1. Einleitung

Angelockt durch die hohen Wachstumsraten von jährlich über neun Prozent haben internationale Investoren seit 1995 rund 42 Mrd. Euro pro Jahr in der Volksrepublik China investiert. In China existieren über 50.000 Firmen, die sich vollständig oder teilweise in ausländischem Besitz befinden. Durch diesen Investitionsschub in dem bevölkerungsreichsten Staat der Erde besteht in einigen Branchen bereits ein intensiver Wettbewerb. Nur diejenigen Unternehmen werden bestehen bleiben, die sich an die spezifischen Konsumentenbedürfnisse in China am besten anpassen können. Das strategische Management westlicher Unternehmen muss den Markteintritt in die Volksrepublik China daher sehr präzise planen, vorbereiten und ausführen. Je reifer die chinesischen Märkte werden, desto wichtiger wird ein abgestimmtes Vorgehen, das sich mit dem sehr komplexen Gebilde der dortigen Strukturen und Entwicklungen auseinandersetzt. Der Markterfolg setzt eine Vielzahl von Analysen über die vorherrschenden spezifischen Bedingungen in den einzelnen Regionen Chinas voraus. Dieses Know-how wird für international tätige Unternehmen umso bedeutender, da seit geraumer Zeit eine Verschiebung der Marktaktivitäten aus dem traditionell transatlantischen Beziehungsgeflecht hin zum pazifischen Raum stattfindet.

Die besondere Bedeutung des Data-Minings ergibt sich dadurch, dass China in seiner Kultur und seinen soziologischen, politischen und ökonomischen Strukturen eine hohe Distanz zu den Gegebenheiten in den traditionellen transatlantischen Marktbeziehungen westlicher Unternehmen aufweist. Die geographische Ausdehnung der Volksrepublik entspricht etwa der Größe Ost- und Westeuropas. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Provinzen in dem Transformationsland China sind in ihrem bedeutenden Ausmaß vergleichbar mit den einzelnen Ländern Europas. Daraus resultieren eklatante Verschiedenheiten in der Verteilung der Konsumenten, deren Kaufverhalten und ihren Markenpräferenzen. Die Einkommensgefälle von Stadt zu Land einerseits sowie von der boomenden Ostküste zum westlichen Landesinneren andererseits sind sehr ausgeprägt. Die verfügbaren Infrastrukturen befinden sich ebenfalls auf einem sehr unterschiedlichen Niveau.

Die sozialen Strukturen Chinas sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einerseits gegenüber den westlich geprägten Ländern im Hinblick auf eine moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft Rückstände aufweisen, sich aber andererseits in einem Prozess beschleu-

nigten sozialen Wandels befinden. Chinas Entwicklung ist ein Vorgang der zeitrafferartigen Modernisierung, der das Ausbildungsniveau, die Technisierung, die Industrialisierung und die Urbanisierung betrifft (Kynge, 2006, S. 109 f.). Der Prozess des Übergangs ist bestimmt durch Momente wie große Klassen- und Schichtunterschiede, der Ablösung kleinerer sozialer Einheiten wie der traditionellen Dorfwirtschaft durch größere nationale Einheiten, Ungleichgewichten zwischen den Verfassungsnormen und der politischen Realität, Novellierungen des Geld- und Kreditsystems sowie durch Veränderungen im Verwaltungs- und Regierungsapparat. Der Übergang von einer vorindustriellen zu einer industriellen und schließlich dienstleistungsorientierten Gesellschaft geht einher mit überproportional hohen Zuwachsraten der Städte, dem Wandel der Familien- und Verwandtschaftsstrukturen sowie des kulturellen Wertesystems. Die chinesische Bevölkerung ist auf dem Weg, sich mit den neuen Aspekten ihrer Gesellschafts- und Kulturordnung zu identifizieren, um den Rollenanforderungen der sich entwickelnden neuen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zu entsprechen. Speziell in den stark wachsenden Städten vollzieht sich bereits der Wandel zur postindustriellen Dienstleistungs- und Servicegesellschaft sowie einer damit einhergehenden Entwicklung und Ausdifferenzierung des Konsumentenverhaltens (Qu, 2005, S. 3).

Bedingt durch die günstigen Rahmenbedingungen aufgrund des Wandels zu einer postindustriellen Gesellschaft in den Metropolen sind Nischen für den Markteintritt von Data-Mining-Dienstleistungsunternehmen entstanden. Im Rahmen dieser Arbeit wurden Markteintrittsstrategien für Datenbank-Marketing-Unternehmen entwickelt und anhand spezifischer Erfolgsfaktoren bewertet.

Aus den für die Unternehmensführung zu erwartenden Unterschiedlichkeiten gegenüber den transatlantischen Marktbeziehungen einerseits und der hohen Komplexität und Dynamik des chinesischen Markts andererseits resultiert die Notwendigkeit zu einer strategischen Planung des Markteintritts. Die Untersuchung setzt sich daher mit der Aufgabenstellung auseinander, wesentliche Faktoren in China auf dem Weg in eine moderne Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft aufzuzeigen und zu analysieren sowie Handlungsempfehlungen für den Markteintritt und die Markterschließung am Beispiel eines Data-Mining-Unternehmens abzuleiten. Unter Berücksichtigung der verschiedenen politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen und kulturellen sowie technischen Rahmenbedingungen sind somit kontextspezifische Anpassungen für in den chinesischen Markt ein-

tretende Data-Mining-Firmen notwendig. Daher müssen diese Rahmenbedingungen zur Vorbereitung des Markteintritts sehr genau analysiert sowie notwendige Konsequenzen für die Implementierung der Prozessabläufe berücksichtigt werden.

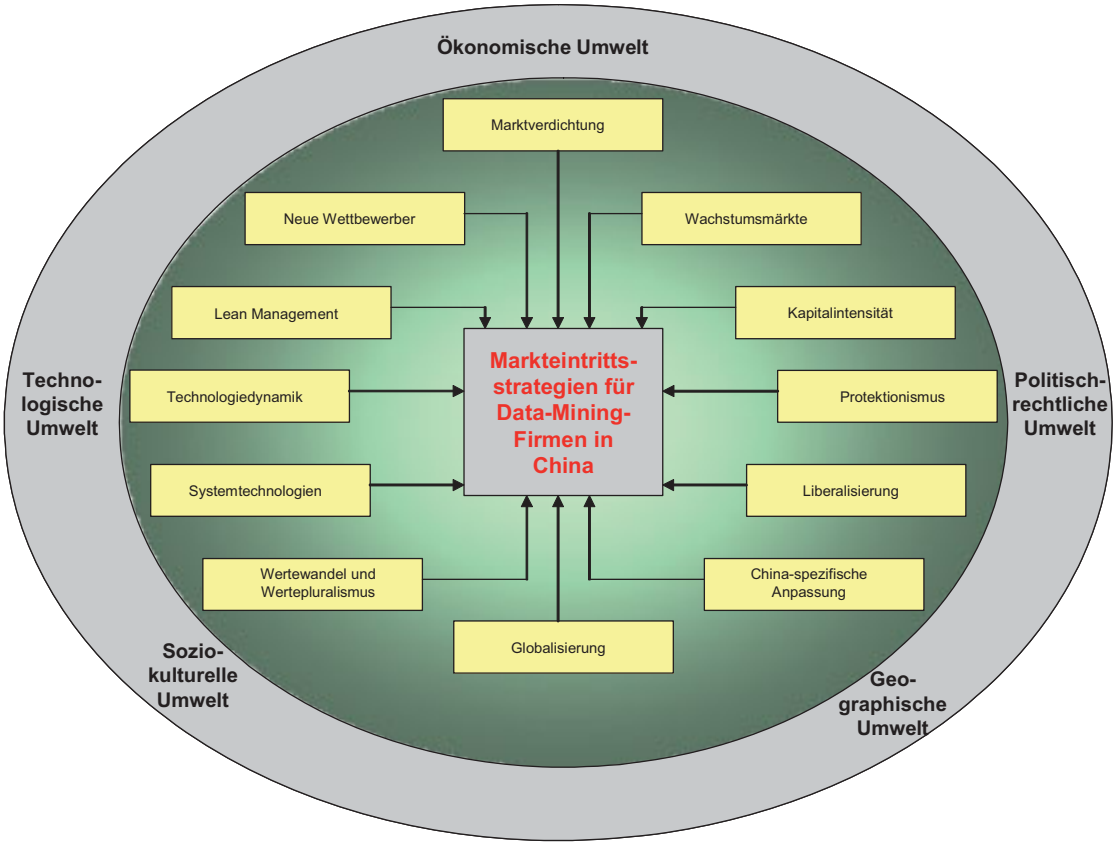
Um den unterschiedlichen Entwicklungsniveaus innerhalb Chinas Rechnung zu tragen, erfolgte eine empirische Erhebung in zwei sehr unterschiedlichen Erhebungsgebieten. Repräsentativ für die dynamisch wachsenden Wirtschaftsmegapolen wurde Shanghai ausgewählt und der Stadt Xi'an innerhalb der Provinz Shaanxi gegenübergestellt, die exemplarisch für die schwächer industrialisierten Gebiete Chinas steht. Zur Erforschung der verschiedenen Entwicklungsniveaus wurden im Vorfeld dieser Erhebung Hypothesen formuliert und mit Hilfe der empirischen Untersuchungsergebnisse überprüft. Anhand dieser zu Grunde liegenden empirischen Daten sowie unter Einbeziehung von Sekundärstatistik erfolgte die Ableitung von Markteintrittsstrategien. Diese wurden mit den Instrumenten des strategischen Managements abgeglichen und evaluiert, um einen Leitfaden für den Markteintritt von Unternehmen in den chinesischen Markt zu entwickeln und daraus die relevanten Handlungsempfehlungen zur Bearbeitung der Märkte Chinas abzuleiten.

Der Markt für den Data-Mining-Anbieter besteht vornehmlich aus westlichen Unternehmen, die neue Absatzvolumina im größten Zukunftsmarkt der Welt generieren wollen. Das Marktpotenzial ist durch das Volumen des chinesischen Markts hinsichtlich potenzieller Konsumenten und Kaufkraft a priori für alle Konsumgüter produzierenden Unternehmen gegeben. Damit kann für ein im chinesischen Markt neu aufgebautes Data-Mining ein lukrativer Absatzmarkt in Form der in China vertretenen Firmen vorausgesetzt werden. Das detaillierte Wissen um den Konsumenten ist als der relevante strategische Wettbewerbsvorteil zu sehen. Die Untersuchung konzentriert sich daher auf die Gegebenheiten in den chinesischen Märkten, die eine Markterschließung durch das Data-Mining-Unternehmen bestimmen. Betroffen sind vor allem die strategischen Rahmenbedingungen wie Rechtsprechung, Infrastruktur, verfügbare Technologie und die Gegebenheiten in den Konsumgütermärkten.

2. Besonderheiten chinesischer Märkte

Eine strategische Markteintrittsplanung mit pragmatischem Bezug kann nur im Kontext der aktuellen Entwicklungen in China vorgenommen werden. Daher müssen zunächst die strategischen Rahmenbedingungen untersucht werden (Eng, 2005, S. 415). Die in Kap. 4 beschriebene empirische Untersuchung ist für die Aufgabenstellung dieser Arbeit unabdingbar. Gleichwohl sind weiterhin die strategischen Unternehmensentscheidungen für die Analysen der Interaktionsmuster betriebswirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Faktoren von Bedeutung. Insgesamt zeigen sich sehr vielschichtige Entwicklungen in einem Markt mit vielfältigen Chancen, die im Folgenden anhand der geographischen, demographischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und politisch-rechtlichen Entwicklungen verdichtet werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Strategische Rahmenbedingungen für die Bearbeitung chinesischer Märkte



Quelle: eigene Darstellung

2.1. Geographisch und demographisch bedingte Eigenschaften des chinesischen Markts

2.1.1. Geographische Besonderheiten, Infrastruktur und Rohstoffversorgung

Die Volksrepublik (VR) China umfasst mit einer Fläche von 9,6 Mio. km² nahezu 7% des weltweiten Festlands und ist damit nach Russland und Kanada das drittgrößte Land der Erde. Die Ausdehnung von Ost nach West beträgt 5.200 km und die von Nord nach Süd 5.500 km. Sie bildet eine Grenzlinie von etwa 20.000 km mit 14 Staaten. Die Größe des Lands bedingt bedeutende Unterschiede in regionaler und klimatischer Hinsicht. Allein die umfangreichen Gebirgslandschaften machen ungefähr ein Drittel der Gesamtfläche der VR China aus (Böhn, 2003, S. 95).

Bezogen auf die Rohstoffvorkommen war die Volksrepublik China bis etwa Mitte der neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts nahezu autark. Die ökonomische Dynamik, das damit verbundene wirtschaftliche Wachstum und der daraus entstandene hohe Bedarf an Rohstoffen gehen inzwischen allerdings weit über die vorhandenen Reserven und Förderkapazitäten hinaus. Chinas Energieverbrauch wird im globalen Vergleich nur noch von den USA übertroffen (Kuhn, 2001, S. 41). Inzwischen ist China nach den USA der weltweit zweitgrößte Öl-Importeur (Friedman, 2006, S. 32). Zur Wachstumssicherung hat die chinesische Regierung der weltweiten Rohstoffsicherung und Ressourcensicherheit die höchste Priorität eingeräumt (Fuchs, 2007, S. 58 f.). Ein Mangel an Rohstoffen könnte das wirtschaftliche Wachstum des Lands entscheidend gefährden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der strategisch wichtigen Ressource Öl. Um diesen Rohstoff befinden sich nicht nur die beiden Supermächte USA und China in einem erbitterten globalen Wettlauf, sondern auch die übrigen wirtschaftlich bedeutenden Regionen inklusive Europa (Klare, 2004, S. 175). Die Volkswirtschaften unseres Planeten benötigen derzeit noch Erdöl zur Aufrechterhaltung ihres proklamierten Wachstums. Es entstand eine neue globale Landkarte, die geprägt ist durch die bevorstehende Ressourcenknappheit. China versucht mit aller Macht, die Ressourcen rund um den Globus zu sichern und ist bestrebt, den afrikanischen Kontinent über Handel, Investitionen, Militärhilfe und Schuldenerlasse in eine Politik der Ressourcensicherung einzubinden. Die Volksrepublik nutzt damit wirtschaftliche Chancen, die der Westen verpasst hat. Mit derartigen Maßnahmen erkauft sich Peking den Zugang zu

den dringend benötigten Rohstoffen (Fuchs, 2007, S. 58). Staaten in Afrika und Lateinamerika erhalten einen entscheidenden Anteil an Entwicklungshilfe und kommen durch die mit China geschlossenen Lieferverträge von Rohstoffen zu Devisenzuflüssen. Diese wirken sich in geringem Maß zwar wachstumsfördernd für deren Volkswirtschaften aus, aber oft nur zum Vorteil einer kleinen herrschenden Schicht (Kynge, 2006, S. 212 f.). Um Chinas Hunger nach Sojabohnen zu stillen, sind Brasiliens Landwirte zum Nachteil des globalen ökologischen Gleichgewichts immer weiter in den Regenwald vorgedrungen. Die afrikanischen und lateinamerikanischen Länder zählen aufgrund ihres Ressourcenreichtums zu den Gewinnern des chinesischen Hungers nach Rohstoffen. Insbesondere die Exporteure von Rohöl und Metallen profitieren (Kynge, 2006, S. 146 ff.). Zudem kommt es bei Chinas Präventivmassnahmen für die Sicherung von Ressourcen immer öfter zu einer politischen Konfrontation mit den Interessen der USA (Klare, 2004, S. 162 ff.).

Bei Betrachtung des Verhältnisses von Fördermengen und Rohstoffausbeutung steht die Volksrepublik bei so wichtigen Ressourcen wie Kohle, Eisen, Wolfram und Gold mit an der Weltspitze. Die Volksrepublik besitzt etwa 11% der weltweiten Steinkohlereserven (Story, 2003, S. 76). Dabei hat sich der Energiemix der Volksrepublik in den vergangenen Jahren von einer Konzentration auf Kohle zu einem stärkeren Ölverbrauch entwickelt. Derzeit stammen noch zwei Drittel des chinesischen Primärenergieaufkommens von Kohle und nur ein Drittel von Öl. Vorsichtige Schätzungen sehen aber schon eine Angleichung bis zum Jahr 2012 (Poole, 2006, S. 37 f.). China hat schon im Jahr 2003 mehr als 7% der gesamten Ölreserven, nahezu 25% der Stahl- und Aluminiumvorkommen, etwa ein Drittel des Eisen- und Kohleangebotes und 40% der Zementvorkommen der Welt für sich in Anspruch genommen (Fishman, 2005, S. 14). Selbst bei einer weitsichtigen und mit aller Härte durchgesetzten Energieplanung hat China aufgrund seiner derartig wachsenden Volkswirtschaft große Probleme, sich genügend Energieressourcen zu sichern. Zumal der ständige Rivale Indien auch um diese Ressourcen sowie um die zukünftige politische Vormacht in Asien mit China konkurriert. Aufgrund des steigenden Bedarfs und der zu geringen Ressourcengewinnung im eigenen Land vergrößern sich die Nachfragelücke im Inland und die Abhängigkeit Chinas vom Ausland immer weiter. Einerseits wird der Ölpreis auf den Weltmärkten festgelegt, andererseits legt die chinesische Regierung die Energiepreise im Inland fest. Somit können chinesische Unternehmen den gestiegenen Weltmarktpreis nicht an die Kunden weitergeben. Staatliche chinesische Ölunternehmen

versuchen daher, ausländische Ölfelder aufzukaufen oder streben nach strategischen Beteiligungen (Fuchs, 2007, S. 98 f.). China versucht also eine größere Energieunabhängigkeit zunehmend durch Direktinvestitionen in die Zulieferunternehmen zu erlangen. So haben zwei staatlich gelenkte chinesische Unternehmen vor wenigen Jahren zwei Stromversorger in Australien erworben (Fishman, 2005, S. 294). Für 2,28 Mrd. US-Dollar erwarb die staatliche chinesische Ölgesellschaft 45% eines Ölfelds und Bohrlizenzen in Nigeria (Fuchs, 2007, S. 59). Ein Abkommen zur Energiesicherung Chinas sieht Investitionen von über 20 Mrd. US-Dollar in der Industrie zur Förderung von Öl im Iran im Zeitraum von zehn Jahren vor (Mansoori, 2008, S. 1). Schon im Jahr 2003 wurde ein Abkommen zum Aufbau einer Fertigung von Kraftfahrzeugen mit dem Iran geschlossen (Fuchs, 2007, S. 220). Im Sudan hat China mehrere Milliarden US-Dollar in die Ölförderung und in den Ausbau von Infrastruktur investiert. Die Energiesicherungspolitik der Chinesen ist im Vergleich zu westlichen Industrienationen pragmatischer und weniger nach abendländischen Moralvorstellungen fundiert (Fuchs, 2007, S. 59).

Große Uranvorkommen in China ermöglichen eine unabhängige Nutzung der Kernenergie. Zudem besitzt das Land die umfangreichsten Wasserkraftreserven der Welt. Die Schneeschmelze im tibetischen Teil des Himmalaya-Gebirges trägt einen strategisch wichtigen Teil zu Chinas Wasserversorgung bei. Trotzdem produziert das Land ein jährliches Wasserdefizit von mehreren Milliarden Kubikmetern (Eng, 2005, S. 74). Die Gründe liegen in Klimaveränderungen mit Dürreperioden, die unter anderem durch den Raubbau an der Natur und durch den Klimawandel erklärbar sind. China verbraucht bis zwanzig mal mehr Wasser für die Erzeugung einer Einheit des Bruttonationaleinkommens als die westlichen Industrienationen (Kynge, 2006, S. 143). Eine weitere Problematik bereitet die Verteilung der erzeugten Energie. Annähernd 90% der Energieträger sind im Norden und Südwesten verfügbar, während im Süden, im Osten und in Zentralchina nur auf wenige Energieressourcen zurückgegriffen werden kann (Heberer, 1994, S. 66).

Die chinesische Volksrepublik sieht sich sowohl in städtisch-industriellen als auch in ländlich-agrarischen Gebieten mit schweren Umweltproblemen konfrontiert. Einer Schätzung der Weltbank zur Folge machen die Kosten der Umweltverschmutzung bis zu 8% des jährlichen nationalen Einkommens Chinas aus (Story, 2003, S. 62). Insbesondere die Luftverschmutzung in den Städten durch Industrie- und Kraftwerksemissionen wird zum