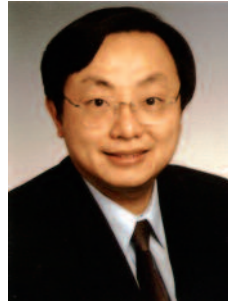


Vertriebswege in der VR China

Dr. rer. pol. Kuang-Hua Lin

Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH



在中国的营销初看起来与在其他国家的营销差别不大。在实践中人们却能发现一些带有中国市场特点的不同之处。下文将就这些差异做一阐述。

>> Auf den ersten Blick sind die Vertriebswege in China nicht anders als in allen anderen Ländern: Es gibt einerseits den indirekten Vertrieb über Großhändler, Importeure, Distributoren, Agenten und Handelsvertreter, andererseits den direkten Vertrieb über eine eigene Präsenz vor Ort, sei es ein eigenes Werk, eine eigene Handelsfirma oder ein Representative Office. In der Praxis gibt es jedoch große Unterschiede zu anderen Ländern bzw. Besonderheiten, die es in China zu beachten gilt.

Besonderheiten beim indirekten Vertrieb in China

Beim indirekten Vertrieb gibt es in China historisch bedingt einen Sonderweg über Händler in Hongkong – vor über 10 Jahren war Handel oft nur über Hongkong möglich. Nach der Marktöffnung in China verlor Hongkong als Drehscheibe für Handelsgeschäfte mit China stark an Bedeutung. Inzwischen geht die Mehrheit der deutschen Unternehmen lieber direkt und ohne Umweg nach China. Es gibt aber historisch gewachsene Handelsbeziehungen über Händler in Hongkong, die bis heute noch weiter gelebt werden.

Grundsätzlich macht ein Vertrieb über den Umweg Hongkong nur Sinn, wenn der Zusatznutzen die Zusatzkosten rechtfertigt. Wenn der Händler in Hongkong nur ein Zwischenhändler ist, sollte man diesen Weg nicht nutzen. Aber auch wenn ein Händler tatsächlich eigene Vertriebsniederlassungen in China hat, gilt es zu bewerten, ob es nicht bessere und billigere Möglichkeiten gibt. Zudem sind die meisten Händler in Hongkong geographisch bedingt nur in Süd-China bzw. in der Guangdong-Provinz wirklich stark.

Damit sind wir bereits bei der nächsten Besonderheit in China: Es gibt kaum Händler, die wirklich in allen Regionen stark sind und das ganze Land abdecken können. Die wenigen flächendeckenden Handelsgesellschaften sind überwiegend staatliche Unternehmen, die nicht besonders leistungsstark sind. Die wirklich guten Mitarbeiter der staatlichen Unterneh-

men machen sich oft selbständig, da sie in der freien Wirtschaft wesentlich mehr verdienen können. In der Regel konzentrieren sie ihr Kerngeschäft dann aber nur auf ihre Heimatregion.

Unternehmen sollten sich in China für jede wichtige Wirtschaftsregion die besten Großhändler und Distributoren vor Ort zu suchen. Das gilt vor allem für die klassische Nord-Ost-Süd-Teilung (Nordchina/Beijing, Ostchina/Shanghai und Südchina/Guangzhou), aber zunehmend auch für andere schnell wachsende junge Regionen, wie z.B. Südwestchina, die Mitte Chinas und Nordostchina. Man braucht mindestens drei Großhändler und Distributoren (Nord-Ost-Süd), um in China wirklich erfolgreich agieren zu können.

Oft verlangen Händler in China, und vor allem die Händler in Hongkong, das Alleinvertretungsrecht für ganz China. Vor der Vergabe eines solchen Alleinvertretungsrechts warnen wir ausdrücklich. Wie dargelegt gibt es kaum Händler, die wirklich im ganzen Land gut verkaufen können. Mit der Vergabe des Alleinvertretungsrecht verlieren deutsche Unternehmen wertvolle Zeit und verpassen unter Umständen den richtigen Zeitpunkt für den Markteintritt in ganz China.

Starker Trend zum Direktvertrieb beim B2B-Geschäft in China

Der wichtigste Trend in den vergangenen drei Jahren beim Vertrieb im B2B-Geschäft in China ist die deutliche Hinwendung zum Direktverkauf. Selbstverständlich existiert immer noch der indirekte Vertriebsweg über Agenten und Zwischenhändler. Deren Anteile an den gesamten Umsätzen sind aber in fast allen Industriebranchen rückläufig. D.h. alle bereits in China etablierten Industrieunternehmen erzielen in China grundsätzlich nur noch Umsatzzuwächse über Direktvertrieb.

Je nach Branche und Produkten gibt es zwei Ausprägungen dieses Trends – zum einen der Direktverkauf über ein eigenes Werk in China, zum anderen der Direktverkauf ohne eigenes Werk in China, d.h. über eine eigene Handelsfirma oder über ein Representative Office.

Direktvertrieb über eigene Werke in China

Seit einigen Jahren verlangen immer mehr produzierende Unternehmen in China (auch deutsche/ausländische Unternehmen in China), dass deren Lieferanten eine Produktionsstätte in China haben, vor allem um lange Lieferzeiten durch die Überlastung der Häfen und die Widrigkeiten bei der Zollabwicklung zu umgehen. Besonders Unternehmen, die schon einmal wegen einer Verzögerung beim Import ihre Produktionsstraße stilllegen mussten, schreiben seitdem ihren Zulieferern Produktionswerke in China als unabdingbare Voraussetzung vor. In manchen Branchen wird praktisch nichts mehr von Lieferanten ohne Produktionsstätte im Land gekauft.

Auch Großlager als Ersatz für die Produktionsstätte vor Ort werden nicht mehr akzeptiert. Dahinter steckt wohl auch die Vorstellung, dass die lokale Produktion günstiger als importierte Produkte sein muss – auch wenn das nicht immer stimmt. In der Praxis wird nicht unbedingt geprüft, ob die bezogenen Produkte auch tatsächlich in der Produktionsstätte in China produziert werden. So mancher Lieferant umgeht diese Vorschrift seiner Kunden, indem er importierte Ware im Werk in China nur konfektioniert bzw. endmontiert und lagert, was oft als Inlandsproduktion akzeptiert wird.

Trotzdem ist die Tatsache, ein eigenes Werk im Land vorweisen zu können, oft der entscheidende Erfolgsfaktor beim Verkauf an Industriekunden in China. Grundsätzlich sollten alle Unternehmen über die Möglichkeit eines Werkes vor Ort nachdenken, wenn sie in China große Verkaufserfolge erzielen wollen.

Direktvertrieb über eigene Handelsfirma oder Representative Office

Auch Produkte und Teile, die nicht so zeitkritisch sind und bei denen deshalb ein eigenes Werk oder Großlager im Land nicht verlangt wird, wollen immer mehr Industriekunden in China lieber direkt vom deutschen Hersteller und nicht vom Händler kaufen. Dabei geht es immer weniger um die Vorstellung, dass man vom Hersteller billiger als beim Händler kaufen kann. Zunehmend gewinnt die bessere technische Beratung und Betreuung durch qualifiziertes Personal des Herstellers an Bedeutung.

Die oft schlecht bezahlten Mitarbeiter der Händler in China sind leicht korrumpierbar. Zudem verkaufen die meisten Händler nicht mittels Qualität und guter Beratung, sondern durch „Entertainment“ und Kick-back-Zahlungen an die Einkäufer. Gut ausgebildete Mitarbeiter, die über die Produkte und deren Technik informiert sind, scheinen daher nicht so wichtig zu sein. Auf Seiten der Einkäufer steigt so die Korruptionsgefahr.

Die Kunden aus der Industrie in China streben natürlich an, einerseits gute Produkte und Beratung zu bekommen und andererseits jegliche Korruptionsgefahr beim Einkauf im Vor-

feld zu verhindern. Da deutsche Unternehmen generell den guten Ruf haben, über Qualität und gute Beratung zu verfügen, wollen immer mehr Kunden in China direkt vom deutschen Hersteller kaufen und nicht von dessen Händlern.

Dezentraler Vertrieb als Erfolgsfaktor beim Direktvertrieb

Seitdem ausländische Unternehmen auch 100-prozentige Handelstöchter in China gründen dürfen, wollen auch immer mehr deutsche Unternehmen selbst vor Ort verkaufen. Die bisherigen Erfahrungen sind jedoch gemischt. D.h. nicht alle Unternehmen, die direkt verkaufen, haben auch Erfolg.

Der häufigste Fehler liegt im zentralen Vertrieb, den fast alle mittelständischen Unternehmen zurzeit in China bevorzugen. Wenn man bedenkt, dass in China eine Flugreise einem Monatsgehalt eines Universitätsabsolventen entspricht (etwa 300 Euro), wird klar, wie unsinnig es ist, alle Verkäufer an einem Standort (z.B. Shanghai oder Beijing) einzustellen und zum Kunden fliegen zu lassen. Hier geht es nicht nur um die Kosten. Lokale Verkäufer sprechen lokale Dialekte, kennen die lokalen Besonderheiten und nehmen sich auch wirklich die Zeit, sich um die Kunden zu kümmern – nicht wie Flugreisende, die ständig unter Zeitdruck stehen und nach Hause wollen.

Empfehlenswert ist eine dezentrale Vertriebsstruktur in China. Die Verkäufer sollten lokal rekrutiert werden und im Gemeinschafts-Büro oder home office arbeiten. Einmal im Monat oder einmal im Quartal kommen die lokalen Verkäufer in die Zentrale. Bisher haben ALLE Klienten, die diesen Rat befolgt haben, überdurchschnittlich hohe Verkaufserfolge erzielen können.

Eine dezentrale Vertriebsstruktur stellt jedoch hohe Anforderungen an das Vertriebscontrolling sowie an die Betreuung und Überwachung der Verkäufer vor Ort. Außerdem ist es wesentlich schwieriger, in der Provinz gute Mitarbeiter zu finden als in einer Metropole wie Shanghai oder Beijing – ein Grund, warum so viele Unternehmen lieber eine Vertriebszentrale, z.B. in Shanghai, aufbauen. Man sollte sich einen guten Berater für die Rekrutierung der Mitarbeiter vor Ort als auch für deren Betreuung und Überwachung suchen.

Weitere Informationen:

Asia-Pacific Management Consulting GmbH
Königsallee 28
40212 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 828 94 20
E-Mail: apmc@asia-pacific.de
www.asia-pacific.de