruppenreisen für Superreiche spezialisiert haben. Die Arrangements reichen dabei von einer Yachtshow in Monaco bis hin zu einer Privatbesichtigung der Werkstätten von Salvatore Ferragamo in Florenz. Ein wesentlicher Grund für den hohen Konsumanteil außerhalb von "Mainland China" ist das hohe Preisniveau, das durch Importzölle, Steuern und Preisaufschläge der Marken getrieben wird (siehe Kapitel "Pricing"). Außerdem hatten in der Vergangenheit viele Chinesen Befürchtungen, dass in den Boutiquen der internationalen Luxusmarken in China nicht die europäischen Originalprodukte verkauft werden. Diese Befürchtungen haben sich jedoch in den vergangenen Jahren zunehmend zerstreut. Städte wie Hongkong und Macao mit ihren niedrigen Steuern profitieren vom Shoppingtourismus der Verbraucher aus der Volksrepublik. So kommen pro Jahr circa 28 Millionen Chinesen nach Hongkong, von denen viele Luxusgüter kaufen.

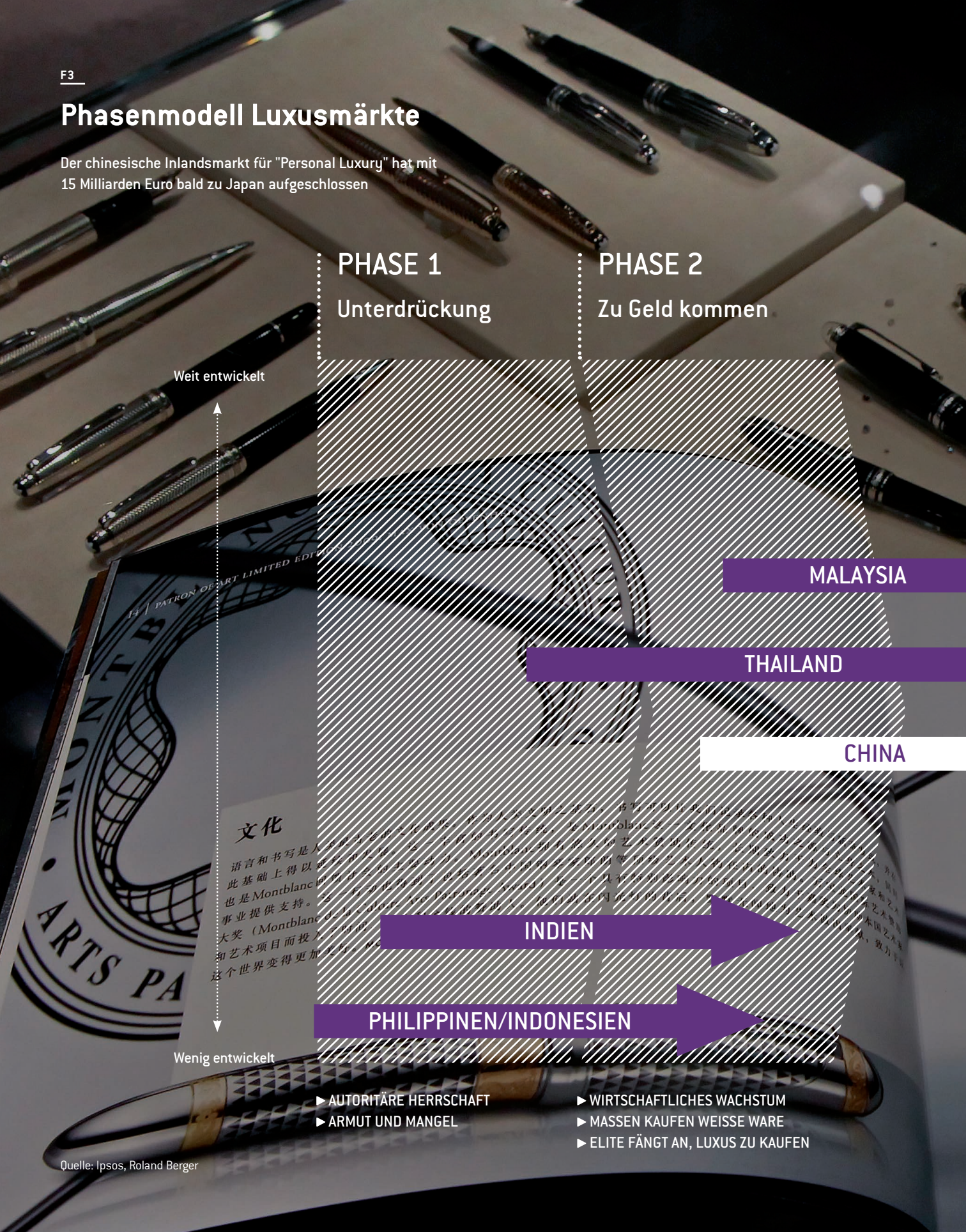
Neben Hongkong, Macau und Taiwan sind Chinesen auch zunehmend in der nichtchinesischen Welt unterwegs und kaufen dort Luxusgüter. Shopping macht einen wesentlichen Anteil an ihren Ausgaben auf Reisen aus. In Deutschland zum Beispiel sind chinesische Reisende nach den Russen die zweitwichtigste Touristengruppe bei den Tax-free-Umsätzen und geben pro Kopf am meisten aus. In Deutschland liegt Frankfurt bei den Shopping-Locations der Chinesen klar vorne, da viele Touristen am Ende ihrer Europatour vor dem Abflug vom Frankfurter Flughafen noch ihre Einkäufe erledigen. Allerdings kaufen sie nicht nur für sich selbst, sondern häufig auch für Freunde, Familienmitglieder oder zunehmend auch im Auftrag Fremder. Für das "Auftragsshopping" gibt es sogar einen eigenen Begriff: "Daigou". Insbesondere Studenten in westlichen Metropolen oder das Personal chinesischer Fluglinien bessern so ihr Budget auf. In der Addition von Binnen- und Auslandskonsum stellen Chinesen für viele Luxusmarken mittlerweile die wichtigste Kundengruppe dar. Neben dem Segment "Personal Luxury" entwickelt sich der chinesische Markt auch für die Hersteller von Luxusautomobilen hervorragend. Das Reich der Mitte ist für Marken wie Porsche, Rolls-Royce oder auch Ferrari der zweitwichtigste Absatzmarkt weltweit. Auch der Bereich des "Erlebnisluxus" (beispielsweise Hotels, Gastronomie, Lebensmittel, Getränke) wächst in China rasant. Er macht heute schon rund 30 Milliarden Euro aus, die im Binnenmarkt anfallen. Zum Beispiel führt die bereits oben erwähnte Reiselust der wohlhabenden Konsumenten zu einem rapiden Wachstum des inländischen Marktes für die 5-Sterne-Hotellerie. Rund 700 Hotels dieser Kategorie gibt es gegenwärtig in China und weitere 500 sind im Bau oder in Planung. Allein in der südchinesischen Urlaubsregion Sanya sind bis 2015 circa 40 neue 5-Sterne-Hotels geplant.

Auch hochwertige Speisen und Getränke werden immer wichtiger. China ist heute nach den USA und England der wichtigste Exportmarkt für die französische Weinindustrie. Dies ist auch auf die kontinuierlich steigende Zahl von Spitzenrestaurants nicht nur in den Metropolen Beijing und Shanghai zurückzuführen. Mittlerweile finden sich auch in Tier-2- und Tier-3-Städten zunehmend exquisite Lokale mit einer reichen Auswahl von Spitzenweinen.

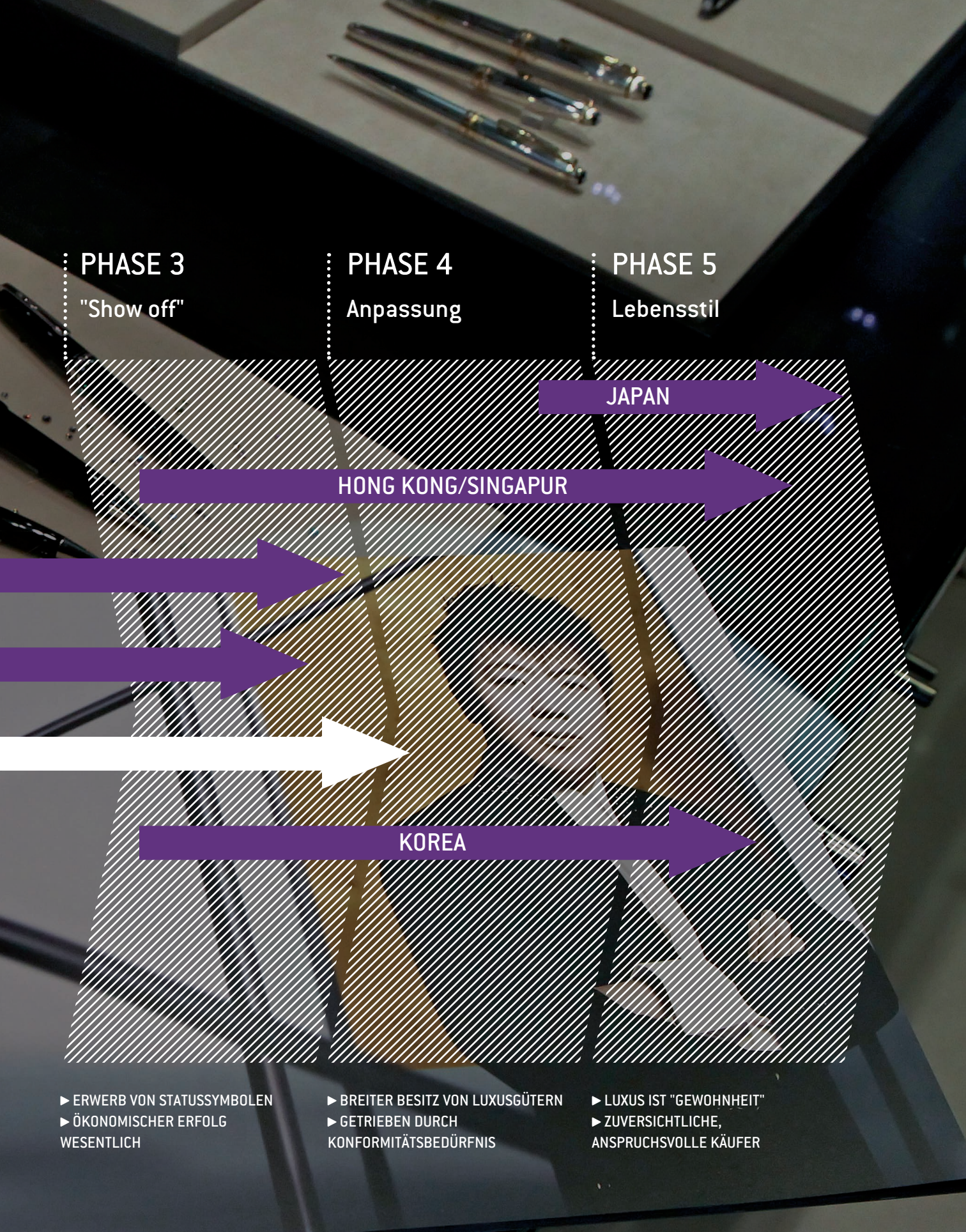
F3

Phasenmodell Luxusmärkte

Der chinesische Inlandsmarkt für "Personal Luxury" hat mit 15 Milliarden Euro bald zu Japan aufgeschlossen



Quelle: Ipsos, Roland Berger


PHASE 3
"Show off"
PHASE 4
Anpassung
PHASE 5
Lebensstil
JAPAN
HONG KONG/SINGAPUR
KOREA
▶ ERWERB VON STATUSSYMBOLEN
▶ ÖKONOMISCHER ERFOLG WESENTLICH
▶ BREITER BESITZ VON LUXUSGÜTERN
▶ GETRIEBEN DURCH KONFORMITÄTSBEDÜRFNIS
▶ LUXUS IST "GEWOHNHEIT"
▶ ZUVERSICHTLICHE, ANSPRUCHSVOLLE KÄUFER

DIE KONSUMENTEN: LUXUS-AFFIN UND MARKENBEWUSST

Chinesische Kunden sind besonders luxusaffin. Luxusgüter sind als Symbole von Erfolg und gutem Geschmack breit akzeptiert

Die Marke ist entscheidend – Kunden kaufen vor allem Bekanntes

Geschenke sind ein wesentlicher Kaufanlass für Luxusgüter

KONSUMENTENEINSTELLUNGEN

Das Leben in den asiatischen Kulturen wird bis heute von relativ strengen Regeln bestimmt. Es gibt zwar keine per Gesetz vorgeschriebenen Kleiderordnungen mehr, aber die Tradition wirkt F6 ungebrochen oder in oberflächlich angepasster Form fort. Auch wenn in Japan mit Beginn der Meiji-Restauration 1868 viele alte Regeln schrittweise aufgehoben wurden oder in China Kleiderordnungen nur bis zum Ende des Kaiserreiches 1912 existiert haben, bedeutet das nicht, dass sich die grundlegenden kulturellen Vorstellungen von sozialer Ordnung gewandelt haben. Kleidung und Accessoires sind deshalb auch heute noch als Manifestation eines bestimmten Status innerhalb der Gesellschaft und nicht nur als Indiz für Wohlstand zu verstehen.

Für die chinesischen Verbraucher spielt Luxus eine wesentliche Rolle und ist bedeutend wichtiger als in etablierten Märkten wie Deutschland oder Frankreich. Die Anzahl der Luxuskonsumenten in China ist mit dem wirtschaftlichen Aufschwung der vergangenen Jahre durch die größer werdende Mittel- und Oberschicht rasant gewachsen. Die positive Grundeinstellung zu Luxusgütern führt dazu, dass mit der Höhe des verfügbaren Einkommens auch der Luxuskonsum steigt. Wer sich Luxus leisten kann, zeigt seinen Wohlstand auch. Einen bewussten Konsumverzicht bei Luxusgütern, wie er bei zahlungskräftigen europäischen Verbrauchern zu beobachten ist, gibt es in China bislang nur sehr sporadisch. Der Konsum von Luxusgütern ist in einer stark aufstiegs- und statusorientierten Gesellschaft wie der chinesischen nicht mit Neid oder Missgunst weniger privilegierter Verbraucher belegt, sondern wird als Zeichen finanziellen Wohlstands und Erfolgs sowie eines guten Geschmacks positiv gesehen. Das spiegelt sich auch in den Konsumpräferenzen der Luxuskonsumenten wider. Neben Reisen – die auch häufig zum Einkauf von Luxusgütern genutzt werden – sind der "tägliche Luxus", Geschenke und Sammlungen wesentliche Interessen der chinesischen Verbraucher. Über die letzten Jahre gab es hier eine leichte Verschiebung. Die Ausbildung der Kinder – oftmals an ausländischen Schulen und Universitäten – hat an Bedeutung gewonnen, ebenso das Thema "Unterhaltung". Dennoch ist die gesamte Ausgabenbereitschaft für luxusrelevante Kategorien immer noch sehr hoch. Die Marke spielt eine wesentliche Rolle für die Kaufentscheidung der Luxuskunden in China. Die Kunden sind nicht besonders aufgeschlossen und experimentierfreudig: Über 40 Prozent wissen vor dem Kauf bereits genau, welches Produkt von welcher Marke sie kaufen wollen, und deutlich über die Hälfte der Kunden kauft nie Produkte von Marken, die sie nicht kennt. Investitionen in die Markenbildung und -bekanntheit sind folglich unerlässlich für Luxusunternehmen, die im chinesischen Markt erfolgreich sein wollen. Neben klassischen Maßnahmen der Marketingkommunikation spielen eigene Stores und auch Testimonials hierbei eine wichtige Rolle (siehe Kapitel "Marketing").

Kundenpräferenzen stehen klar für "Made in China"

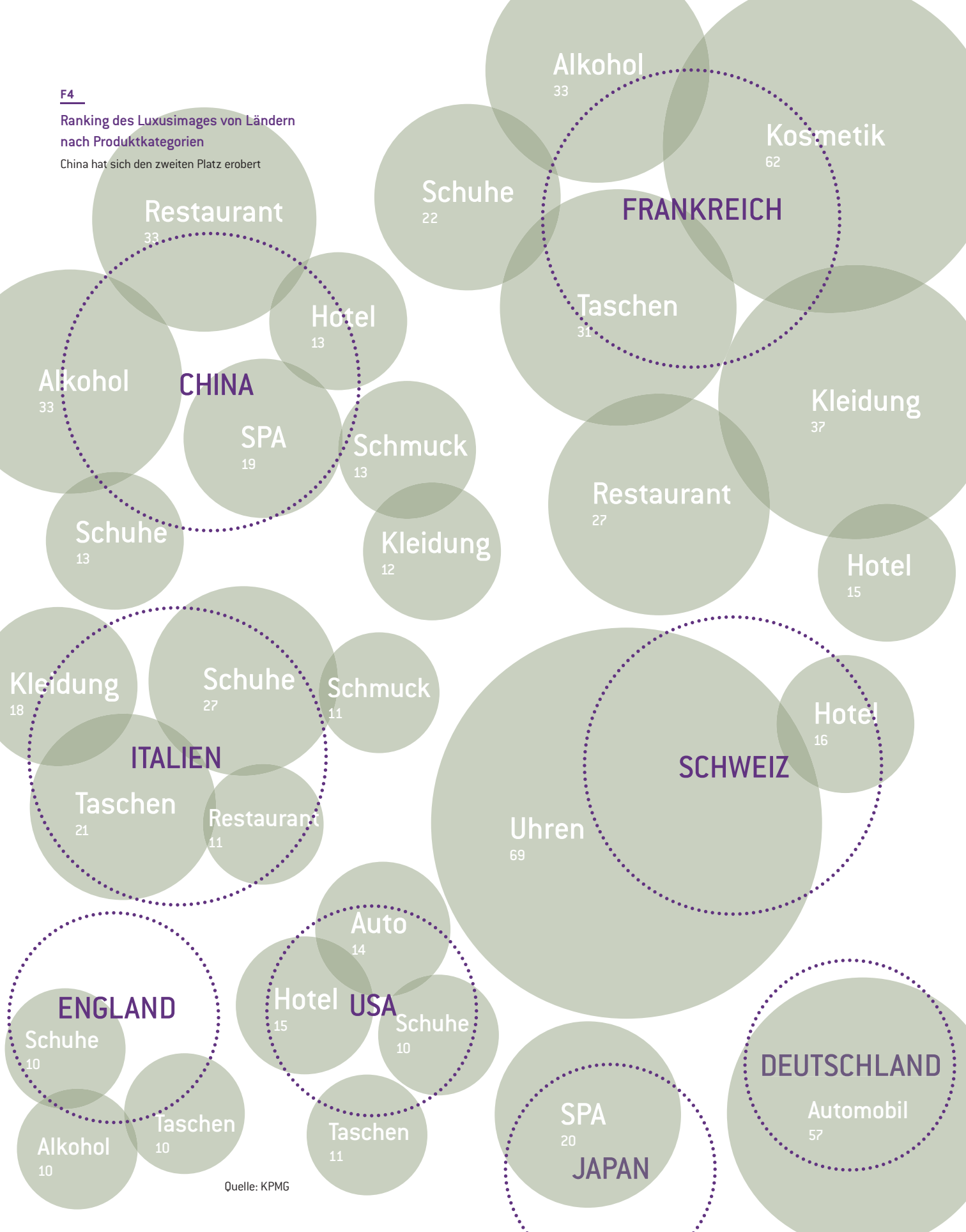
▶ Made in China" stand über mehrere Jahrhunderte hinweg als Synonym für überlegene Qualität und Handwerkskunst
▶ Ende des letzten Jahrhunderts galt in China aber ganz klar: "Western stuff is hot and Chinese stuff is not" und noch immer wird Luxus stark mit westlicher Kultur in Verbindung gebracht
▶ Derzeit gibt es einen Trend zur "Sinofication". Chinesen sind dabei, ihr kulturelles Erbe wiederzuentdecken und sind zunehmend offener für chinesische Luxusprodukte
▶ Westliche Luxusmarken stehen vor der Herausforderung, auch in Zukunft für chinesische Konsumenten relevant und begehrenswert zu bleiben

Paradoxerweise hat sich China innerhalb von zwanzig Jahren zum bald wichtigsten Luxusmarkt der Welt entwickelt, aber bisher kaum eigene Luxusmarken hervorgebracht. Eine wesentliche Herausforderung für chinesische Luxusmarken scheint das Imageproblem ihres Herkunftslandes zu sein. China wird kaum

F4

Ranking des Luxusimages von Ländern nach Produktkategorien

China hat sich den zweiten Platz erobert



Quelle: KPMG

SPA
23

Schmuck
25

mit Luxus in Verbindung gebracht – weder in Europa, noch durch die Chinesen selbst. Ganz anders sieht es aus, wenn man einen Blick zurück auf die chinesische Geschichte wirft. Die reiche Geschichte und die Handwerkstradition Chinas bieten einen Nährboden für die Etablierung chinesischer Luxusmarken. Seit Beginn des 16. Jahrhunderts kamen westliche Händler nach China, um europäisches und amerikanisches Silber gegen chinesische Luxuswaren einzutauschen. So galt das Label "Made in China" – ganz anders als heute – über viele Jahrhunderte hinweg als Synonym für überlegene Qualität und Handwerkskunst. Besonders begehrt waren Seide, Keramik, Porzellan, Kaschmir, Schreibinstrumente und Möbelstücke.

Ende des letzten Jahrhunderts galt in China ganz klar: "Western stuff is hot and Chinese stuff is not". Bis heute wird Luxus stark mit westlicher Kultur in Verbindung gebracht, weshalb westliche Luxusmarken grundsätzlich als luxuriöser und prestigeträchtiger gelten. Herstellungsländer wie Frankreich, Italien oder Deutschland sind immer noch extrem wichtig und werden mit
F4 Tradition, Qualität und Handwerkskunst assoziiert. Allerdings findet allmählich ein Einstellungswandel in China statt, der vor allem von jener jungen Generation vorangebracht wird, die nach der Öffnung Chinas 1978 geboren wurde. Diese Generation wird auch "kleine Kaiser" genannt, da Eltern und Großeltern sämtliche Aufmerksamkeit und Ressourcen auf diese verwöhnten Einzelkinder konzentrierten. Sie repräsentieren die mit Abstand am besten ausgebildete, selbstbewussteste, aber auch egozentrischste und ehrgeizigste Generation in China. Sie sind die Kinder des Wirtschaftswunders, die ausschließlich Wirtschaftswunderjahre kennen. Entsprechend gelten sie als anspruchsvolle, smarte und hedonistische Konsumenten. Diese Generation wird den chinesischen Luxusmarkt verändern: Neureiche Konsumgewohnheiten werden abgelöst durch einen raffinierteren und dezenteren Stil. Mit dem Aufschwung zu einer wirtschaftlichen Großmacht mit globalen Führungsansprüchen ist auch das Selbstbewusstsein der Chinesen wieder erstarkt. Besonders die junge Generation entwickelt ein immer stärkeres Interesse am reichen kulturellen und handwerklichen Erbe ihres Landes.

Dieser "Sinofication"-Trend begünstigt chinesische Luxusunternehmen mit Bezug zu lokalen Handwerkstechniken, Materialien und Designelementen. Zu den wenigen chinesischen Luxusmarken zählen zum Beispiel das Mode-Label NE Tiger, die Uhrenmarke Longio und der Schmuckhersteller Zhaoyi ("The first luxury Chinese jade jewelry brand"). Auch Shanghai Tang (gehört inzwischen zur Richemont-Gruppe) kommt dieser Trend natürlich gelegen, da das Label nicht mehr nur auf Touristen, sondern vermehrt auch auf Kunden auf dem chinesischen Festland abzielt. Raphael le Masne de Chermont, Executive Chairman von Shanghai Tang, erklärte dazu: "Wir müssen unseren Kunden klar machen, dass es okay ist, "luxusaffin" und "chinesisch" zugleich zu sein." Deshalb setzt Shanghai Tang auch auf Tradition mit seiner "Imperial Tailoring Collection", die nach überlieferten Kenntnissen des legendären Shanghaier Schneiderhandwerks maßgefertigt wird. Ein großer Teil dieser Schneiderfähigkeiten war während der Kulturrevolution verlorengegangen und wird nun von Shanghai Tang wiederbelebt und gepflegt. Laut einer Umfrage von KPMG erwarten chinesische Konsumenten, dass chinesische Luxusmarken vor allem in den Kategorien alkoholische Getränke und Dienstleistungen entstehen werden. Viele Unternehmer und Designer in China träumen davon, ihre eigene chinesische Luxusmarke zu gründen. Diese Unternehmer verfügen häufig über ausreichend finanzielle Mittel aus anderen erfolgreichen Gründungen und können nun (fast) auf das gleiche Luxusnetzwerk zurückgreifen wie europäische Luxusmarken; dazu gehören u. a. Berater, Designer, Lieferanten und Werbeagenturen.

Für westliche Luxusmarken bedeutet der Trend zur "Sinofication" durchaus eine Herausforderung. Sie müssen herausfinden, wie sie auch in Zukunft für chinesische Konsumenten relevant und begehrenswert bleiben und deren Wunsch nach Produkten mit nationaler Identität berücksichtigen können. Dabei dürfte eine vergleichbare Entwicklung wie in Japan das wahrscheinlichste Szenario sein. Als die Japaner vor etwa 35 Jahren ihren Luxuskonsum begannen, stand "Made in Japan" noch für billig und minderwertig. Heute ist "Made in Japan" bekanntermaßen ein Inbegriff für höchste Qualität und modernes Design.

Entsprechend sollten sich westliche Luxusmarken darauf einstellen, dass ihre Herkunftsbezeichnungen wie "Made in France" oder "Made in Germany" zwar weiterhin hohes Ansehen genießen werden, aber sich dieser Wettbewerbsvorteil aufgrund der wahrscheinlichen Aufwertung des "Made in China"-Labels verringern könnte. Große europäische Luxusmarken demonstrieren ihre Wertschätzung gegenüber chinesischen Kunden zunehmend mit speziellen Sondereditionen. Oftmals werden hierfür der chinesische Tierkreis, Schriftzeichen oder traditionelle Formen und Schnitte verwendet. Eine Marke, die dieses Potenzial früh erkannt hat, ist Chanel – bereits 2009 bot das Haute-Couture-Haus eine spezifische Chinakollektion an, die stark an die traditionellen "Cheongsams" angelehnt war. Auch eine Reihe von Herstellern von Luxusautomobilen hat aufsehenerregende Sondermodelle für

den chinesischen Markt herausgebracht, die mit lokalen Motiven und Handwerkstechniken ausgestattet waren. Beispielsweise feierte Porsche im Jahr 2011 sein zehnjähriges Jubiläum in China mit einem goldbronzefarbenen Porsche 911 "China 10th Anniversary Limited Edition".

Darüber hinaus beeinflusst der chinesische Geschmack bereits die Sortimentsentwicklung vieler europäischer Luxusmarken. Die Farbenwahl spielt in China eine große Rolle. So steht zum Beispiel Gelb für Glückseligkeit, Harmonie, Ruhm, Weisheit und höchste Kultur. Gelb war aber auch die Farbe des imperialen Chinas und somit der kaiserlichen Familie vorbehalten. Ein "Imperial Yellow Jacket" wurde als Auszeichnung ausschließlich an hochrangige Offizielle und die Leibwächter des Kaisers vergeben. Die Farbe Gelb wurde häufig auch mit der Farbe Rot kombiniert, die durch ihre uneingeschränkte Anwendbarkeit bei den Chinesen deshalb zunehmend beliebter wurde. Bei Luxusprodukten findet bis heute dieses typische Chinarot, aber auch Chinagrün Anwendung. Mit Produkten in diesen Farben werden aber nicht nur Schaufenster von Luxusboutiquen in China bestückt. Aufgrund des chinesischen Luxustourismus sind diese Farben zunehmend auch in europäischen Schaufenstern zu sehen. Viele chinesische Kundinnen präferieren zudem sehr kleine und kompakte Taschenmodelle. Diese Vorliebe hat inzwischen die globalen Sortimente einiger großer Marken sehr stark in diese Richtung beeinflusst.

Konsumentenstruktur macht es kleinen und neuen Marken schwer

▶ Luxuskunden sind nicht mehr nur in Tier-1-Städten zu finden
▶ Chinesische Luxuskunden sind sehr jung und haben oft noch wenig Erfahrung
▶ Chinesische Männer sind sehr luxusaffin und haben deutlich höhere Ausgaben als Frauen – auch in Segmenten wie Bekleidung oder Schuhen

Betrachtet man die historische Entwicklung des Luxuskonsums in China, so fokussierte sich der Binnenmarkt lange Zeit auf die Tier-1- und einen Teil der Tier-2-Städte. Dort befanden sich die Kunden mit der höchsten Kaufkraft. Zudem ermöglichte die entsprechende Infrastruktur in Form hochwertiger Shopping Malls hier eine gute Markenpräsentation in einem geeigneten Umfeld. In den letzten Jahren hat sich das Luxusgeschäft jedoch zunehmend auch in die Tier-2- und einige Tier-3-Städte ausgebreitet. Zwar kommt noch immer ein großer Teil der relevanten Kunden aus den Metropolen wie Beijing, Shanghai oder Shenzen, die die meisten Luxuskonsumenten aufweisen, doch die Nachfrage in boomenden kleineren Städten wächst zunehmend. Dort entsteht eine große Gruppe neuer Kunden, die durch stationären oder Onlinehandel bedient werden wollen. Sie sind in Sachen Produkt- und Markenkenntnis aber noch relativ unerfahren. Im Kapitel "Distribution" werden die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Point-of-Sale-Strukturen der Luxusmarken beschrieben.

Ein weiterer wesentlicher Faktor für das Wachstum des chinesischen Luxusmarktes ist die Altersstruktur der Konsumenten – viele, insbesondere junge Menschen sind mit dem steigenden Wohlstand im Land in der Lage, sich Luxusgüter zu kaufen. Wie im Kapitel "Konsumenteneinstellungen" beschrieben, ist ihnen die Außenwirkung und damit die Dokumentation ihres sozialen Status durch den Besitz von Produkten der Luxusmarken sehr wichtig. Dies fördert den Konsum bei den entsprechenden Marken somit stark. Hierdurch verbreitert sich die Kundenbasis von Jahr zu Jahr deutlich. Über die Hälfte der Luxuskonsumenten in Deutschland ist über 40 Jahre alt, im Reich der Mitte hingegen stellt die Altersgruppe von 20 bis 39 Jahren mit 60 Prozent einen Großteil der Kunden. Diese Kunden sind zumeist noch wenig informiert und erfahren. Sie vertrauen daher den großen und prominent vertretenen Marken. Kleinere oder neue Marken tun sich bei dieser Kundengruppe bislang eher schwer.

Bei der Anzahl der Transaktionen liegen die chinesischen Frauen vor den Männern, was aber nicht unwesentlich durch schnelldrehende Produktkategorien wie Kosmetik und Parfüm beeinflusst wird, die klar von weiblichen Konsumenten dominiert werden. Die chinesischen Männer liegen allerdings in fast allen anderen Produktkategorien vorne. Diese Luxusaffinität männlicher Kunden ist ein wesentlicher Unterschied zu den meisten europäischen Märkten und spiegelt die oben erwähnte positive Einstellung gegenüber Luxusprodukten wider. Besonders deutlich wird dies im Bereich Bekleidung, der in Europa und den USA eine klar weibliche Domäne ist. Zusätzlich spielen auch die geschäftlichen Geschenke eine nicht zu unterschätzende Rolle (vor allem bei Uhren oder Krawatten und anderen Accessoires), da diese maßgeblich von Männern gekauft werden. Die starke Rolle der männlichen Konsumenten müssen die Luxusunternehmen für China ins Kalkül ziehen. Sowohl das Sortiment als auch das Marketing darf nicht zu stark weiblich geprägt sein, um die entsprechenden Umsatzpotenziale zu erschließen.

LUXUSKONSUMENTEN UNTERTEILEN SICH IN VIER VERSCHIEDENE TYPEN

Die chinesischen Luxuskonsumenten, die Produkte für den eigenen Gebrauch (in Abgrenzung zu den Geschenken) kaufen, lassen sich in vier verschiedene Typen einteilen. Diese unterscheiden sich in Alter, Ausbildung, Einkommen und auch ihrer regionalen Verteilung.

Hardcore
Die größte Kundengruppe sind die "Hardcore"-Konsumenten mit einem Anteil von etwa 45 Prozent an den gesamten Luxuskunden in China. Sie sind im Schwerpunkt 20 bis 35 Jahre alt und zumeist Kinder von erfolgreichen Unternehmern oder wohlhabenden Parteifunktionären. Sie sind somit in einem luxuriösen Umfeld aufgewachsen. Viele von ihnen waren oder sind auf chinesischen oder ausländischen Topuniversitäten. Durch ihre Ausbildung und Reisen sind sie also vergleichsweise international. Auch kennen sie sich in der Luxusmarkenwelt aufgrund ihrer Erfahrung und Auslandsaufenthalte deutlich besser aus als die meisten anderen Kunden und haben entsprechend höhere Ansprüche. Dieser Kundentyp findet sich meistens in den Tier-1-Städten und wird auch als die "New Emperors", die neuen Kaiser, bezeichnet.

Opinion Leaders
Eine zweites wesentliches und luxuserfahrenes Kundensegment sind die "Opinion Leaders", die rund 30 Prozent der chinesischen Luxuskonsumenten ausmachen. Diese circa neun Millionen Kunden sind zumeist entweder selbstständige Unternehmer oder Manager großer chinesischer beziehungsweise internationaler Firmen. Auch die Frauen dieser Unternehmer und Manager zählen zu diesem Kundentyp. Die Opinion Leader sind größtenteils zwischen 25 und 40 Jahre alt und leben schwerpunktmäßig in den Tier-1-Städten. Wie die "Hardcore"-Konsumenten sind sie zumeist gut ausgebildet und haben häufig internationale Erfahrungen. Aufgrund ihres sozialen Status und ihrer Routine im Umgang mit Luxusmarken spielen sie eine wichtige Rolle als Meinungsbildner in ihrem Umfeld. Sie kaufen auch kleinere, weniger bekannte Luxusmarken.

Mid-Class Climber
Einen dritten Kundentyp bilden die "Mid-Class Climber". Sie machen mit circa 4,5 Millionen Menschen rund 15 Prozent der chinesischen Luxuskunden aus. Wie der Name andeutet, handelt es sich bei ihnen um soziale Aufsteiger, die zumeist Funktionen im Mittelmanagement nationaler oder internationaler Unternehmen bekleiden. Sie sind größtenteils zwischen 25 und 35 Jahre alt und durch ihre berufliche Entwicklung in der Lage, Luxusgüter zu konsumieren. Aufgrund der geringeren finanziellen Mittel im Vergleich zu den beiden erstgenannten Gruppen kaufen sie Luxusgüter jedoch deutlich seltener. Sie legen viel Wert auf die Außenwirkung. Bekannte Marken und erkennbare Logos sind ihnen wichtig. Durch den wirtschaftlichen Aufschwung und das damit verbundene Erstarken der Mittelklasse wird mit einem deutlichen Anstieg bei diesem Kundentyp gerechnet.

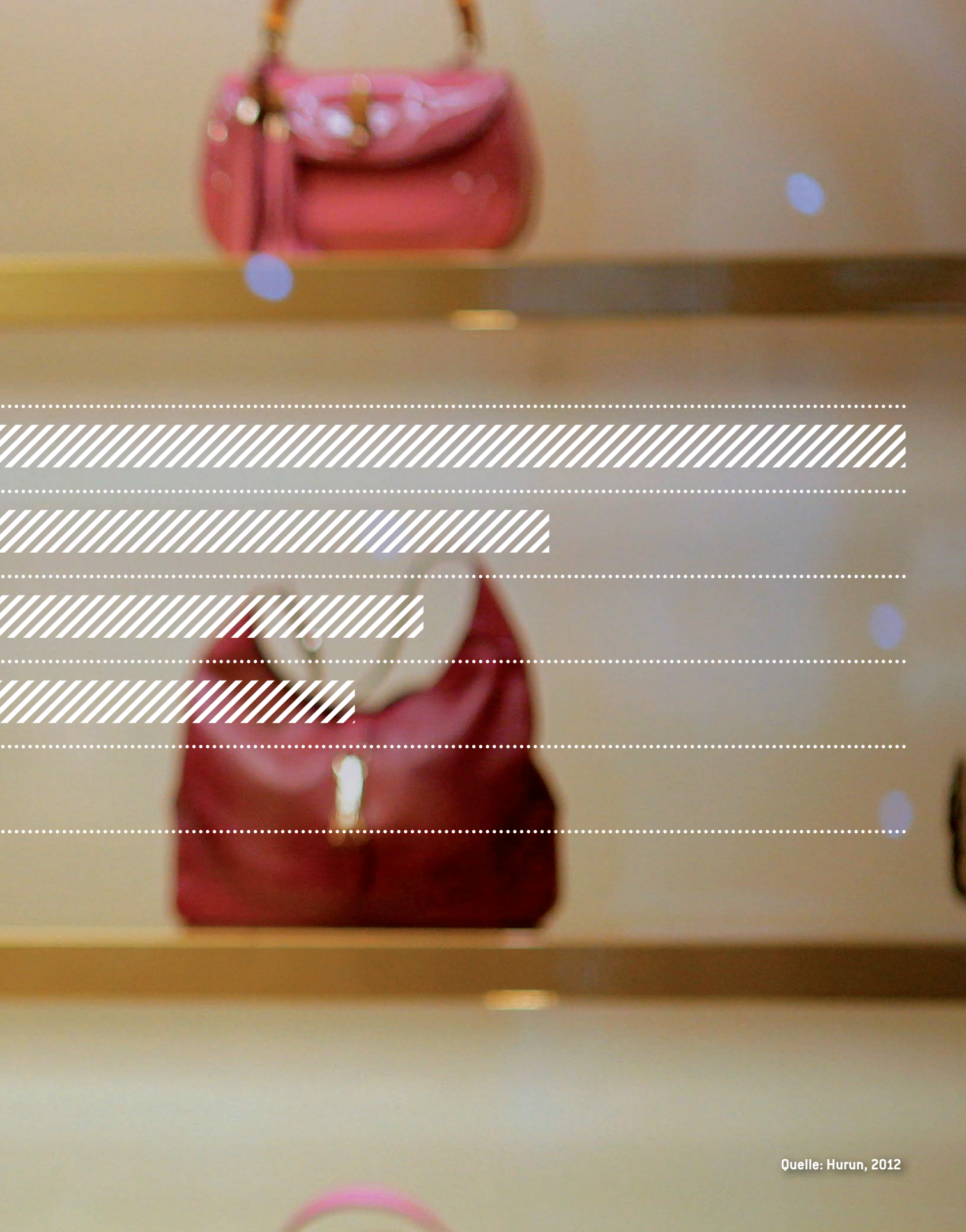
Fashion Fanatics
Den letzten und mit einem Schwerpunktalter zwischen 20 und 30 Jahren jüngsten Kundentyp machen die sogenannten "Fashion Fanatics" aus. Hierbei handelt es sich um rund 10 Prozent der chinesischen Luxuskunden, die vor allem eine große Begeisterung für Luxusmode teilen. Sie haben von allen Kundentypen die geringsten finanziellen Mittel und sparen häufig für den Kauf bestimmter Produkte. Sie orientieren sich bei ihren Kaufentscheidungen stark an berühmten Persönlichkeiten respektive Testimonials sowie an den oben beschriebenen "Opinion Leaders". Auch für sie sind die großen und berühmten Luxusmarken die erste Wahl.

Aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs in China und des damit steigenden verfügbaren Einkommens wird insbesondere bei den Konsumententypen der "Mid-Class Climbers" und "Fashion Fanatics" ein deutlicher Anstieg erwartet. Dies ist ein wesentlicher Treiber für das weitere Wachstum des chinesischen Luxusmarktes. Er stärkt vor allem die etablierten und wohlbekannten internationalen Marken.

Geschenke haben in China eine sehr große Bedeutung

F5

Überblick Geschenkanlässe (%)



Quelle: Hurun, 2012

KLEINE GESCHENKE ERHALTEN DIE FREUNDSCHAFT: LUXUS-"GIFT GIVING" IN CHINA

▶ China ist das Land des Schenkens und dabei sind Luxusprodukte aufgrund ihres hohen Prestigewertes als Geschenke besonders gut geeignet
▶ Luxus-Gift-Giving ist tief in der chinesischen Kultur verwurzelt, zum Beispiel im "Mianzi" (Gesichtwahren), "Guanxi" (Beziehungsnetzwerk) und dem Prinzip der Reziprozität – dem wechselseitigen Nehmen und Geben
▶ Ein Großteil des Umsatzes von Luxusmarken in China wird mit Geschenken gemacht, denn Chinesen verschenken den Großteil (76 Prozent) der von ihnen gekauften Luxusprodukte
▶ Wohlhabende Chinesen geben etwa 10 Prozent ihres jährlichen Einkommens für Geschenke aus und davon 80 Prozent im geschäftlichen Kontext
▶ Im Zuge der aktuellen Antikorruptionskampagne wurde es staatlichen Institutionen untersagt, Luxusprodukte als Geschenke zu kaufen; einige Luxusmarken müssen deshalb derzeit empfindliche Umsatzeinbußen verkraften

Geschenkt wird auf der ganzen Welt, unabhängig von der Kultur. Doch gemessen an westlichen Maßstäben ist die Geschenkkultur in China so ausgeprägt wie kompliziert. Jeder, der schon einmal privat oder geschäftlich mit Chinesen zu tun hatte, kennt die Problematik: Wann wird geschenkt, was soll geschenkt werden, wer bekommt welches Geschenk?

In China sind Geschenke zum Aufbau und zur Pflege einer Geschäftsbeziehung zwingend notwendig – drei Viertel aller Geschenke sind direkt mit Businesszwecken verbunden. Ziel des Schenkens ist immer, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, zu pflegen, zu verändern oder sogar zu trennen. Doch viel stärker als in anderen Kulturen, ist Schenken in China "materialisierte Kommunikation". Die Bedeutung des Schenkens zeigt sich unter anderen darin, dass selbst in den kleinsten chinesischen Supermärkten der Anteil der Regalfläche für Geschenke beachtlich groß ist. Gleichzeitig sind Geschenke wie Messer oder Blumen tabu, denn sie haben aus chinesischer Sicht eine negative Konnotation. Zahlreiche Blumen werden nur zu Beerdigungen geschenkt und Messer symbolisieren das Zerschneiden der Freundschaft. Auch bei der Verpackung gibt es bestimmte farbliche Codes zu beachten. Während Rot für Glück und Freude steht, bedeutet die Farbe Weiß Trauer. Auch sollte keine Auswahl von vier Weinen verschenkt werden, denn die Zahl Vier steht für Unglück und Tod.

Geschenkt wird immer dann, wenn es der kulturelle Kalender vorgibt, wie z. B. zum chinesischen Neujahrsfest, zu privaten Anlässen wie Geburtstagen und Hochzeiten oder auch spontan. Die zahlreichen offiziellen Anlässe wie z. B. das Qingming-Totengedenkfest, Mondkuchenfest, Drachenbootfestival und der Nationalfeiertag wurden in den letzten Jahren noch um weitere "importierte" Anlässe wie den Valentinstag, Weihnachten, Vater- und Muttertag erweitert.

F5 Im privaten Rahmen wird zur Geburt, nach dem ersten Monat eines Neugeborenen oder auch bei einem Todesfall geschenkt. Doch neben all den offiziellen und privaten Anlässen wird eigentlich zu fast allen Treffen, sei es zu Geschäftsessen, bei Besuchen oder Ähnlichem geschenkt.

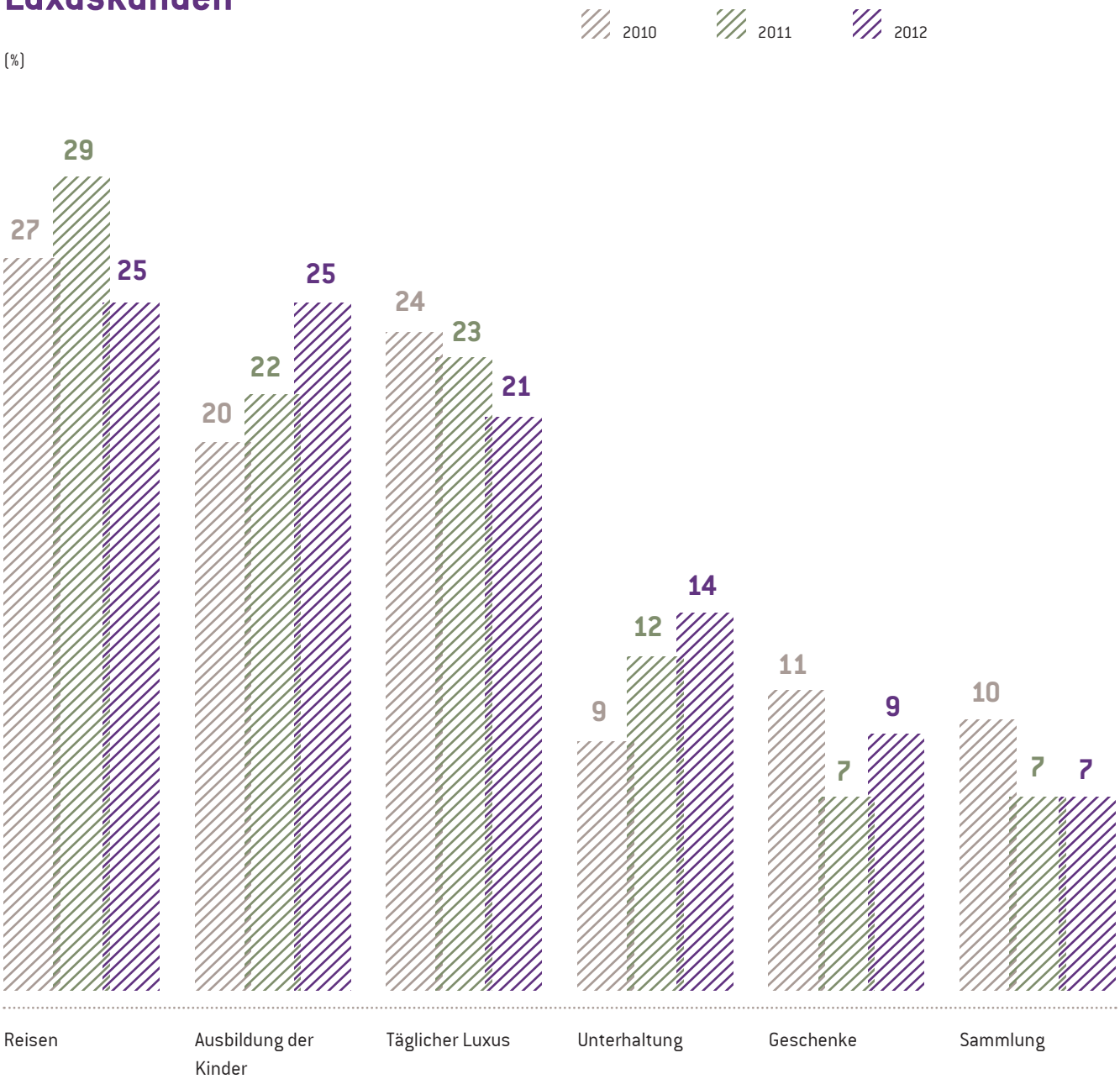
Traditionelle Geschenke in China sind eher funktionaler Natur wie etwa Lebensmittel (Obstkörbe, Milch oder Kaffee) oder auch die in China bekannten und beliebten roten Briefumschläge mit Geld. In den letzten Jahren – und diese Entwicklung spiegelt sich in den Umsatzzahlen vieler Luxusmarken wider – waren teure Liköre, Schmuck und auch die einst als Präsent tabuisierten Uhren beliebte Geschenke. Produkte bekannter internationaler Luxusmarken stehen besonders hoch im Kurs. Sie haben einen für den Beschenkten einen klar einschätzbaren Wert und lassen sich gegebenenfalls auch leicht in Bargeld umwandeln. Doch nicht nur das. Geschenke sind Objekte mit klar festgelegter Symbolik. Je nach ihrem ideellen oder finanziellen Wert, ob eher funktional oder expressiv, sind Geschenke Spiegelbild der Beziehung. Sie zeigen die Wertschätzung und die Selbst- und Fremdwahrnehmung der jeweiligen Partner. Aufgrund ihres hohen Prestigewertes sind Luxusprodukte als Geschenke also besonders gut geeignet. Darüber hinaus legen Chinesen besonders Wert auf eine aufwendige Verpackung, die das Geschenk möglichst wertvoll erscheinen lässt. In China sind Geschenke oft auch mit einer impliziten Aufforderung verbunden. So bedeutet zum Beispiel ein Gürtel, dass man den Empfänger ganz besonders mag und ihn für immer "an sich binden" möchte. Der Empfänger kann durch Ablehnung oder Annahme des Geschenks diese Aufforderung bestätigen oder eben auch negieren.

Grundsätzlich reicht die Motivation des Gebers von altruistisch bis hin zu eigennützig. Altruistisch motiviert will der Schenkende die Freude des Beschenkten maximieren. Diese Motivation findet sich in China primär bei privaten Anlässen innerhalb der Familie oder im Freundeskreis. Eigennützig motiviert, nutzt er den Austausch eher als Mittel zum Zweck, um eigene Motive zu verfolgen –

F6

Konsuminteressen chinesischer Luxuskunden

(%)



Quelle: Hurun, 2012

beispielsweise im Hinblick auf eine anstehende Gefälligkeit. Hier wird das Geschenk mit einer impliziten Verpflichtung des Beschenkten zu einer Gegenleistung versehen.

Der psychologische Hintergrund dieser Mechanismen ist, dass die Ausgewogenheit einer zwischenmenschlichen Beziehung in China ein besonders wichtiges Bedürfnis ist. Es ist entscheidend für die persönliche Zufriedenheit. Wird diese Ausgewogenheit durch ein zu wertvolles oder ein unerwartetes Geschenk durchbrochen, entsteht auf Seiten des Beschenkten eine unangenehme Spannung. Diese Spannung kann durch ein Gegengeschenk abgebaut werden. Und hier liegt auch die Nähe zur Bestechung beziehungsweise zur Korruption.

Da westliche Geschäftspraktiken selten den Austausch von Geschenken beinhalten, wird das gefühlt intensive "Gift Giving" in China oft sehr schnell als Bestechung empfunden. Doch was ist dran an dieser Vermutung? Führt man sich allein die Zahl vor Augen, dass wohlhabende Chinesen 10 Prozent ihres jährlichen Einkommens für Geschenke ausgeben und davon 80 Prozent im geschäftlichen Kontext, ist die jüngste Entwicklung nicht überraschend.

Seit den Korruptionsskandalen in den höchsten Reihen der Kommunistischen Partei im Herbst 2012 hat Xi Jinping, der Chef der Kommunistischen Partei und Nachfolger von Staatspräsident Hu Jintao, beschlossen, dieser Tradition einen Riegel vorzuschieben. Im Zuge der Antikorruptionskampagne wurde es staatlichen Institutionen unter anderem untersagt, pompöse Bankette abzuhalten und Luxusprodukte als Geschenke zu kaufen. Auch gelten für die Annahme von Geschenken striktere Regelungen. Zusätzlich hat die chinesische Regierung neben einer breit angelegten Pressekampagne ein offizielles Verbot von Radio- und TV-Spots ausgesprochen, die das sogenannte "Gift Giving" unterstützen. Es ist deshalb nicht überraschend, dass einige Luxusmarken derzeit empfindliche Umsatzeinbußen verkraften müssen. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und ihr langfristiger Einfluss auf das Wachstum des Luxusmarktes in China lassen sich heute noch nicht klar abschätzen. In einzelnen Kategorien kann dadurch durchaus das Wachstum gehemmt werden. Immerhin gehen Experten davon aus, dass mehr als zwei Drittel der in China verkauften Luxusprodukte verschenkt werden.

DAS KULTURELLE FUNDAMENT DES LUXUS-"GIFT GIVING" IN CHINA

Muss jeder, der in China ein Geschenk annimmt, um seine Integrität fürchten und zukünftig auf Mitbringsel verzichten? So einfach ist es nicht. Denn um die besondere Bedeutung des "Gift Giving" in China zu verstehen, sollte man sich zunächst einen Überblick über die wichtigsten kulturellen chinesischen Werte verschaffen. Denn auch nach chinesischen Maßstäben ist Bestechung eine illegale Handlung, die in besonders schweren Fällen sogar mit der Todesstrafe geahndet wird.

Mianzi: Deutlich stärker als in westlichen Kulturen ist das Schenken tief in der chinesischen Kultur und ihren Werten verwurzelt. Es reicht zurück bis zu Konfuzius, dessen Lehren noch heute die Grundpfeiler des chinesischen Lebens bilden. Im Gegensatz zu individualistischen Kulturen, in denen eigenständige Entscheidungen und Unabhängigkeit als erstrebenswert gelten, denken und handeln Chinesen stärker kollektivistisch. Der Aspekt des Gesichtwahrens (Mianzi) prägt in kollektivistischen Kulturen weite Teile des Verhaltens. Er ist vergleichbar mit dem westlichen Konzept von Reputation und Ansehen, doch deutlich weitreichender und präsenter. Mianzi kann durch verschiedene Maßnahmen wie persönliche Anstrengungen, harte Arbeit, großes Wissen und Wohlstand aufrechterhalten und auch verbessert werden. Doch bemisst sich die gesellschaftliche Stellung und das "Gesicht" einer Person nicht nur an seinen individuell erbrachten Leistungen, sondern auch an seinem sozialen Netzwerk. Je größer das Netzwerk und je mächtiger die Personen (und deren Mianzi) in diesem Netzwerk sind, desto größer ist sein "Guanxi" und desto stärker nehmen andere die eigene Person wahr.

Guanxi: Die wichtigste soziale und geschäftliche Ressource in China ist Guanxi. Das Wort Guanxi setzt sich zusammen aus den chinesischen Zeichen "quan" und "xi", "Tor" und "Verbindung". Jeder Chinese wird in ein Guanxi-Netzwerk hineingeboren, doch nicht jede Beziehung hat von Beginn an automatisch "Guanxi" – vor allem nicht das gleiche. So ist das Guanxi innerhalb der Familie stärker als beispielsweise in einer Geschäftsbeziehung. Ohne Guanxi geht in der chinesischen Geschäftswelt nichts, weshalb es mit viel Energie Raffinesse und Kreativität aufgebaut und gepflegt wird. Guanxi kann als ein Regelwerk sozialer Normen und moralischer Grundsätze verstanden werden. Transaktionen innerhalb des Guanxi basieren auf Vertrauen, langfristig angelegten und primär nutzenbezogenen Beziehungen. Die Basis des Guanxi sind das "Renqing" und das Prinzip der Reziprozität. Geschenke sind

soziale Investitionen und führen zur gewünschten Kontinuität des Guanxi. In etwa vergleichbar mit einer doppelten Buchführung ist Guanxi eine ständige Fortsetzung von gegenseitigen Gefälligkeiten zwischen den beteiligten Parteien. Nimmt eine der Parteien einen Gefallen an, ist es gemäß des Prinzips der Reziprozität aus der Sicht eines Chinesen moralisch höchst verwerflich, keine mindestens gleichwertige Gegenleistung zu erbringen. So soll bereits Konfuzius den folgenden Satz gesagt haben: "Wir sind kein Gentleman, wenn wir uns nicht rächen; wir sind kein Mensch, wenn wir einen Gefallen nicht erwidern."

Die radikalen Veränderungen in China, wie Verstädterung, Privatisierung und der Einfluss westlicher Firmen mit ihren fundamental anderen Geschäftspraktiken haben Guanxi verändert und geschwächt. So scheint es, dass der leichtere und schnellere Weg, nämlich der Weg der Bestechung den einst aufwendigeren Weg des Guanxi allzu oft ablöst. Festzuhalten bleibt, dass "Gift Giving" in China oft ein schmaler Grat zwischen Schenken und Bestechung ist – so lange nicht eindeutig ein "roter" Umschlag unter dem Tisch den Besitzer wechselt.

DIE CHINESISCHE KLUBKULTUR

Egal ob Sport, gemeinsames Mittagessen oder gesellschaftliches Beisammensein – Privatklubs genießen in China ein hohes Ansehen und haben eine große Bedeutung. Insbesondere in Hongkong oder Shanghai gibt es viele verschiedene Arten solcher Klubs. Zu den wohl bekanntesten und exklusivsten Klubs, in denen nur Mitglieder gemeinsam ein Essen einnehmen dürfen, gehören der China Club, der Kee Club und der Hong Kong Club. Die Mitgliedschaften in diesen Klubs sind begehrt. Für den Hong Kong Club gibt es beispielsweise eine Wartezeit von bis zu sieben Jahren. Dann benötigt man die Fürsprache von zwei Mitgliedern. Die Interessenten müssen eine einmalige Eintrittsgebühr und dann fortlaufend monatlich eine Mitgliedsgebühr zahlen. Für die Mitgliedschaft im Hong Kong Golf Club oder im Hong Kong Country Club kann man sogar rund zwanzig Jahre auf einer Warteliste verbringen. Auch dann wird die Fürsprache von anderen Mitgliedern benötigt. Allerdings gibt es bei diesen Klubs die Möglichkeit, sich eine Mitgliedschaft zu erkaufen. Für umgerechnet 1,5 Millionen Euro kann man sofort den Golfschläger schwingen. Im Country Club muss man rund 500.000 Euro berappen, um dabei zu sein.

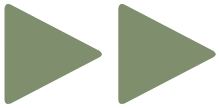
Exkurs:

High Net Worth Individuals in China

Eine starke Kundengruppe für die Luxusunternehmen aller Kategorien sind die reichen und superreichen Konsumenten. Diese werden in den meisten Untersuchungen unter den Begriffen "High Net Worth Individuals" (mit einem verfügbaren Vermögen von mehr als sechs Millionen Renminbi, also rund 720.000 Euro) sowie "Ultra High Net Worth Individuals" (mit einem verfügbaren Vermögen von mehr als 100 Millionen Renminbi, das entspricht rund 12 Millionen Euro) geführt. Die Zahl der Chinesen, die in eine dieser beiden Klassen fallen, liegt aktuell bei knapp einer Million. Auch zahlreiche Staatsbeamte und Lokalpolitiker erfüllen die Kriterien, werden in offiziellen Statistiken jedoch nicht erfasst.

Interessant ist die Altersstruktur der reichen Chinesen – im Vergleich zu Europa, den USA oder auch asiatischen Industrienationen wie Japan sind sie deutlich jünger. Dies ist eine Folge des rasanten wirtschaftlichen Aufschwungs Chinas während der letzten zehn Jahren, in denen es vielen verhältnismäßig jungen Menschen gelungen ist, Vermögen aufzubauen. Das niedrige Durchschnittsalter erklärt auch die große und ostentative Konsumlust in China gegenüber dem – vor allem in Europa oft gepflegten – Understatement wohlhabender älterer Konsumenten. Sie erwarten (und bekommen) in den meisten Fällen eine VIP-Behandlung. Private Shopping, die Einladung zu exklusiven Events oder die Vorabpräsentation neuer Kollektionen sind für sie normal. Für viele Unternehmen ist es jedoch nicht leicht, die Ansprüche dieser Kunden immer zu erfüllen; beispielsweise bei Automobilen, bei denen die Wartezeit auf die Lieferung eines neuen Fahrzeugs nicht immer auf Verständnis stößt. Viele Marken haben spezielle Betreuer für ihre reichen Kunden eingestellt und die Verkäufer bestimmten Personen zugeordnet. Somit hat der Kunde einen festen Ansprechpartner auf der Markenseite, der den regelmäßigen Kontakt pflegt.

MARKETING: ANSPRUCHSVOLLE KUNDEN ERWARTEN EINE ENTSPRECHENDE BEHANDLUNG



Internationale Marken dominieren den Markt, aber es entstehen auch zunehmend einheimische Marken

Markenbekanntheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb des sozialen Umfelds ("Guanxi") ist der wichtigste Kanal

Stores sind in den Tier-1-Städten das wichtigste Marketingtool für die Luxusmarken

Topkunden erwarten eine persönliche und maßgeschneiderte Betreuung

ROLLE DER MARKE

Chinesische Kunden sind besonders markenaffin. Aufgrund ihrer oftmals noch geringen Erfahrung mit der Luxusbranche und der daraus resultierenden Unsicherheit dienen ihnen die Marken als wesentlicher Orientierungsanker beim Kauf. Darüber hinaus sind sie als Erkennungszeichen für den Wert des Produkts und damit auch die soziale Stellung des Trägers noch deutlich wichtiger als zum Beispiel in den arrivierten westeuropäischen Märkten.

In der Konsumentengunst sind in fast allen Produktkategorien europäische Marken führend. Bei Bekleidung und Accessoires sind es zumeist die französischen und italienischen, bei den Uhren die schweizerischen. Die Marken symbolisieren für die chinesischen Kunden Stil, Tradition und das Versprechen von Originalität. Aber auch deutsche Marken sind in China überaus beliebt. Die Grundeinstellung der Chinesen zu Deutschland ist sehr positiv und Produkte mit dem Label "Made in Germany" genießen einen hervorragenden Ruf, vor allem in Bezug auf die Qualität und technische Innovationen. Dies macht sich besonders im Automobilsektor bemerkbar. Hier dominieren deutschen Hersteller das Luxussegment klar. In einer Auswertung der Digital Luxury Group zu den im Internet meistgesuchten Marken belegen mit Audi, BMW und Mercedes drei deutsche Hersteller die ersten Ränge. Auch in anderen Segmenten wie bei hochwertigen Schreib- oder Musikinstrumenten, Möbeln oder selbst bei Handtaschen und Porzellan müssen sich deutsche Hersteller nicht hinter Marken aus den klassischen Luxusexportländern Frankreich und Italien verstecken.

Chinesische Marken finden sich im Segment "Personal Luxury" bislang nur sehr sporadisch in der Spitzengruppe. Anders als bei Hotels oder Nahrungsmitteln konnten sie bislang die Kunden nicht in gleichem Maß überzeugen wie ihre europäischen Pendants. Dieses Bild beginnt sich allerdings zu ändern. Chinesische Designelemente, besondere handwerkliche Verarbeitung und Materialien zeichnen die Marke Shanghai Tang aus, die sowohl Chinesen als auch internationale Kunden erfolgreich bedient und seit 1998 zur Richemont-Gruppe gehört. Auch Hermès hat ein chinesisches Label auf den Markt gebracht: Shang Xia. Die Marke inklusive Sortiment wird von einem lokalen Team kreiert, läuft unter dem Leitbild "von Chinesen für Chinesen" und ist preislich deutlich unter der Hauptmarke positioniert. Neben Stores in Shanghai und Beijing ist auch eine Dependance in Paris geplant. Neben diesen prominenten Beispielen sind in China in den letzten Jahren weitere lokale Luxusmarken entstanden, die den internationalen Marken in den nächsten Jahren Marktanteile streitig machen können.

IMPLIKATIONEN FÜR DAS MARKETING

Aufgrund der im Kapitel "Konsumenten" beschriebenen Charakteristika der chinesischen Luxuskunden spielt die Markenbekanntheit eine wesentliche Rolle für den Erfolg im Reich der Mitte. Das Erreichen von Markenbekanntheit ist daher ein primäres Ziel für alle Luxusmarken, die in China erfolgreich sein wollen. Dabei werben Luxusmarken je nach Produktkategorie über unterschiedlichste Kanäle. So setzen Fashion-Labels primär auf Magazine, um gezielt wohlhabende Kunden anzusprechen. Fernseh- und Radiospots sind hingegen unüblich. Diese Medien werden eher von "geschenkaffinen" Branchen wie Uhren und Schmuck sowie der

F7

Das Preisniveau für Luxusprodukte ist in China besonders hoch

Quelle: World Luxury Association 2012

Kosmetikbranche belegt. Dabei unterliegen sie nach dem Korruptionsskandal in der Kommunistischen Partei allerdings vielen Einschränkungen durch das chinesische Amt für Radio, Film und Fernsehen (SARFT).

China ist sehr heterogener Markt. Durch die Vielzahl unterschiedlicher Ballungszentren und Regionen ist eine standardisierte Marktbearbeitung nicht erfolgversprechend. Vielmehr ist es entscheidend, die Kommunikations- und Produktpolitik an regionale beziehungsweise kundensegmentspezifische Gegebenheiten anzupassen. So variieren etwa das Mediennutzungsverhalten und die Effektivität des Mediamix erheblich. Während Point of Sale (POS) und Print in Metropolen am wirkungsvollsten sind, erzielen TV-Spots und soziale Netzwerke in kleineren Städten einen höheren Wirkungsgrad.

Beispiel Porsche

Exklusive Events können helfen, die Markenbekanntheit in bestimmten Zielgruppen zu steigern und gleichzeitig einen besonderen Vertriebskanal zu erschließen. So präsentierte Porsche den Porsche 918 Spyder beispielsweise im Mai 2013 bei einer exklusiven Veranstaltung auf dem Shanghai International Circuit (SCI). Wohlhabende chinesische Kunden erwarten solche Events. Private Shopping, die Einladung zu exklusiven Veranstaltungen oder die Vorabpräsentation innovativer Produkte sind für sie ganz normal. Porsche bot in der einmaligen Atmosphäre einer Formel-1-Rennstrecke seinen potenziellen Kunden die Möglichkeit, das Auto kennenzulernen, Modelle zu konfigurieren, sich mit Experten austauschen und letztendlich auch direkt ein Fahrzeug zu bestellen.

Diese exklusive Veranstaltung bot den chinesischen Kunden eine Reihe von Vorteilen. Sie hatten die Chance, an das Produkt und seine Bedienung herangeführt und gezielt auf bestimmte Ausstattungsvarianten hingewiesen werden. Außerdem ermöglicht es Chinesen, die keine Möglichkeit haben, nach Deutschland zu reisen, Zugang zu exklusiven Produkten zu bekommen. Es wird entsprechend von den Chinesen wertgeschätzt, wenn Experten aus Deutschland für ein solches Event anreisen.

Eine Besonderheit, die es im Umgang mit chinesischen Konsumenten zu beachten gilt, ist die Rolle von persönlichen Netzwerken ("Guanxi"). Das persönliche Umfeld beeinflusst maßgeblich Werte, Einstellungen und Ansichten. Somit haben Mund-zu-Mund-Propaganda und persönliche Empfehlungen durch Freunde und Familie oftmals einen weitaus höheren Stellenwert als in den meisten westlichen Ländern. Kollektive Meinungen zählen mehr als individuelle. Daher ist Mund-zu-Mund der wichtigste Marketingkanal auch für Luxusunternehmen. Das gilt insbesondere in kleineren Städten. Deren Bewohner sind häufig noch weniger luxuserfahren. Auch die angemessene Präsentation am POS steckt hier häufig noch in den Kinderschuhen. Sowohl bei den Werbeausgaben der Luxusunternehmen als auch bei der Kanaleffektivität liegt das Internet heute noch nicht auf Platz eins. Aufgrund der hohen Online-Affinität der Chinesen wird sich das in den kommenden Jahren deutlich verändern. Diese Entwicklung wird ausführlich im Kapitel "Online" beschrieben.

Eigene Einzelhandelsgeschäfte sind für Luxusgüterhersteller überall auf der Welt ein bedeutender Baustein im Marketingmix. Hochwertige Stores in den richtigen Lagen sind ein direkter Umsatztreiber. Gleichzeitig sind sie auch ein wichtiges Instrument, um die Markenbekanntheit und -reputation zu stärken. Das gilt insbesondere für China. Die Markenbekanntheit ist hier auch die Basis für den Auslandskonsum der chinesischen Kunden. Für die großen Marken ist die Präsenz zumindest in den Tier-1- und ausgewählten Tier-2-Städten mit im internationalen Vergleich sehr aufwendig gestalteten Stores daher Pflicht. Einige der weltweit größten und spektakulärsten Geschäfte befinden sich in China. Diese dienen nicht nur als Verkaufsfläche, sondern auch für die Darstellung der Markengeschichte und der Herstellungsverfahren.

Kleinere oder neu in den chinesischen Markt eintretende Unternehmen hingegen sollten bei der Auswahl der Store Locations strategisch vorgehen und besonders in den Tier-1-Städten auf Lagen im richtigen Marktumfeld achten. Um das oben beschriebene Markenerlebnis in diesem starken Umfeld zu vermitteln und Kunden an die Marke heranzuführen, ist außerdem oft ein Investment in die Store-Ausstattung nötig, das deutlich über dem Niveau europäischer Geschäfte liegt.

Ein weiterer wesentlicher Faktor, um als Luxusmarke in China die Bekanntheit zu steigern und ins sogenannte "relevant set", also die Auswahl des Kunden aus einem bestimmten Produktangebot, das für ihn persönlich für einen Kauf in Frage kommt, aufzusteigen, sind Testimonials. Besonders junge und eher luxusunerfahrene Zielgruppen ahmen in ihrem Kaufverhalten Prominente nach. Diese werden in zahlreichen Zeitschriften,

Online-Magazinen und Blogs stets genau beobachtet, zudem werden ihre Marken- und Produktpräferenzen dokumentiert. Der Einsatz der richtigen "Markenbotschafter" zahlt sich für die meisten Luxusunternehmen aus und ist mittlerweile ein weit verbreiteter Weg. Bei der Auswahl sollten hohe Sympathie- und Glaubwürdigkeitswerte in den relevanten Zielgruppen sichergestellt werden. Ein erfolgreiches Beispiel ist die Nominierung des chinesischen Superstars Li Bing Bing als nationales Gucci-Gesicht.

Je arrivierter und luxuserfahrener die Kunden einer Marke sind, desto wichtiger werden sogenannte Below-the-Line-Maßnahmen wie Store Events, Modeschauen, Produkttests oder auch Private Shopping. Diese Angebote werden von vielen Marken in VIP-Programme gegossen, die bei einem entsprechenden Umsatz den Zugang zu den exklusiven Leistungen ermöglichen. Innerhalb der jeweiligen sozialen Schichten hat die Zugehörigkeit zu diesen Programmen einen hohen Stellenwert und ist regelmäßiges Gesprächsthema. Auch hier spielt somit "Guanxi" wieder eine Schlüsselrolle – die Empfehlung und der Austausch innerhalb persönlicher sozialer Netzwerke.

Eine zusätzliche Maßnahme, um die Markenbekanntheit zu steigern und den Kunden die Markengeschichte näherzubringen, ist das "Kulturmarketing" in Form von Ausstellungen entweder im eigenen Shop oder sogar in Museen oder anderen kulturellen Institutionen. So hat beispielsweise Chanel im Jahr 2011 rund 400 erlesene Sammlerstücke im National Art Museum ausgestellt und dieses Ereignis mit einer Print- und POS-Kampagne begleitet.

PRICING: LUXUS HAT SEINEN PREIS

▶ Die Preise für Luxusgüter in China liegen weltweit an der Spitze
▶ Neben der hohen Zahlungsbereitschaft sind Steuern und Zölle ein zusätzlicher Preistreiber
▶ Die hohen Preise führen allerdings zu einem verstärkten Auslandskonsum der chinesischen Kunden
▶ Über Sondereditionen und Investitionen in Stores und Service kann das Preispremium in China gerechtfertigt werden

F7 In kaum einem anderen Land ist der Luxuskonsum so teuer wie in China. So liegen etwa die Preise für Bekleidung und Accessoires im Schnitt mindestens 30 Prozent über denen in Europa. Bei Autos und Uhren sind die Preisdifferenzen sogar noch deutlich größer. Der erhebliche Preisaufschlag ist zum einen auf die Zahlungsbereitschaft luxushungriger Chinesen zurückzuführen, zum anderen aber auch auf die hohen Steuern und Importzölle für viele Luxusgüter.

Das Preisniveau ist ein wesentlicher Faktor für die Markenwahrnehmung und -begehrlichkeit bei chinesischen Konsumenten. Marken, die als "zu günstig" empfunden werden, verlieren an Anziehungskraft und erreichen die relevanten Kundengruppen nicht. Für die Verkaufspreisbildung in China ist es daher wichtig, nicht einfach nur die Preise in den europäischen Heimatmärkten in die lokale Währung umzurechnen und gegebenenfalls um Steuern und Zölle anzupassen. Eine genaue Analyse des entsprechenden Wettbewerbs liefert einen Korridor für die Definition von Verkaufspreisen. Einigen Marken aus dem Premiumsegment wie Hugo Boss ist es über eine solche Strategie gelungen, sich in China erfolgreich als Luxusmarke zu positionieren und entsprechende Preise zu erzielen.

Die erheblichen internationalen Preisunterschiede veranlassen allerdings die chinesischen Konsumenten zunehmend zu Shoppingreisen. Bereits heute werden rund 60 Prozent der chinesischen Luxusausgaben im Ausland getätigt. Besonders begehrt sind dabei Uhren, Schmuck, Kleidung und Lederwaren. Einige Marken erwägen daher bereits, ihre Preise in Europa anzuheben, um die Preisdifferenz zu reduzieren. So wurde ein Prada-Sprecher am 6. August 2012 im "Wall Street Journal" mit folgender Aussage zitiert: "In order to reduce the price gap with China, the company may consider increasing prices as much as 10 percent in Europe if the Euro continues to stay so weak, of course without increasing prices in China."

Fraglich ist, ob sich eine solche Strategie wirklich erfolgreich umsetzen ließe, ohne die Umsätze in den etablierten Märkten zu gefährden. Ein anderer Weg, das hohe Preisniveau zu halten und weitere Umsatzabwanderung ins Ausland zu vermeiden, sind beispielsweise limitierte Sondereditionen, die ausschließlich in China verfügbar sind. Auch ein überlegenes Markenerlebnis in den Shops in Kombination mit hervorragendem Service ist ein geeignetes Hilfsmittel, das Preispremium zu verteidigen.

SORTIMENT SOLLTE CHINESISCH UND MÄNNLICH GEPRÄGT SEIN

▶ Chinesische Kunden werden immer stolzer auf ihr kulturelles Erbe – Produkte mit Chinabezug sind zunehmend gefragt
▶ Männer sind wichtige Luxuskunden – das muss bei der Sortimentsausrichtung berücksichtigt werden

Historisch wollten die meisten chinesischen Luxuskunden ausschließlich Produkte erwerben, die aus den internationalen Sortimenten stammten und keinen deutlichen Bezug zum Reich der Mitte hatten. Bei vielen der Kunden gab es Vorbehalte, ob
F8 chinesische Editionen wirklich in Materialqualität und Verarbeitungsstandards dem Markenversprechen entsprächen oder nur "Made-in-China"-Versionen wären. Diese Verunsicherung hat sich deutlich gelegt und zum Teil ins Gegenteil verkehrt. Das Selbstbewusstsein der Chinesen ist einhergehend mit der Entwicklung hin zu einer wirtschaftlichen Großmacht mit globalen Führungsansprüchen wieder erstarkt. Besonders junge und wohlhabende Konsumenten sind stolz auf das reiche kulturelle und handwerkliche Erbe ihres Landes und sehen diese Traditionen gern in den Produkten internationaler Marken gewürdigt.

Eine weitere Besonderheit, die es bei der Zusammenstellung der Sortimente für den chinesischen Markt zu beachten gilt, ist die im Verhältnis zu Europa überproportional starke Rolle der Männer – zum einen als direkte Konsumenten, zum anderen auch als Käufer und Empfänger von Geschenken. Sind in den traditionellen Luxusmärkten eher die "technischen" Produktkategorien wie Uhren, Automobile oder Audio/Video stark von männlichen Konsumenten geprägt, so muss die Sortimentsausrichtung auch bei Mode und Accessoires in China einen größeren Herrenanteil bieten, um der Nachfrage gerecht zu werden. Bei Marken dieser Segmente, die stark in China engagiert sind, sollte dies bereits in der Kollektions- beziehungsweise Produktentwicklung berücksichtigt werden, um eine ausreichende Sortimentsbreite für die männlichen Kunden bieten zu können.

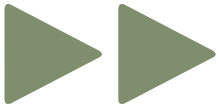
Exkurs:
Markenname

Ein gutes Image setzt einen passenden Markennamen voraus. Während das Gros der Chinesen mit westlicher Werbung in lateinischer Schrift nichts anfangen kann, erschweren 50.000 bedeutungsgeladene Schriftzeichen mit dialektabhängig variierender Aussprache die Übersetzung. Mercedes (ben-shi: "schnell und sicher fahren") und BMW (bao-ma: "kostbares Pferd") haben diese Hürde erfolgreich gemeistert. Ebenso ist die Symbol- und Farbwahl der Logos aufgrund kultureller Assoziationen nicht zu unterschätzen. So ist die Farbe der Trauer in China Weiß – Blau hingegen steht für das Böse, Orange für Glück.

F8
Persönliche Accessoires gehören zu den Dingen, die in China mit Luxus verbunden werden

Quelle: Ipsos

ONLINE: GILT IMMER UND ÜBERALL



Das Internet wird in China immer wichtiger, sowohl bei der Informationsbeschaffung als auch im E-Commerce

Aufgrund der Schrift- und Sprachbarrieren sollten Unternehmen chinesische Webseiten anbieten, die in Inhalt und Aufmachung die Kundenbedürfnisse erfüllen

Social Media sind bei chinesischen Luxuskonsumenten sehr relevant und sollte ein integraler Bestandteil der Marketingstrategie sein

ONLINE-MARKT WIRD IMMER WICHTIGER

China wird digital – ein erwarteter Anstieg der Internetnutzer in China um 40 Prozent von heute rund 540 Millionen auf 750 Millionen bis zum Jahr 2015 zeigt eindrucksvoll das enorme Potenzial dieses Marktes.

E-Commerce wird laut einer Untersuchung von Techin Asia bislang erst von knapp 40 Prozent der chinesischen Online-Nutzer regelmäßig betrieben – eine vergleichsweise wichtige und im Vergleich mit Westeuropa überproportionale Bedeutung kommt hingegen dem Austausch über Blogs und Mikroblogs zu und auch die (zumeist nationalen) sozialen Netzwerke spielen eine gewichtige Rolle. Hier greift das bereits mehrfach beschriebene "Guanxi-Prinzip", der Austausch innerhalb der sozialen Peer Group und die Bildung kollektiver Meinungen.

Dennoch ist der Umsatz im chinesischen Online-Markt mit beinahe 50 Prozent pro Jahr gestiegen – von rund 12 Milliarden im Jahr 2009 auf circa 60 Milliarden Euro 2012. Für den Zeitraum bis 2015 wird ein jährliches Wachstum von rund 30 Prozent prognostiziert, was zu einem Marktvolumen von knapp 180 Milliarden Euro führen würde. Laut "China Daily Online" liegt der Marktanteil von Luxusgütern beim Online-Shopping bislang erst bei 2 Prozent, was in etwa 1,2 Milliarden Euro entspricht. Experten gehen jedoch davon aus, dass sich der Anteil in den nächsten Jahren auf 4 Prozent verdoppeln könnte, denn bereits heute interessieren sich mehr als 20 Prozent der chinesischen Internetnutzer für den Online-Kauf von Luxusgütern. Damit läge der Online-Luxusumsatz im Jahr 2015 bei circa 7 Milliarden Euro. Vor allem in kleineren Städten, in denen es noch keine stationäre Präsenz der jeweiligen Marken gibt, wird das Online-Geschäftspotenzial am höchsten eingeschätzt.

ONLINE-KANÄLE IM ÜBERBLICK

Nachrichtenseiten und Portale
In China gibt es eine Vielzahl von Online-Magazinen, die sich mit dem Leben von Celebrities befassen. Daneben ist in den letzten Jahren aber auch eine Reihe von Portalen entstanden, die sich spezifisch Mode- und Luxusthemen widmen und oftmals eine weibliche Zielgruppe adressieren. Prominente Beispiele für diese Seiten sind yoka.com oder pclady.com.cn. Diese Kanäle sind vor allem für Marken aus den Bereichen Mode und Accessoires sowie Uhren und Schmuck aus zweierlei Gründen sehr wichtig: zum einen, um ihren Markennamen bekannt und begehrlich zu machen, zum anderen aber auch, um einzelne Produkte zu "Must-haves" zu stilisieren, indem sie vom richtigen Testimonial gezeigt werden. Daher sollten diese "Botschafter" so ausgewählt werden, dass sie in den relevanten Medien möglichst häufig und ausführlich beschrieben werden.

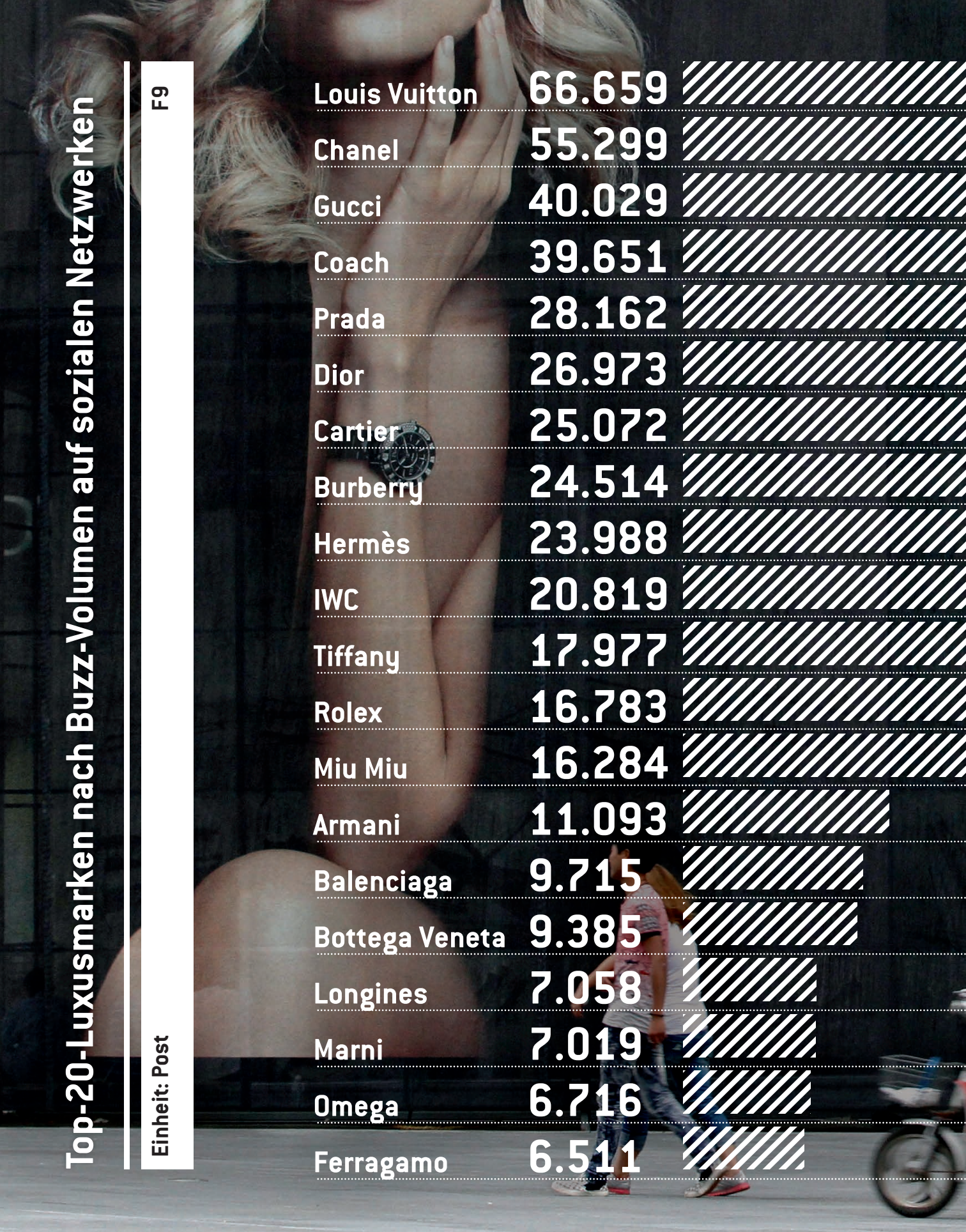
Ein weiterer, für Luxusmarken sehr wichtiger Kanal sind Luxusnavigationsseiten wie boogle.cn. Hier erhalten die Besucher Informationen, können gezielt nach Marken und Produkten suchen und werden dann auf die entsprechenden Webshops und Markenseiten weitergeleitet. Auf diese Weise können (vor allem auch noch weniger prominente) Marken den Traffic auf ihren Seiten erhöhen und interessierte Kunden direkt zum Kauf bringen.

Websites
Wie in den meisten Märkten der Welt, so zählt auch in China die Website zu den wichtigsten Aushängeschildern aller Marken. Aufgrund der Weitläufigkeit des Landes und der noch geringen Präsenz der meisten Luxushersteller in Tier-3- und Tier-4-Städten kommt der Website in China eine noch höhere Bedeutung zu als beispielsweise in Westeuropa, wo der nächste Markenshop oder entsprechende Multilabel-Händler für die meisten

Top-20-Luxusmarken nach Buzz-Volumen auf sozialen Netzwerken

F9

Einheit: Post



Louis Vuitton	66.659
Chanel	55.299
Gucci	40.029
Coach	39.651
Prada	28.162
Dior	26.973
Cartier	25.072
Burberry	24.514
Hermès	23.988
IWC	20.819
Tiffany	17.977
Rolex	16.783
Miu Miu	16.284
Armani	11.093
Balenciaga	9.715
Bottega Veneta	9.385
Longines	7.058
Marni	7.019
Omega	6.716
Ferragamo	6.511

Quelle: CIC luxury panel data, 2011

Konsumenten in Reichweite liegt. In den kleineren Städten ist der Webauftritt für viele luxusaffine Bewohner der einzige Weg, Marken kennenzulernen und regelmäßig mit ihnen in Kontakt zu treten – der Kauf erfolgt dann bei Reisen in größere Städte im In- oder Ausland beziehungsweise per Online-Bestellung.

Doch auch in den großen Tier-1- und Tier-2-Städten spielt die Markenkommunikation per Website eine wichtige Rolle, um das Markenimage zu stärken, die Bindung zu erhöhen und auf neue Produkte oder Kollektionen hinzuweisen. Allerdings kann ein beträchtlicher Teil der Chinesen englische Webauftritte nicht lesen, daher sind viele von ihnen auf internationalen Seiten ziemlich orientierungslos. Eine chinesische Website ist somit Pflicht für alle Unternehmen, die in diesem Markt nachhaltig erfolgreich sein wollen. Neben der Sprache sind auch kulturelle Besonderheiten zu berücksichtigen, denn die ästhetischen Standards der Chinesen weichen von denen in der westlichen Welt teilweise deutlich ab. So sind zum Beispiel Startseiten mit möglichst vielen Informationen, leuchtenden Farben, animierten Effekten und Musik bei den Internetnutzern im Reich der Mitte sehr populär. Dies widerspricht häufig jedoch der Corporate und Brand Identity der Luxusmarken. Insofern ist es wichtig, entweder eigene lokale Experten für die Gestaltung und Pflege der chinesischen Website zu verpflichten oder mit entsprechenden Dienstleistern zusammenzuarbeiten, die den Spannungsbogen zwischen internationaler Markendarstellung und chinesischen Nutzerpräferenzen sicherstellen können und auch das Content Management übernehmen.

Eine weitere Besonderheit chinesischer Kunden ist der Wunsch nach Chatmöglichkeiten mit Markenrepräsentanten, um zusätzliche Informationen zu Produkten einzuholen, Stylingtipps zu bekommen oder sich über die Produktverfügbarkeit Aufschluss geben zu lassen. Auch hierfür bedarf es gut geschulter lokaler Mitarbeiter, die diese Dialogmöglichkeit optimal nutzen können, um die Verbundenheit zur Marke zu erhöhen.

Die Integration eines Online-Shops in die Unternehmenswebsite ist für Marken, deren Sortiment "onlinetauglich" ist, ein Weg, den Umsatz in China zu steigern und auch die Regionen des Landes zu erreichen, die noch nicht über den stationären Handel versorgt werden. Für den reibungslosen Ablauf des Bestell-, Liefer- und Retourenprozesses ist es jedoch häufig sinnvoll, einen lokalen Dienstleistungspartner für die Durchführung zu verpflichten. Der Aufbau eigener Operations in China lohnt sich für einen großen Teil der Marken (noch) nicht. Den chinesischen Webshop aus dem Ausland mit Ware zu versorgen ist aufgrund der Zoll-, Steuer- und Logistikherausforderungen in den meisten Fällen weder sinnvoll noch profitabel.

Für kleinere oder neu in den Markt eingetretene Marken kann auch der Weg über Online-Multilabelhändler sinnvoll sein. Diese sorgen für den ausreichenden Traffic im Shop und "adeln" die Produkte einer Marke durch die Aufnahme ins Sortiment . Auf diese Weise fällt es chinesischen Kunden, die, wie oben beschrieben, eher selten neue und ihnen unbekannte Marken kaufen, leichter, eine Kaufentscheidung zu treffen. Es gibt bereits einige Online-Multilabelhändler im Luxusbereich, von denen viele auf bestimmte Segmente spezialisiert sind. Unternehmen, die diese Vertriebsform als attraktiv erachten, sollten die in ihrem Segment aktiven Formate analysieren und das jeweils angebotene Markenportfolio auf die Kompatibilität mit der eigenen Marke abprüfen.

Beispiel Burberry

Die Burberry-Website für China ist an die lokalen Bedürfnisse angepasst und setzt stark auf eine emotionale, interaktive Verbindung von chinarelevantem Content und Commerce. Im April 2011 zeigte das Label live eine 3D-Hologramm-Modenschau in Peking, die eine große Begeisterung auslöste ("Buzz"). Daneben können chinesische Kunden in der Checkout-Phase direkt mit einem virtuellen Berater chatten, um etwa Verfügbarkeiten und Lieferzeiten zu erfragen.

SOCIAL MEDIA

Chinesen gehören mit durchschnittlich täglich 46 Minuten Social-Media-Aktivitäten global zu den eifrigsten Nutzern. Empfehlungen durch Bekannte ("Guanxi-Prinzip") haben einen hohen Stellenwert, was erklärt, warum soziale Medien Kaufentscheidungen im Reich der Mitte stärker beeinflussen als irgendwo sonst auf der Welt. Da internationale Formate wie Facebook und Twitter in China verboten sind, dominieren lokale Seiten die Weblandschaft (vor allem Sina Weibo, Qzone, Renren, Tencent Weibo). Die dort herr-

schenden Kommunikationsregeln und -gepflogenheiten weichen teilweise deutlich von denen in den globalen sozialen Netzwerken ab. Daher ist es auch hier wichtig, Experten für die Markenkommunikation für diese Kanäle zu haben, die dort heimisch sind und auch Nuancen in den Konsumentenmeinungen einschätzen können.

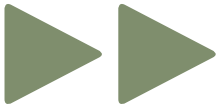
F9 Bei zahlreichen Marken wie Louis Vuitton, Gucci, Burberry und Chanel sind die sozialen Medien in China längst integraler Bestandteil der Marketingstrategie. Über eine synchronisierte Kommunikation tragen sie zur Steigerung der Markenreichweite und zur Vertiefung des Kundenwissens bei. Wie wichtig ein sorgfältiges Management sozialer Medien ist, um Reputationsrisiken zu vermeiden, zeigt das Beispiel Dolce & Gabbana. So entfachte Anfang 2012 das Verbot, Fotos des Stores in Hongkong aufzunehmen, zunächst eine digitale Protestwelle. Die physische Blockade durch 1.000 Personen erzwang anschließend vorübergehend sogar die Schließung der Filiale. Bei entsprechender Betreuung der Social-Media-Kanäle hätte die Marke die Gefahr wahrscheinlich früher erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten können. Es gibt bereits externe Dienstleister, die ein laufendes Monitoring der Social-Media-Angebote anbieten sowie die Ergebnisse auswerten und aufbereiten. Vor allem Blogs sind für die Chinesen sehr wichtige Wege, sich mitzuteilen und auszutauschen. Dies gilt auch für die Luxuskunden – 50 Prozent von ihnen nutzen herkömmliche Blogs und sogar rund 70 Prozent Mikroblogs wie etwa bei Weibo, dem chinesischen Äquivalent zu Twitter. Grundsätzlich stellen im Bereich des "persönlichen Luxus" Lederwaren (insbesondere Handtaschen) die meistdiskutierte Produktkategorie dar, wie eine Untersuchung von Group M zeigt. Diese Diskussionen um die aktuellen "It-Bags" sind ein wichtiges Marketinginstrument für die Markenhersteller und können den Absatz einzelner Produkte massiv fördern. Ähnliches gilt für Schuhe und Schmuckstücke.

Insgesamt üben wenige Meinungsführer einen erheblichen Einfluss auf die Online-Luxuscommunity aus. So sind rund 20 Prozent der Nutzer für 80 Prozent der veröffentlichten Inhalte verantwortlich. Diese Multiplikatoren teilen vornehmlich ihre Shopping-Erfolge, Markenexpertise und Trendeinschätzungen mit; ein Selbstdarstellungsphänomen das als "Shai" bezeichnet wird. Das Wissen um die Existenz von "Shai" und seine aktive Nutzung bei der Kommunikation über Social-Media-Kanäle ist für alle Marken Pflicht – einige von ihnen gehen bereits so weit, besonders relevante Meinungsführer mit vergünstigten oder sogar kostenlosen Produkten zu versorgen und sie zu Markenevents oder Shop-Eröffnungen einzuladen, um sie zu echten Markenbotschaftern zu machen. Diese Blogger werden häufig mithilfe professioneller Agenturen identifiziert und angesprochen.

Produktbezogenes "Shai", das Schreiben und Senden von Beiträgen zu den eigenen Besitztümern, stellt bislang die am weitesten verbreitete Ausdrucksform dar. Mit zunehmender Marktreife nehmen jedoch die Darstellung von Expertise und Kreativität ("True Man Show") beziehungsweise des eigenen Geschmacks zu ("Shai Lifestyle" inklusive Street Shots, Hobbys, Nachtleben, Reisen). Die großen internationalen Marken liegen heute beim erzielten Buzz-Volumen auf den sozialen Netzwerken vorne. Die ersten Plätze belegen Marken mit Schwerpunkten in den Kategorien Mode und Accessoires. Der "Buzz-Führer" Louis Vuitton war die erste internationale Luxusmarke, die eine Mikroblogpräsenz auf Weibo eröffnete.

Hinsichtlich der Inhalte bei den Mikroblogs unterscheiden sich die Marken deutlich: Während bei den Mode- und Accessoiremarken wie Burberry oder Gucci viel über die Designer sowie die Celebrities, die die Marke tragen, diskutiert wird, sind zum Beispiel Uhrenmarken in den Kommunikationsthemen deutlich technischer. Hier werden in erster Linie die Einführungen neuer Produkte und die entsprechenden Daten und technischen Details besprochen. Diese Unterschiede bei den Inhalten der Beiträge müssen von den Marken erkannt und entsprechend in ihre Social-Media-Marketingstrategie integriert werden.

DISTRIBUTION LÄSST VIELE WEGE OFFEN, PRODUKTION NUR WENIGE



Es gibt eine Reihe verschiedener Distributionsmodelle, die teilweise miteinander kombiniert werden können

Jede Marke muss genau die strategisch richtige Option abwägen

Die Auswahl des richtigen Partners ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor

DISTRIBUTIONSMODELLE

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor, vor allem beim Eintritt in den chinesischen Markt, ist das Distributionsmodell. Ohne Verbindungen und lokale Kenntnisse ist es schwer, schnell und nachhaltig erfolgreich zu sein. Es gibt eine Reihe von Alternativen für den Betrieb der Geschäfte im Reich der Mitte. Die Auswahl des Modells ist eine strategische Entscheidung für die Unternehmen. Sie muss sorgfältig und basierend auf den unternehmensspezifischen Voraussetzungen wie etwa finanzieller und personeller Ausstattung, Markenstärke und Erfahrung mit der Internationalisierung durchgeführt werden. In vielen Fällen wird das Modell im Laufe der Zeit und mit wachsender Erfahrung und Reputation im chinesischen Markt in Richtung Eigenbetrieb geändert.

Im Folgenden wird ein Überblick über die verschiedenen Optionen und einige ihrer Charakteristika gegeben. Hierbei kann es allerdings segmentspezifische Unterschiede geben, die hier nicht weiter beleuchtet werden können.

Eigene Operations
Der Betrieb des Chinageschäfts über eine eigene lokale Gesellschaft (in China oder auch in Hongkong) und eigene Stores ist die Option mit der höchsten Autonomie und potenziell höchsten Profitabilität, da keine Abgaben an Partner entrichtet werden müssen.

Dieses Modell eignet sich allerdings eher für große und bekannte Marken, die bereits ein signifikant großes Geschäft im Reich der Mitte machen oder erwarten und über entsprechende finanzielle Ressourcen, Erfahrungen mit der Marktbearbeitung und ein solides Kontaktnetzwerk verfügen. Dieses ist zum einen wichtig, um mit den lokalen Behörden optimal zusammenzuarbeiten, zum anderen aber auch, um beispielsweise an optimale Store Locations zu gelangen. In vielen Fällen haben Unternehmen nach einigen Jahren in China ihr Modell von einer partnerschaftlichen Lösung auf eine eigene Gesellschaft umgestellt.

Joint Ventures
Joint Ventures erleichtern neueintretenden beziehungsweise weniger bekannten Marken den Weg nach China. Die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner stellt ausreichende Marktkenntnisse in wirtschaftlicher und kultureller Hinsicht sicher. Darüber hinaus übernimmt der Joint-Venture-Partner meistens die Standortwahl und Konditionenverhandlung für die Läden und unterstützt die Entwicklung einer effektiven Kommunikationsstrategie. Zusätzlich beteiligt er sich an den Setup-Kosten und POS-Investments. In vielen Fällen übernehmen Marken nach einem erfolgreichen Launch das Joint Venture komplett und setzen auf eigene Operations.

Die Auswahl eines Joint-Venture-Partners ist eine wichtige strategische Entscheidung und muss genau überprüft werden. Die Kongruenz des potenziellen Partners zur Marke, seine finanziellen Ressourcen sowie die Erfahrungen im Luxusbereich und der Zugang zu relevanten Stellen im Markt sind entscheidende Auswahlkriterien. Darüber hinaus muss auch das Vertragswerk detailliert ausgearbeitet und eine klare Zieldefinition aufgesetzt werden, um die Risiken für die Marke zu minimieren.

Lokale Distributeure
Distributeure sind selbstständige Unternehmer, die den Vertrieb (über Monomarken-Stores und gegebenenfalls Wholesale) einer Marke für das ganze Land oder in einzelnen Regionen übernehmen, was insbesondere in den Boomjahren der späten 1990er und frühen 2000er – auch aufgrund rechtlicher Voraussetzungen – ein weitverbreitetes Modell war. Diese Variante bedeutet für die Marken eine geringe Ressourcenbeanspruchung; dem steht jedoch ein limitierter Einfluss auf Markenführung, Werbung und Verkauf gegenüber. Folglich hat diese Form der Marktbearbeitung seit der Deregulierung an Bedeutung verloren. Viele Luxusmarken haben die Verträge mit Distributeuren in Joint Ventures überführt oder das Geschäft komplett selbst übernommen. Einige Unternehmen arbeiten jedoch heute noch mit Distributeuren, allerdings meist mit einer regionalen Fokussierung auf strukturschwächere

und schwer zu bearbeitende Gebiete. Ebenso wie beim Joint Venture ist die sorgfältige Auswahl des richtigen Partners ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Franchising
Der Betrieb von Monomarken-Stores im Franchisingmodell war in der Vergangenheit nicht sehr verbreitet, gewinnt aber in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Große Unternehmen aus dem Mainstreambereich wie adidas waren hier Vorreiter. Eine steigende Zahl von Luxusunternehmen wie Bulgari nutzt Franchising zum Ausbau beziehungsweise zur Ergänzung ihrer Store-Portfolios. Als alleinige Vertriebsform ist Franchising bislang selten und eignet sich eher für Marken, die bereits im chinesischen Markt aktiv sind. Prinzipiell ermöglicht diese Kooperationsform eine schnelle Marktbearbeitung bei begrenztem finanziellen Risiko durch Externalisierung der Fixkosten. Die Sicherstellung eines konsistenten Markenauftritts erfordert jedoch eine enge Abstimmung beziehungsweise Kontrolle der Vertragsbedingungen und In-Store-Prozesse. Die Auswahl des richtigen Franchisepartners ist auch hier sehr wichtig. Zusätzlich sollte die Möglichkeit eines "Subfranchising", also die Aufnahme zusätzlicher Franchisenehmer durch den Hauptpartner vermieden werden, da dies in den meisten Fällen die Markendarstellung und den reibungslosen operativen Ablauf kaum kontrollierbar macht.

Lizenzen
Die Vergabe von Lizenzen für den chinesischen Markt ist eine Praxis, die bei Luxusunternehmen selten anzutreffen und üblicherweise nicht mit einer strikten Markenführung vereinbar ist. In diesem Modell übernimmt ein Lizenznehmer die Markenrechte für China, erstellt eigene Kollektionen und kümmert sich um Produktion und Vertrieb. Der Lizenzgeber erhält hierfür eine Gebühr. Auch wenn dieses Modell aus finanzieller Sicht kein direktes Risiko darstellt, beschädigt es aber in vielen Fällen die Positionierung und Reputation einer Marke. Diese wird dann oft als chinesische Marke wahrgenommen und kann nicht das gleiche Preisniveau erzielen wie die europäischen Originale. Darüber hinaus führt ein solches Modell auch häufig zu Irritationen bei den Kunden, wenn sie ins Ausland reisen und unter dem gleichen Markenlogo andere Produkte in abweichenden Preislagen sehen.

VERTRIEBSKANÄLE

▶ Der Aufbau eines eigenen Retail-Netzwerks ist in den meisten Segmenten notwendig
▶ Zum Aufbau des Markenimages sind Toplagen in Tier-1-Städten die geeignete Wahl
▶ Unternehmen müssen mit hohen Investitionen beim Markteintritt rechnen
▶ Die Tier-2- und Tier-3-Städte bieten für die Zukunft noch viel Potenzial

Eine Besonderheit des chinesischen Marktes sind die Vertriebskanäle: Es gibt in den meisten Segmenten des Luxusmarktes nur wenige Multilabel-Händler. Monomarken-Stores sind daher für die meisten Unternehmen, die im Luxusbereich in China aktiv sind, der wichtigste Vertriebskanal. Für Marken, die bislang wenig oder keine Erfahrung mit dem Betrieb von eigenem Retail haben oder deren Sortimente (zum Beispiel durch sehr niedrige Kauffrequenzen) nur bedingt retailtauglich sind, ist dies eine große Herausforderung.

In einigen Fällen haben sich Unternehmen mit ähnlicher Positionierung und arrondierenden Sortimenten (wie Möbel und Tapeten) zusammengeschlossen und gemeinsame Stores respektive
F11 Showrooms eröffnet. Die großen internationalen Marken sind hingegen dabei, ihre Store-Netzwerke deutlich auszubauen.

Hochwertige stationäre Geschäfte sind in China sehr wichtig, um den Konsumenten die Marke näherzubringen, Markenbekanntheit zu erzielen und eine nachhaltige Positionierung zu erreichen. Dies ist auch maßgeblich für die Umsätze mit chinesischen Kunden im Ausland. Wie erwähnt, kaufen sie in erster Linie Marken, die sie bereits wahrgenommen und in ihr Relevant Set aufgenommen haben. Dies bedeutet für die meisten Luxusmarken, dass sie zuerst signifikante Investitionen in den Aufbau des Store-Netzwerks und der Marke tätigen müssen, bevor kostendeckende Umsatzniveaus erreicht werden. Diese Investphase kann einige Jahre dauern und muss bei der Planung des Chinageschäfts berücksichtigt werden.

Beispiel Nymphenburg
Die Marke Nymphenburg war in China beispielsweise relativ unbekannt. Allerdings hat die Eröffnung eines Geschäftes am Bund 18 (Shanghai) zu einer Steigerung der Popularität und eines damit einhergehenden Vertrauensvorschusses der Konsumenten geführt. Die elegante Boutique im Luxuskaufhaus Bund 18 gilt schon jetzt als stilprägender Meilenstein im Reich der Mitte. Ausgewählte Lagen bzw. Adressen genießen in China hohes Ansehen und können somit einer vergleichsweise unbekannten Marke den Markteintritt erleichtern.

Vor dem oben genannten Hintergrund lässt sich die gängige Strategie vieler Luxusmarken beim Auf- und Ausbau des chinesischen Marktes erklären. Der Fokus liegt zuerst auf den Tier-1-Städten und eventuell noch einigen starken Tier-2-Städten. Dort sichern sich die meisten Unternehmen für ihre "Flagship-Stores" Toplagen in den wichtigen Einkaufszentren in unmittelbarer Nachbarschaft zu bereits etablierten Marken, um von Strahleffekten des gesamten Centers, aber auch des unmittelbaren Markenumfelds zu profitieren. Der nächste Schritt der Expansion ist der weitere Ausbau der Präsenz in den bereits bedienten Städten, bevor dann zusätzliche Tier-2- und gegebenenfalls Tier-3-Städte erschlossen werden.

F10 Dies führt dazu, dass heute die kleineren Städte, vor allem in den Tiers 3 und 4, noch mit Luxus-POS unterversorgt sind. Somit besteht auch für die Marken, die bereits die Tier-1- und wichtigen Tier-2-Städte bedienen, noch deutliches Potenzial für den Rollout. Louis Vuitton und Gucci haben beispielsweise bereits begonnen, Stores in Tier-3-Städten zu eröffnen.

Auch viele der Luxusautomobilmarken sind dort schon präsent. Doch es gibt auch immer wieder Ausnahmen von den beschriebenen üblichen Vorgehensweisen, die für einzelne Marken sehr erfolgreich sein können. Max Mara beispielsweise betreibt seinen größten "Flagship-Store" in China nicht in Shanghai oder Beijing, sondern in der Tier-2-Stadt Chengdu, wo das Wettbewerbsumfeld noch nicht so kompetitiv ist wie in den Metropolen. Einen anderen Weg hat die Marke Comme des Garçons beschritten, die 2010 einen 19.000 qm großen Multilabel-Store in Beijing eröffnet hat, um ihren Zielkunden ein umfassendes Lifestyle-Erlebnis bieten zu können.

Exkurs:
Feng Shui

Im Gegensatz zu mancher Beurteilung von Feng Shui in westlichen Ländern als esoterisch, gilt es in China als wichtiger Bestandteil bei der Suche und Ausgestaltung von Räumlichkeiten. Feng Shui ist Teil der Alltagskultur und es ist selbstverständlich, jemand mit entsprechender Fachkenntnis in die Bauplanung und spätere Inneneinrichtung von Immobilien mit einzubeziehen.

Der moderne Hauptsitz der HSBC in Hongkong wurde zunächst mit Eingängen geplant, die unter Feng-Shui-Gesichtspunkten bedenklich sind. Laut Feng Shui können vermeintlich böse Geister ungehindert in das Gebäude eindringen. Die Baupläne wurden daraufhin derart geändert, sodass nun die Rolltreppen im Lobbybereich einen eigenartig schrägen Verlauf nehmen.

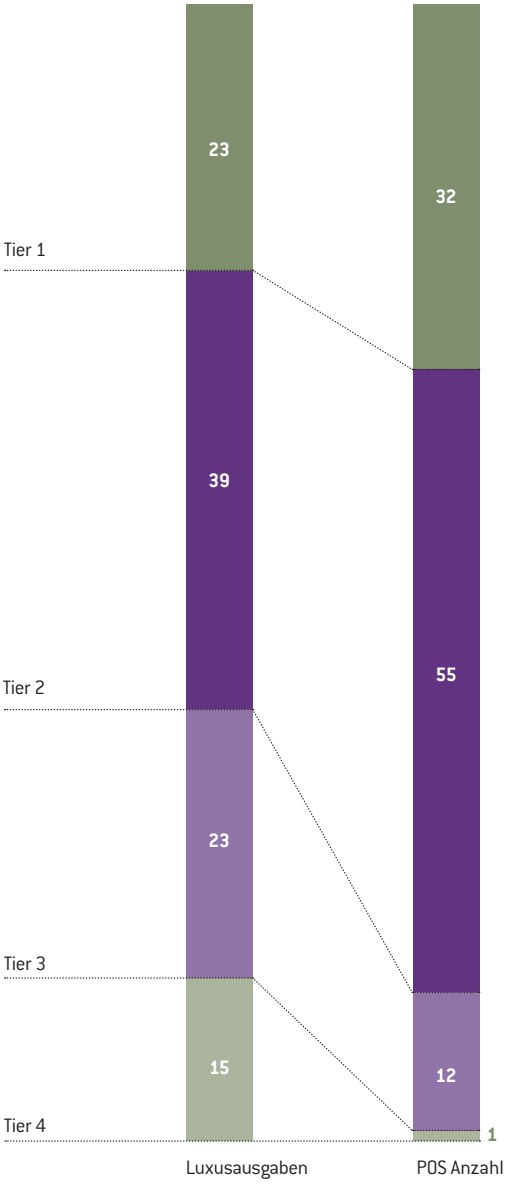
Aber auch für die gewöhnliche Auswahl von Mietflächen wie in einem Einkaufszentrum kann Feng Shui eine entscheidende Rolle spielen. So gelten beispielsweise Geschäftsräume gegenüber von Aufzügen und Rolltreppen als wenig glückbringend. Erfahrungsgemäß wechseln hier sehr häufig die Mieter und es lassen sich grundsätzlich nur geringere Mieten realisieren.

Eine Folge der großen Nachfrage nach Toplagen in den Tier-1- und Tier-2-Städten, die zumeist das Angebot trotz ständig neu entstehender Shopping Center übersteigt, ist ein deutlicher Anstieg der Mietkosten, die sich erkennbar auf die Profitabilität der Geschäfte auswirken. Dennoch sollten Unternehmen nicht vor der Anmietung sehr guter Flächen zurückschrecken. Das Risiko ist meist begrenzt, denn an den begehrten Standorten gibt es häufig eine Warteliste, sodass ein Nachmieter schnell gefunden ist, falls der Store nicht die erwünschten Ergebnisse liefert.

F10

Luxusausgaben vs. Anzahl POS

nach Stadtgröße (%)



Quelle: Luxury in China Conference 2012, Roland Berger

Zwischen den Tier-1- und Tier-2 Städten gibt es immer noch deutliche Unterschiede bei den durchschnittlichen Mietpreisen, weshalb Stores in Tier-2-Städten trotz teilweise etwas niedrigerer Flächenproduktivität häufig sehr profitabel sind. Neben dem direkten Verkauf und der Markendarstellung kommt in China dem POS oftmals noch eine weitere Bedeutung zu. Insbesondere für komplexe Produkte wie Uhren oder hochwertige Musikinstrumente dienen die Stores als Wartungs- und Reparaturpunkte. Einige Marken gehen hierfür sogar so weit, die entsprechenden Mitarbeiter in Europa zu qualifizieren, um höchstes Beratungs- und Wartungsniveau sicherstellen zu können.

MARKTEINTRITT KLEINER UND MITTELSTÄNDISCHER LUXUSMARKEN

- Bis vor Kurzem waren in China grundsätzlich nur die in ihrem Produktsegment führenden Luxusmarken erfolgreich; heute sind Teile der Luxuskonsumenten in China reif für Kennermarken, die auf bedingungslose Qualität statt großer Namen setzen
- Bei der Expansion ins Ausland sind auch aus Sicht kleiner und mittelständischer Luxusunternehmen in Deutschland wachstumsstarke Schwellenländer wie China eine attraktive Alternative zu den geografisch nächsten Nachbarländern
- Eigene Showrooms in China sind mit erheblichen Kosten und Risiken verbunden; ein großes Problem ist es, die Ladenmiete langfristig zu fixieren
- Eine Alternative zu eigenen Showrooms bieten branchenspezifische, professionelle Distributionsspezialisten oder ein gemeinsamer Showroom mit komplementären und befreundeten Luxusmarken

Noch in den 1980er Jahren war Luxus in China weitgehend nicht vorhanden. Um 1990 kam die erste Welle großer westlicher Luxusmarken nach China. Wie berühmt Marken wie Louis Vuitton und Rolex im Westen auch immer gewesen sein mögen, in China waren sie zu dieser Zeit noch komplett unbekannt. Die wesentliche Herausforderung für diese "Luxuspioniere" bestand also darin, in diesem riesigen Land Markenbekanntheit zu entwickeln. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde auch Fernsehwerbung eingesetzt, die Luxusmarken für westliche Märkte grundsätzlich als zu ordinär und ungeeignet einstufen. Seitdem haben chinesische Konsumenten in Sachen Luxus kräftig aufgeholt.

Früher galt in China "the winner takes it all", das heißt, grundsätzlich waren nur die in ihrem Produktsegment führenden Luxusmarken erfolgreich. Heute sind Teile der Luxuskonsumenten in China reif für Kennermarken, die sich in erster Linie über herausragende Qualität statt über bekannte Namen definieren. Der Markt ist zwar noch relativ klein, allerdings kommen Kennermarken wie Philippe Hurrel gerade jetzt nach China und bauen dort ihr Netzwerk auf, da sie davon ausgehen, dass der Markt in den nächsten fünf Jahren beträchtlich reifen wird.

Bei der Expansion ins Ausland sind auch aus Sicht kleiner und mittelständischer Luxusunternehmen in Deutschland geografisch benachbarte Länder wie Frankreich oder die Niederlande nicht mehr automatisch die strategisch vernünftigste Wahl, sondern eben auch wachstumsstarke Schwellenländer wie China. Oft wird nicht bedacht, dass für sehr hochpreisige Luxusprodukte, wie zum Beispiel surrounTec-Lautsprecher (ca. 200.000 Euro) oder eine Welter-Tapete (bis zu 10.000 Euro pro Quadratmeter) der einfache Millionär gar nicht zur Zielgruppe gehört. Eine Studie von Deloitte zeigt, dass es zwar in Deutschland im Vergleich zu China mehr HNWI gibt, aber bereits bei Weitem mehr "Mid-Tier Millionaires" (zwischen 5 und 30 Millionen US-Dollar) und Ultra-HNWI (über 30 Millionen US-Dollar) in China leben – Tendenz stark steigend. Oder anders gesagt: Wer in China reich ist, ist häufiger sehr reich. Deshalb und wegen des grundsätzlich starken Verlangens nach Luxusprodukten ist China ein attraktiver Markt für hochpreisige Luxusprodukte aus Europa. Nicht nur für die großen Luxushäuser, sondern auch für einige Luxusunternehmen aus dem Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. So ist China zum Beispiel für Welter Wandunikate aus Berlin neben Deutschland bereits der wichtigste Markt.

Beim Markteintritt in China gibt es traditionell das Problem, dass High-End-Fachhändler und Luxuswarenhäuser wie beispielsweise Bergdorf Goodman in New York oder Harrods in London, in denen Luxusprodukte mit relativ geringem Aufwand in den Markt eingeführt werden können, nahezu unbekannt sind. Eine Option für viele Luxusmarken ist deshalb die Eröffnung eines eigenen Showrooms in China, was aber besonders für Mittelständler mit relativ hohen Investitionen und Risiken verbunden ist. Ein typisches Problem ist zum Beispiel die Mietunsicherheit. Es ist kaum möglich, die Miete langfristig zu fixieren. Eine ganze Reihe von europäischen Luxusmarken hat in Shanghai in den letzten Jahren Showrooms eröffnet. Nach ein oder zwei Jahren forderten ihre Vermieter häufig horrende Mieterhöhungen ein, weil zum Beispiel in der Zwischenzeit das Umfeld aufgewertet wurde und nun genügend andere zahlende Mieter bereit stehen. Anderen Luxusmarken kündigte der Vermieter den Vertrag, weil er eine bessere Idee hatte, was er mit der Ladenfläche anfangen kann. Wenn man den Showroom aufgibt, sind leider auch die hohen Kosten für den Ladenausbau endgültig verloren.

Einige Luxusmarken suchen deshalb nach einer Kooperation mit einem chinesischen Partner, der in der Vermietung eigener Ladenflächen tätig ist und der gegen eine Beteiligung am Geschäft bessere Mietkonditionen gewährt. In Frage kommt auch eine Partnerschaft mit einem chinesischen Distributeur, der über Erfahrung und gute Beziehungen in der jeweiligen Branche verfügen sollte. Doch nicht selten sind chinesische Partner entgegen ihrer kulturellen Wurzeln relativ kurzfristig orientiert und werden ungeduldig, wenn die Luxusmarke nicht schon nach zwei oder drei Jahren Gewinn abwirft. Um dessen Motivation sicherzustellen, ist es ratsam, einen chinesischen Partner zu suchen, der sich finanziell am Geschäft beteiligt. In den vergangenen Jahren haben sich zudem branchenspezifische, professionelle Distributionsspezialisten entwickelt. Zu diesen Firmen gehören zum Beispiel die Oriental Watch Company oder auch Frank & Label, die sich als "Botschafter für außergewöhnlichen Schmuck aus Europa und Amerika" bezeichnen und westliche Schmuckhersteller auf Messen und in eigenen Läden in China vertreten. Ein weiterer Anbieter ist die "Sparkle Roll Group", die Luxusuhren-Kennermarken wie Richard Mille und Parmigiani durch In-Shop-Boutiquen im Einkaufszentrum (beispielsweise "The Sparkle Roll Luxury World" in Peking) präsentiert.

Europäische Luxusmarken, die derzeit in den chinesischen Markt einsteigen, nehmen sich tendenziell mehr Zeit für die Marktanalyse, um Fehler ihrer Vorgänger zu vermeiden. Auch vor der Eröffnung eines eigenen Showrooms kann der Markt durch eigene Mitarbeiter oder durch Handelsvertreter im Direktverkauf bereits erforscht werden. Auch lassen sich so erste Umsätze erzielen.

Sehr hochpreisige Luxuseinrichtungsprodukte werden ohnehin zum Teil indirekt über Designer und Architekten verkauft, die man auch schon ohne eigenen Showroom kontaktieren kann. Der nächste Schritt der Markterschließung in China ist dann auch nicht unbedingt ein eigener, sondern möglicherweise ein gemeinsamer Showroom mit komplementären und befreundeten Luxusmarken. Mehr und mehr französische Marken in der Luxuscommunity in China sehen das als attraktive Strategie an. Auch Welter kooperiert für seinen Showroom in Peking mit einem deutschen Partner mit langjähriger Chinaerfahrung und anderen deutschen Marken wie beispielsweise Burmester, Koch & Bergfeld, KPM und der Theresienthal Glasmanufaktur. Ein gemeinsamer Showroom spart Kosten und verschafft sogar Zusatznutzen, denn die Partner können gemeinsam Events veranstalten und gegenseitig von ihren Kontakten und Kunden profitieren.

PRODUKTION DIREKT IN CHINA WIRD NOCH AUF SICH WARTEN LASSEN

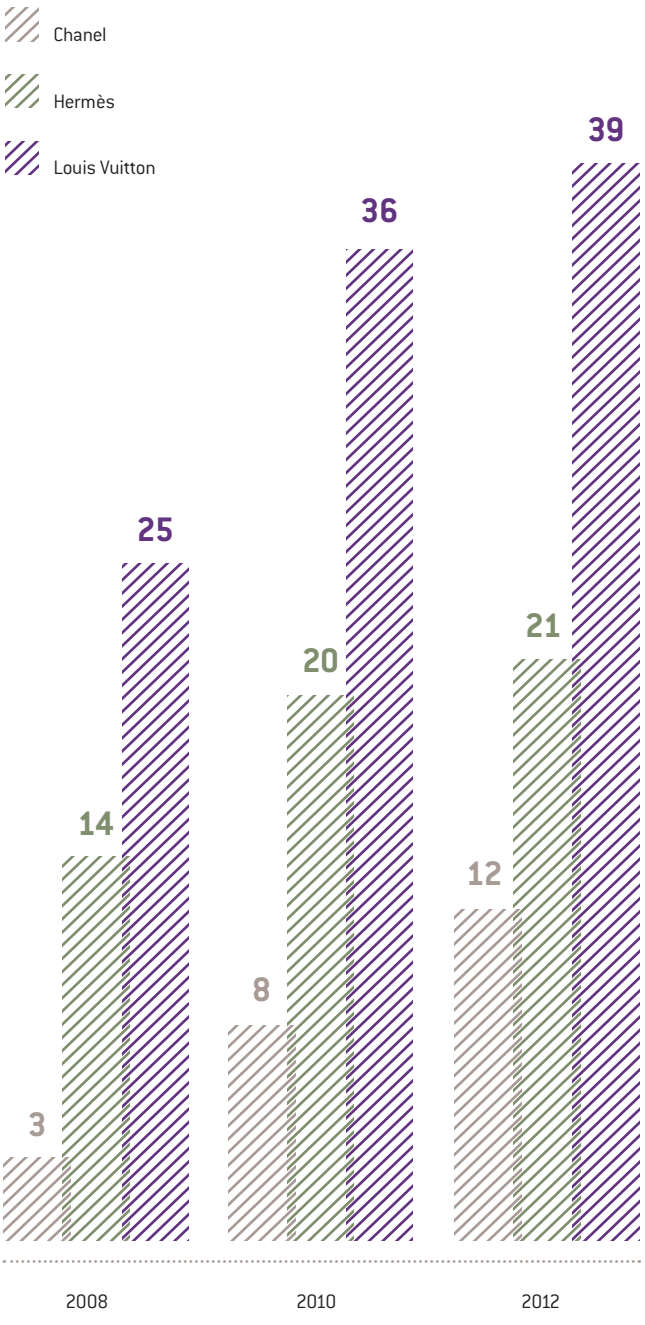
- ▶ Eine umfassende Produktion von Luxusgütern europäischer Marken in China ist bislang nicht angebracht
- ▶ Es gibt erste Ausnahmen, aber noch keinen "Proof of Concept"
- ▶ Einheimische Luxusmarken mit einem Bezug zur chinesischen Handwerkskunst gewinnen zunehmend die Gunst der Konsumenten

Einige westliche Luxusunternehmen reagieren auf den sogenannten "Sinofication"-Trend, also die Hinwendung zu chinesischen Marken, mit der Etablierung eigener "chinesischer" Luxusmarken. Dazu gehören zum Beispiel Estée Lauder mit seiner neuen Kosmetikmarke Osiao, Hermès mit der Mode- und Einrichtungsmarke Shang Xia oder LVMH mit der Báijiǔ-Marke ("weißer Alkohol") Wenjun. Solche neuen Marken eröffnen westlichen Luxusunternehmen neue Absatzchancen, allerdings helfen sie auch dabei, das Image von "Made in China" zu verbessern.

F11

Ausbau Store-Netzwerk China

Große Marken bauen ihre Netzwerke deutlich aus



Quelle: Roland Berger Research 2013

Ein wesentlicher Treiber für den wirtschaftlichen Aufschwung Chinas war und ist die Rolle des Landes als "verlängerte Werkbank" der westlichen Welt. Dieser Faktor in Kombination mit den von den chinesischen Behörden verhängten Hürden beim Import von Produkten würde die Option einer Produktion von Luxusprodukten in China nahelegen. Für absolute High-End-Luxusprodukte ist die Herstellung in China jedoch bislang noch die richtige Wahl und das wird sich auch in den nächsten Jahren nicht ändern. Meissner Porzellan kommt wahrscheinlich auch in Zukunft nur aus Meißen.

Mit einem besseren Image wird China allerdings für Luxusunternehmen auch als Herstellungsland immer interessanter. Ein großer Teil der europäischen Luxusmarken ist ohnehin zunehmend überzeugt, dass ihr Markenimage stärker ist als das Image des Herstellungslandes. Sie gehen also davon aus, dass Kunden Marken wie Chanel und Prada zutrauen, den gesamten Herstellungsprozess strikt kontrollieren zu können – unabhängig vom Produktionsort. Luxusmarken haben in den letzten Jahren erkannt, dass weltweit Kompetenzcluster für spezifische Produktkategorien existieren. Ein Dior-Manager hat in einem Interview eingeräumt, dass mit der Verlagerung der Produktion von Jeans in die Türkei nicht nur der Profit steigt, sondern aufgrund des dort dafür vorhandenen Know-hows auch die Qualität sichergestellt werden kann. Chanel hat vor kurzem die Firma Hawick Cashmere aus Schottland erworben, da die Region bekannt ist für die Herstellung hochwertiger Cashmereprodukte. China hat das Potenzial, Kompetenzcluster in High-End & Creative Industries besonders in den oben genannten traditionellen China-Branchen zu entwickeln.

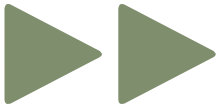
Für viele europäische Luxusmarken ist China bereits heute als Herstellungsland wichtiger als gemeinhin bekannt. Teilweise werden fast fertige Luxusprodukte aus Asien für den "final touch" nach Europa exportiert. Etwa ein Drittel der Komponenten hochwertiger Uhren stammt aus China. Viele der hochwertigen europäischen Automobilhersteller produzieren bereits in China für den chinesischen Markt. Zudem lassen viele Luxusmodeunternehmen einen Teil ihres Einstiegssortiments komplett in China fertigen und selbst ein Teil der Prada-Taschen kommt aus China. Prada ist sogar mit etwa 5 Prozent an SITOY beteiligt, einer an der Börse in Hongkong gelisteten Firma, die, vergleichbar mit dem Brillenspezialisten Luxottica aus Italien, ein Outsourcingpartner für Luxusmarken im Bereich Lederwaren und Handtaschen ist.

Die hier beschriebenen Entwicklungen sprechen für eine Aufwertung des Renommees von China als Herstellungsland in den nächsten Jahren. Deutsche Luxusmarken sollten sich also nicht ausschließlich auf das Label "Made in Germany" verlassen. Gleichzeitig liegt es in ihrem Interesse, angesichts des steigenden Wettbewerbs aus China, das Qualitätsimage von "Made in Germany" zu verteidigen – und darüber hinaus besonders bei den chinesischen Konsumenten Deutschland als Luxusproduktionsland zu positionieren. "Luxus made in Germany" klingt noch lange nicht so glaubwürdig, wie es sollte.

Exkurs:
Einfuhrhürden

Die chinesischen Behörden gestalten für ausländische Unternehmen die Einfuhr ihrer Produkte oft schwierig. Alle zur Einfuhr anstehenden Produkte müssen eine Reihe von Tests durchlaufen, darunter auch solche, bei denen die Testobjekte zerstört werden. Darüber hinaus müssen sämtliche Bestandteile und eine Vielzahl technischer Spezifikationen an die staatlichen Institutionen gemeldet werden, was besonders bei innovativen technischen Produkten nicht im Interesse der herstellenden Unternehmen liegt. Teilweise gehen die Behörden sogar so weit, die Produktionsstätten und Herstellungsverfahren an den Standorten in Europa zu inspizieren. Um diese Praxis einzudämmen, bedarf es jedoch der Unterstützung der europäischen Politik – einzelne Unternehmen müssen sich bislang diesen Vorgaben beugen.

PERSONALPOLITIK IST EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG, LOKALE GESETZE UND REGULIERUNGEN EBENSO



Die Knappheit von Talenten im chinesischen Markt macht Personalpolitik zur zentralen Herausforderung für Unternehmen

Intensiver Wettbewerb um die besten Arbeitnehmer im Markt führt zu steilem Gehaltsanstieg

Zur Bindung der Arbeitnehmer werden zunehmend langfristig angelegte, persönliche Anreizsysteme benötigt

Administrative Hürden erzwingen oft die Zusammenarbeit mit lokalen Personalagenturen

PERSONALPOLITIK ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR ALLE LUXUSMARKEN

Das geeignete und richtig ausgebildete Personal ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Luxusmarken. Dies gilt auch für den chinesischen Markt. Insbesondere im Verkauf benötigen die Unternehmen echte Markenbotschafter. Sie müssen neben einem verkäuferischen Talent auch die Werte der Marke glaubhaft verkörpern. Außerdem müssen sie der anspruchsvollen Kundschaft in den Geschäften gerecht werden können. Das Personalmanagement in China birgt jedoch einige Tücken: sei es beim Recruiting, der Verweildauer im Unternehmen oder der Vertragsgestaltung.

"HR ist die größte Herausforderung für Unternehmen, die im chinesischen Markt aktiv sein wollen."
(Watson Wyatt/EU SME 2012)

Recruiting
Die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter ist eine große Herausforderung für die Luxusunternehmen in China. Neben "Expatriates", den ausländischen Mitarbeitern, die meistens in gehobenen Managementpositionen tätig sind und aus westlichen Ländern nach China entsandt werden, sind zunehmend lokale Angestellte (vor allem im Verkauf) und Manager wichtig, um eine Verankerung der Marke im Markt sicherzustellen.

Die Anwerbung hochqualifizierter und mehrsprachiger chinesischer Mitarbeiter ist jedoch schwierig: einerseits aufgrund der stetig wachsenden Nachfrage bei den Unternehmen, andererseits durch die hohen Ansprüche der Umworbenen. Die staatlich verordnete Ein-Kind-Politik und die dadurch alternde Gesellschaft verschärft die Situation zusätzlich. Der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern erfolgt deshalb maßgeblich durch die Attraktivität der Arbeitgebermarke, wobei sich namhafte westliche Unternehmen häufig leichter tun als lokale. Doch die Kandidaten fordern attraktive Gehaltspakete, Arbeitsbedingungen und Karrierechancen. Die Unternehmen müssen diese Herausforderung aktiv annehmen und ihre Marke wie ihre Angebote an Universitäten präsentieren. Zusätzlich greifen viele auf lokale Personalberater zurück, um sich den Zugang zu den besten potenziellen Mitarbeitern im Markt zu sichern. Zudem können solche Berater auch eine vorsichtige Prüfung der Bewerbungsunterlagen durchführen. Hier kommt es regelmäßig zu Fälschungen, die von Ausländern schwer zu entdecken sind. Diese Personalberater und -agenturen können auch beim eigentlichen Anstellungsverhältnis behilflich sein, sofern die Unternehmen nicht mit chinesischen Partnern kooperieren.

Auch die Mitarbeiter im Verkauf, die über ein adäquates Auftreten verfügen und die Markenwerte glaubhaft repräsentieren, sind nicht leicht zu finden. Hier sind viele Marken dazu übergegangen, gezielt in den Stores der Wettbewerber oder anderer Luxusmarken das Verkaufspersonal zu beobachten und guten Kandidaten direkt oder indirekt ein Angebot zum Wechsel zukommen zu lassen. Arbeiten die Marken in China mit einem Partner (zum Beispiel in einem Joint Venture) zusammen, so sollte dieser Partner gute Kontakte auf dem Arbeitsmarkt und idealerweise einen Pool von talentierten Verkaufsmitarbeitern bereitstellen können.

Porsche berichtet von dem Trend, dass gut ausgebildete chinesische Arbeitskräfte eine Beschäftigung bei namhaften internationalen Unternehmen in China als Sprungbrett nutzen, um ihre Karriere in der Hauptniederlassung dieser Unternehmen außerhalb

Chinas fortzusetzen. Andersherum lässt sich auf der Seite von qualifizierten deutschen Arbeitskräften der Trend feststellen, dass eine Anstellung in einer Tochtergesellschaft in China immer weniger attraktiv ist. Dies ist unter anderem auf die mangelnde Lebensqualität (z. B. durch Smogbelastung) zurückzuführen. Mittlerweile werden in chinesischen Großstädten Apps, die die Smogbelastung anzeigen, häufiger genutzt als Wetter-Apps.

Gehälter
Der intensive Wettbewerb um die besten Talente im Markt hat dazu geführt, dass sich die Gehälter in China in den letzten fünf Jahren mehr als verdoppelt haben. Anders als in Westeuropa machen schon marginale Unterschiede im Gehaltspaket einen Wechsel des Arbeitgebers attraktiv. Das gilt insbesondere für das Verkaufspersonal. Die Unternehmen sollten daher versuchen, die Mitarbeiter nicht nur über das Gehalt zu binden, sondern langfristige und maßgeschneiderte Anreizsysteme zu entwickeln. Im Unterschied zu Westeuropa entwickeln Arbeitnehmer im chinesischen Markt eher selten eine enge Bindung zur Arbeitgebermarke selbst. Sie empfinden vielmehr eine starke Loyalität ihrem Vorgesetzten gegenüber. Dies muss bei der Auswahl und Steuerung insbesondere von Führungskräften berücksichtigt werden.

Qualifikation/Schulungen
Neben den persönlichen und jobspezifischen Qualifikationen sollten die Mitarbeiter durch die Marken weiter geschult werden. Wichtig ist dies insbesondere für Verkaufsberater, bei denen es den Spannungsbogen zwischen der chinesischen Kultur, ihren sozialen und kommunikativen Besonderheiten sowie den Anforderungen einer internationalen Topmarke zu gestalten gilt. Viele große Marken haben daher spezielle Schulungsprogramme für China entwickelt. Doch auch für kleinere Marken hat dieser Punkt eine hohe Relevanz und sollte von Anfang an in die Planungen zum Personalmanagement einbezogen werden. Eine weitere Herausforderung besteht bei technisch anspruchsvollen Produkten wie Uhren oder hochwertigen Musikinstrumenten, die Wartung und Pflege benötigen. Die deutsche Manufaktur Bechstein bildet beispielsweise Angestellte aus China am Stammsitz in Deutschland aus, um ein hervorragendes Beratungs- und Serviceniveau in China garantierenzu können. Ähnliches gilt für einige der High-End-Uhrenmarken.

Verträge
Wie oben beschrieben, gibt es für ausländische Firmen im chinesischen Markt einige administrative Hürden zu überwinden: Oft dürfen Arbeitnehmer nicht direkt bei dem Unternehmen angestellt sein, sondern müssen über komplizierte Umwege bei chinesischen Zeitarbeitsfirmen angestellt werden. Verträge müssen in der Landessprache aufgesetzt werden und unterliegen den strikten Vorgaben des chinesischen Arbeitsrechts. Aus diesen Gründen ist die Nutzung von lokalen Personalberatern oder -agenturen für die meisten Unternehmen unerlässlich.

GESETZE UND REGULIERUNGEN SIND KOMPLEX UND UNDURCHSICHTIG

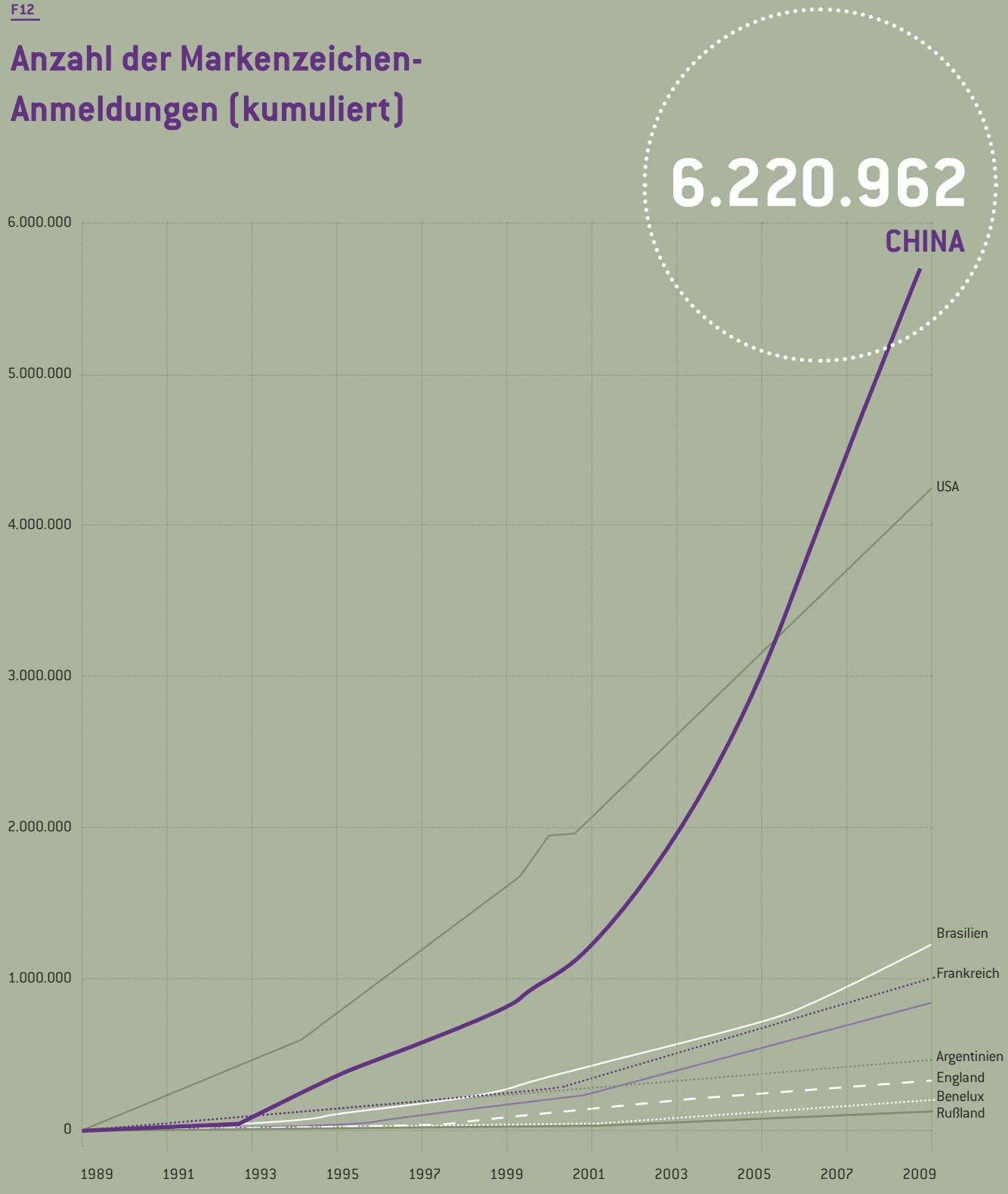
▶ Gesetze und Regulierungen in China sind häufig komplex und können nur von lokalen Experten beurteilt werden.
▶ Insbesondere der Markenschutz ist in China essenziell – hier gilt es, die Besonderheiten der chinesischen Gesetze zu berücksichtigen.
▶ Die geeignete Rechtsform und der Unternehmenssitz müssen von jedem Unternehmen sorgfältig erwogen und regelmäßig überprüft werden.
▶ Importzölle und Steuern sind in China hoch, doch kann mit Experten eine Reihe von Wegen gefunden werden, die Abgabenlast zu reduzieren

Eine solide rechtliche Grundlage ist unerlässlich, um dauerhaft auf einem ausländischen Markt erfolgreich zu sein. China weist in diesem Punkt vor allem im Vergleich zu Westeuropa oder den USA diverse Besonderheiten auf, von denen einige im folgenden Kapitel beschrieben werden. Konkrete Lösungen oder Handlungsanweisungen sind jedoch nicht möglich. Die Zusammenarbeit mit lokalen oder internationalen Experten in den Bereichen Rechts- oder Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung ist notwendig und garantiert Kenntnisse über den aktuellen Stand der sich häufig ändernden Regularien.

Markenzeichen und -schutz
F12 Markenschutz ist in China eines der wichtigsten Themen für Unternehmen. Es ist jedoch nicht einfach zu handhaben, wie Beispiele falscher Stores von Marken wie Apple oder die Vielzahl von gefälschten Luxusprodukten auf den Märkten der chinesischen Städte zeigen. Beim Thema Markenanmeldung gilt in China grundsätzlich das "First-to-file"-Prinzip. Derjenige, der den Namen zuerst anmeldet, bekommt die Markenrechte erteilt. Auch sind Anmeldungen mit nur geringfügiger Abweichung zu anderen

F12

Anzahl der Markenzeichen-Anmeldungen (kumuliert)



Quelle: Thomson Reuters, 2011

Verteilung der Markennamen-Verwendung

Beispiel Burberry

Englischer Name **9%**

15% **Offizieller chinesischer Name**

Anders als in anderen Teilen der Welt werden westliche Marken feststellen, dass in China oft eine andere Bezeichnung als der offizielle Markenname verwendet wird. Dies zeigt sich beispielsweise, wenn man sich die verschiedenen Namen betrachtet, die Chinesen für Burberry verwenden

76%

Inoffizieller chinesischer Name

Quelle: Digital Luxury Group, 2012

Markennamen wie beispielsweise "Armani Polo", "Zegna DF Puma" oder "Lu-Gucci" erlaubt. Darüber hinaus ist das chinesische Markenrecht sehr komplex – es gibt 45 Klassen mit weiteren Subunterteilungen für Markenanmeldungen. Dies hat unter anderem dazu geführt, dass in den letzten Jahren die Zahl der Anmeldungen massiv gestiegen ist.

Insbesondere für ausländische Unternehmen ist eine Überprüfung und Verfolgung eventueller Patentrechtsverletzungen schwierig, denn von den Behörden ist keine oder nur sehr wenig Unterstützung zu erwarten. Unternehmen stehen zudem vor der Herausforderung, dass die Behörden teilweise zwei bis drei Jahre mit den Anmeldungen hinterherhinken. Im Kontakt mit den Konsumenten
F13 entsteht für Unternehmen das Problem, dass diese unterschiedliche Varianten des Markennamens verwenden (internationaler Name, offizieller chinesischer Name, umgangssprachlicher Name) und diese auch noch von Region zu Region mit den unterschiedlichen Dialekten variieren. Auch diese Namensvarianten können und sollten gegebenenfalls angemeldet werden, um sich vor Markenrechtsproblemen zu schützen. Basierend auf den oben genannten Besonderheiten des chinesischen Marktes ergeben sich eine Reihe von Implikationen zum Thema Markenschutz:

- Frühzeitige Anmeldung des Markennamens inklusive Überprüfung und Anmeldung relevanter angrenzender Markenzeichenklassen.
- Anmeldung verschiedener sprachlicher Varianten unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede. Eine Zusammenarbeit mit lokalen (Sprach-)Experten ist hierbei essenziell.
- Ständiges Monitoring des Marktes, um frühzeitig mögliche Nachahmer zu identifizieren und rechtzeitig Maßnahmen einleiten zu können. LVMH setzt hierzu beispielsweise ein eigens dafür abgestelltes Team ein ("Counterfeiting Team"). Zudem werden Konsumenten auf Nachahmer und Kopien aufmerksam gemacht und somit die Attraktivität dieser Produkte gesenkt.
- Eine weitere Alternative ist es, auf Basis des "Madrid-Abkommens" zumindest schon bestehende (europäische) Markeneintragungen zu übernehmen. Internationale Anmeldungen sind möglich, wenngleich hierzu eine umfassende Prüfung der lokalen Rechte notwendig und eine zusätzliche Anmeldung in China dringend anzuraten ist.

Unternehmensgründung und Rechtsform

Die Wahl der unternehmerischen Rechtsform für den Markteintritt in China ist gründlich zu prüfen, denn die verschiedenen Unternehmensformen sind – wie überall auf der Welt – mit unterschiedlichen Rechten und Vorschriften verbunden.

Ausländische Unternehmen, die ohne lokale Partner operieren, sind relativ eingeschränkt in ihrem Handlungsspielraum. So dürfen sie weder Arbeitnehmer direkt suchen und anstellen, noch Mietverträge selbst unterschreiben. Abhilfe dafür kann ein anderes Modell wie beispielsweise ein Joint Venture oder eine chinesische Repräsentanz, die zunächst einfachere Variante, schaffen. Auch kann eine Präsenz in Hongkong mit verstärkten Rechten eine Alternative darstellen. Die Anmeldung beziehungsweise Beantragung der jeweiligen Unternehmensform kann vergleichsweise schnell vollzogen werden.

Unternehmen müssen das Set möglicher Optionen kritisch bewerten und herausfinden, welche Option für sie wirtschaftlich und strategisch am besten geeignet ist. Diese Evaluation sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um gegebenenfalls bei Veränderungen interner oder externer Parameter das Modell anzupassen.

Unternehmenssitz

Eng mit der Frage nach der Unternehmensform ist auch die Frage nach dem Unternehmenssitz verbunden. Derzeit gibt es in China eine höhere Unternehmenssteuer als beispielsweise in Hongkong, nämlich 25 anstatt 16,5 Prozent. Es gibt für beide Varianten erfolgreiche Beispiele, daher muss eine Entscheidung abhängig vom Einzelfall gefällt werden.

Repräsentanzen in China werden grundsätzlich nicht als legale chinesische Institutionen angesehen und sind daher nicht befugt, profitbringende Geschäfte zu unternehmen. Kooperationen beispielsweise über Joint Ventures oder mit einem lokalen Partner sind hierfür die Voraussetzung.

Steuern und Zölle
Neben der klassischen Unternehmenssteuer haben Importzölle und Verbrauchsteuern einen großen Einfluss auf die Umsätze von Luxusgütern in China, denn diese schlagen sich in höheren Preisen nieder. Das chinesische Steuer- und Zollrecht ist komplex und schwer von Nichtexperten zu durchdringen. So hängt beispielsweise die steuerliche Klassifizierung von der physischen Form des Produktes ab. Diese Klassifizierung kann mitunter sehr schwierig auszulegen sein und zu einem Streitpunkt mit den Behörden werden.

Zudem gibt es viele verschiedene Auflagen und Regelungen für den Import. Beispielsweise werden Lizenzgebühren vom jeweiligen Importeur gezahlt und müssen beim Zoll angegeben werden. Nicht steuerpflichtige Kosten können Steuerzahlungen reduzieren. Teilweise können diese Steuererleichterungen zum Beispiel durch After-Sales-Services oder nachträgliche Fertigstellung in China wie Trainings, Montage- und Wartungsarbeiten oder Garantieservices generiert werden. Gegebenenfalls kann es daher auch sinnvoll sein, teilweise die Produkte in China fertigzustellen. Der Trade-off mit dem Risiko für das Markenimage ist hierbei zu prüfen.

Zusätzlich gibt es mehr als 100 regionale und bilaterale Freihandelsabkommen, deren optimale Nutzung helfen kann, die Abgabenlast deutlich zu reduzieren.

Mietverträge
Bei Mietverträgen gilt es für ausländische Unternehmen zu beachten, dass das Anmieten von Objekten nur entsprechend der jeweiligen unternehmerischen Rechtsform möglich ist (etwa über ein JV oder einen lokalen Partner). Eine Anmeldung respektive eine Erlaubnis von chinesischen Behörden sind hierzu erforderlich.

Normalerweise können zwei Parteien individualisierte Mietverträge aufsetzen. Lediglich Shanghai stellt eine Ausnahme dar. Hier muss ein standardisiertes Dokument benutzt werden, das weniger Flexibilität in der Ausgestaltung einräumt. Sämtliche Verträge sollten von erfahrenen lokalen Experten geprüft werden.

Exkurs:
Kurzüberblick verschiedener Rechtsformen

Die gängigste Unternehmensform ist das eigenständige Tochterunternehmen (Wholly Foreign-Owned Enterprise – WFOE). Dabei trägt ein ausländisches Unternehmen mit beschränkter Haftung die finanziellen Aufwendungen, die aus der Unternehmensgründung in China entstehen.

Die zweitgängigste Form ist das Eigenkapital-Joint-Venture (EJV). Dabei wird ebenfalls ein Unternehmen mit beschränkter Haftung gegründet, jedoch in diesem Fall von einem ausländischen Investor und einem chinesischen Partner. Beide Parteien teilen sich sowohl das Management als auch die Haftung, je nach der Höhe der Beteiligung im Joint Venture. Die Regierung hat kürzlich sowohl den Gründungsprozess als auch den operativen Betrieb dieser Unternehmensform erleichtert.

Weitere Möglichkeiten von Unternehmensformen sind kooperative Joint Ventures (CJV), Aktiengesellschaften oder die Gründung einer Zweigstelle.

FAZIT

China hat in den letzten Jahrzehnten ein beeindruckendes wirtschaftliches Wachstum gezeigt. Riesige Städte und Ballungszentren sind entstanden und untermauern den anhaltenden Aufschwung des Landes. Die ökonomische Entwicklung hat auch die finanziellen Möglichkeiten und das Konsumverhalten vieler Chinesen nachhaltig verändert und eine enorme Nachfrage nach Luxusprodukten entstehen lassen. Chinas Luxusmarkt hat sich dadurch in kurzer Zeit zu einem der größten der Welt entwickelt und besitzt bereits heute eine riesige Bedeutung für die Luxusindustrie.

Die internationalen Luxusunternehmen müssen sich auf diese Veränderung einstellen – denn trotz des hervorragenden Marktklimas ist es keine Selbstverständlichkeit, im Reich der Mitte nachhaltig erfolgreich und profitabel zu agieren. Nur wer die Kultur, die Kunden und die gesellschaftlichen sowie politischen Rahmenbedingungen Chinas verstanden hat, wird langfristig reüssieren können.

Wir hoffen, mit diesem Wegweiser wichtige und nützliche Hinweise für die Unternehmen der High-End-Industrie liefern zu können und einen Beitrag zu einem erfolgreichen Geschäft in China zu leisten.

AUTOREN

Clemens Pflanz
Geschäftsführer MEISTERKREIS
Friedrichstraße 200, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 80 09 323 08

clemens.pflanz@meisterkreis-deutschland.com
www.meisterkreis-deutschland.com

Philip Beil
Partner im Competence Center Consumer Goods & Retail
Roland Berger Strategy Consultants
Mies-van-der-Rohe-Str. 6, 80807 München
Tel.: +49 89 9230-8505

philip.beil@rolandberger.com
www.rolandberger.com

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit rund 2.700 Mitarbeitern und 51 Büros in 36 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. Die Strategieberatung ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 250 Partnern.

BILDNACHWEIS

Seite 2: Fotolia
Seiten 12-13: Andrea Mohin/laif
Seiten 20-21: Carlos Barria/Reuters
Seite 28: Katharina Hesse/laif
Seiten 34-35: Dong Jinlin/laif
Seiten 50-51: Wang Jun qd /laif
Seite 89: Ian Teh/panos

DANKSAGUNG

Besonders danken möchten wir allen Mitgliedern des Meisterkreis, die im Rahmen des "Arbeitskreises Asien" tatkräftig und engagiert dazu beigetragen haben, dem China-Kompendium Leben einzuhauchen. Wir freuen uns auf gemeinsame zukünftige Projekte.

Karl Schulze, C. Bechstein Klaviere
Andreas Mann, Comtesse
Helmut Heier, Leica
Sabine Dörflinger, Lufthansa First Class/Private Jet
Hans-Jörg Lenz, Porsche
Patrick Mayer, Porsche Design
Thomas Anders, Porzellanmanufaktur Nymphenburg
Alexander Gaus, Roland Berger Strategy Consultants
Prof. Dr. Klaus Heine, Universität Shanghai
Markus Benz, Walter Knoll

www.meisterkreis-deutschland.com

NOVEMBER 2013