

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Arts in Business“

Markteintrittskonzept für den Online-Vertrieb von Wein in der Volksrepublik China am Beispiel von Vipava 1894

ausgeführt am FH-Masterstudiengang Sales Management
an der FH Campus02

Berufsbegleitend

durch

Katrin Ramskogler, BSc
1910557014

Betreuer: Stephan Heckmann, BSc, MSc

im Auftrag von: MIB Management GmbH

Graz, 29.11.2021

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 29.11.2021


Katrin Ramskogler, BSc

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit, ausgeführt im Masterstudiengang „Sales Management“ an der Fachhochschule Campus 02 in Graz, behandelt das Thema „Markteintrittskonzept für den Online-Vertrieb von Wein in der Volksrepublik China am Beispiel von Vipava 1894“. Ziel dieser Thesis ist die Erstellung eines Konzeptes für den B2C Online-Vertrieb in der Volksrepublik China für das Unternehmen MIB Management GmbH, welche die Vipava 1894 Weine verkauft.

Im theoretischen Teil dieser Masterarbeit werden zunächst die definitorischen und konzeptionellen Grundlagen beschrieben, welche die Rahmenbedingungen für die gesamte Arbeit darstellen. In weiterer Folge wird die Volksrepublik China näher analysiert, um die Besonderheiten des Landes an sich sowie jene des Marktes aufzuzeigen, und auch mögliche Ansätze für einen internationalen Markteintritt beschrieben. Hierbei wird ein praktischer, ein entscheidungsorientierte und ein systematischer Ansatz näher beleuchtet mit dem Ergebnis, dass für die vorliegenden Rahmbedingungen keiner dieser drei Ansätze übernommen werden kann. Daher muss ein eigenes Markteintrittskonzept erstellt werden, welches Bestandteile aller drei beschriebenen Ansätze aufweist. Auch mögliche Markteintrittsbarrieren und Erfolgsfaktoren für internationale Markteintritte werden zunächst noch näher beschrieben, bevor die fünf Schritte des Markteintrittskonzeptes für Vipava 1894 erläutert werden, welche als Grundlage für die darauffolgende praktische Abhandlung dienen.

Der praktische Teil beginnt mit der Beschreibung, Durchführung und Auswertung der durchgeführten qualitativen Primärmarktforschung. Mit Hilfe dieser Marktforschung sollen Informationslücken geschlossen und neue Erkenntnisse gewonnen werden, die im Zusammenhang mit dem Online-Markteintritt in der Volksrepublik China wichtig sind. In weiterer Folge werden die fünf Schritte des im Theorieteil erstellen Markteintrittskonzeptes basierend auf den Erkenntnissen aus dem theoretischen und praktischen Teil genau ausgearbeitet und am Ende noch weitere Empfehlungen für den erfolgreichen Online-Weinvertrieb sowie ein kurzes Resümee abgegeben.

Executive Summary

This thesis deals with the subject “market entry concept for the online distribution of wine in the People’s Republic of China using the example of Vipava 1894” and is part of the Master Degree programme Sales Management at the University of Applied Sciences Campus 02 in Graz. The aim of this thesis is the creation of a concept for the B2C online distribution in the People’s Republic of China for the company MIB Management GmbH, which sells the Vipava 1894 wines.

In the first theoretical part of this master thesis definitional and conceptual bases are described, which represent the basic conditions for the entire work. Subsequently the People’s Republic of China will be analyzed in order to show the peculiarities of the country and the market, as well as possible approaches for an international market entry. A practical, a decision-oriented and a systematic approach are examined more closely with the result that for the specific framework conditions none of these three can be taken for the given task and therefore an own market entry concept must be provided, which exhibits components of all three described approaches. Also possible market entry barriers and success factors for international market entries are described before the five steps of the market entry concept for Vipava 1894 is explained. These steps are the basis for the following practical part of the thesis.

The practical part starts with the description, execution and evaluation of the conducted qualitative primary market research. With the help of this market research information gaps get closed and new realizations get won, which are important in connection with the online market entry in the People’s Republic of China. Subsequently the five steps of the market concept created in the theoretical part will be elaborated based on the findings from the theoretical and practical part. At the end further recommendations for the successful online wine distribution as well as a short summary will be given.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.2 Ausgangssituation.....	2
1.3 Unternehmensziele	3
1.4 Herausforderung	4
1.5 Ziel der Masterarbeit	4
1.6 Bezugsrahmen	4
2 Definitiorische und konzeptionelle Grundlagen.....	6
2.1 Internationalisierung	6
2.1.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Internationalisierung	6
2.1.2 Internationalisierungsstrategie.....	7
2.1.3 Strategische Ziele für Internationalisierung.....	9
2.2 B2C-Vertrieb von FMCG's.....	10
2.3 Kleine und mittlere Unternehmen am internationalen Weinmarkt	11
2.4 E-Commerce	12
3 Die VR China	12
3.1 Wirtschaftliche Aspekte der VR China.....	13
3.1.1 Wirtschaftswachstum ohnegleichen.....	13
3.1.2 Marktchancen für (fast) jeden	14
3.2 Die chinesischen KonsumentInnen	15
3.2.1 Optimale Konsumgröße	16
3.2.2 Farbbedeutungen und Verpackungsgestaltung	16
3.2.3 Markenwahrnehmung und der Ursprungslandeffekt	18

3.3	E-Commerce in der VR China.....	19
3.3.1	Online-Marktplätze.....	20
3.3.2	Von E-Commerce zu M-Commerce.....	21
3.3.3	Zahlungsmethoden.....	22
4	Der internationale Markteintritt.....	23
4.1	Der praktische Ansatz für einen internationalen Markteintritt.....	23
4.2	Der entscheidungsorientierte Ansatz nach Hollensen.....	25
4.3	Der systematische Ansatz nach Fuchs und Apfelthaler.....	28
4.4	Schlussfolgerung zu den Alternativen.....	30
4.5	Mögliche Markteintrittsbarrieren.....	30
4.5.1	Allgemeine Markteintrittsbarrieren.....	31
4.5.2	Handelsschranken der VR China.....	32
4.5.3	Negativlisten und Eigentumsbeschränkungen.....	33
4.5.4	Sprache und Schrift.....	33
4.6	Erfolgsfaktoren eines internationalen Markteintrittes.....	34
5	Markteintrittskonzept für den chinesischen Online-Markt.....	36
5.1	Situationsanalyse.....	37
5.1.1	PESTEL-Analyse.....	38
5.1.2	SWOT-Analyse.....	40
5.2	Definition der Ziele.....	41
5.2.1	Der Zielmarkt.....	42
5.2.2	Die Zielgruppe.....	42
5.2.3	Strategische und operative Ziele.....	43
5.3	Wahl des Online-Marktplatzes.....	44
5.3.1	JD.com.....	44
5.3.2	Tmall Global von Alibaba.....	46
5.3.3	Weitere Möglichkeiten.....	49
5.3.4	Entscheidungsfindung/Entscheidungskriterien.....	50

5.4	Planung der begleitenden vertriebsfördernden Maßnahmen	51
5.5	Kostenkalkulation und Controlling	57
6	Zusammenfassende Betrachtung	58
7	Marktforschung	61
7.1	Untersuchungsdesign.....	61
7.1.1	Informationsbedarf.....	61
7.1.2	Erhebungsmethode	62
7.1.3	Stichprobenauswahl	64
7.1.4	Erhebungsinstrument.....	64
7.1.5	Feldarbeit.....	64
7.1.6	Aufbereitung und Auswertung der Daten.....	65
7.2	Analyse und Auswertung der Einzelinterviews.....	67
7.2.1	Erfolgsfaktoren.....	67
7.2.2	Markteintrittsbarrieren und -risiken	71
7.2.3	Kosten	74
7.2.4	Vertriebsbegleitende Maßnahmen.....	75
8	Situationsanalyse.....	76
8.1	PESTEL-Analyse	76
8.1.1	Politische Faktoren	76
8.1.2	Ökonomische Faktoren.....	78
8.1.3	Sozio-kulturelle Faktoren	79
8.1.4	Technologische Faktoren	80
8.1.5	Ökologisch-geographische Faktoren	81
8.1.6	Rechtliche Faktoren.....	82
8.2	SWOT-Analyse	83
9	Definition der Ziele	83
10	Wahl des Online-Marktplatzes	85
11	Vertriebsbegleitende Maßnahmen	85
12	Kostenkalkulation und Controlling.....	87

12.1	Kalkulation der Kosten	87
12.2	Controlling.....	89
13	Weitere Empfehlungen.....	89
14	Resümee.....	90
15	Quellenverzeichnis.....	92
Anhang	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	5
Abbildung 2: Überblick Erstellung einer Internationalisierungsstrategie	9
Abbildung 3: Bruttoinlandsprodukt der VR China von 1980 bis 2019 und Prognosen bis 2024	13
Abbildung 4: Grundprinzip und TeilnehmerInnen von Online-Marktplätzen	20
Abbildung 5: Praktischer Ansatz für internationale Markteintritte	24
Abbildung 6: Entscheidungsorientierter Ansatz nach Hollensen	26
Abbildung 7: Fünf-Stufen-Modell zum systematischen internationalen Markteintritt..	28
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für Geschäfte im Ausland	36
Abbildung 9: SWOT-Analyse.....	41
Abbildung 10: Bewerbungsprozess bei JD.com Worldwide	45
Abbildung 11:Tmall Overseas Fulfillment Modell.....	48
Abbildung 12: Marktanteile von chinesischen E-Commerce Unternehmen im Jahr 2019	50
Abbildung 13: Möglichkeiten für mobiles Marketing nach Kategorien.	52
Abbildung 14: Markteintrittskonzept für den Online-Vertrieb von Weinen für Vipava 1894	60
Abbildung 15: SWOT-Analyse für Vipava 1894.....	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bedeutungen der Farben in der VR China.....	17
Tabelle 2: Erfolgsfaktoren für den internationalen Markteintritt nach Neubert	35
Tabelle 3: Faktoren im Rahmen der PESTEL-Analyse	39
Tabelle 4: Untersuchungsziele und dazugehörige Art von Untersuchungsdesign.....	63
Tabelle 5: Zeitlich geplanter Ablauf der Feldarbeit inkl. Analyse und Auswertung der Marktforschung.....	65
Tabelle 6: Marketing Mix für Vipava 1894 nach den 4P's	86
Tabelle 7: Kalkulation der Kosten.....	88

Abkürzungsverzeichnis

AIO	=	Activities, Interests, Opinions
B2B	=	business-to-business
B2C	=	business-to-consumer
BIP	=	Bruttoinlandsprodukt
E-Commerce	=	Electronic Commerce
E-Marketing	=	Electronic Marketing
EU	=	Europäische Union
F&E	=	Forschung und Entwicklung
KMU	=	Kleine und mittlere Unternehmen
KPC	=	Kommunistische Partei Chinas
M-Commerce	=	Mobile Commerce
NTB	=	Non-Tariff Barriers (nicht-tarifäre Handelshemmnisse)
PESTEL	=	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
SWOT	=	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOF	=	Tmall Overseas Fulfillment
VR	=	Volksrepublik
WKO	=	Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel 1 wird zunächst das Unternehmen MIB Management GmbH vorgestellt, welches der Auftraggeber dieser Masterarbeit ist. Im Anschluss werden die Ausgangssituation und die Unternehmensziele näher erläutert. Das Spannungsfeld zwischen diesen beiden Unterkapiteln ergibt die Herausforderung, welche ebenfalls beschrieben wird. Am Ende dieses Kapitels wird das Ziel der vorliegenden Masterarbeit definiert.

1.1 Unternehmensvorstellung

MIB Management GmbH ist eine Holdinggesellschaft, deren Haupttätigkeit der Erwerb und die Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen darstellt. Außerdem werden Managementdienstleistungen und sonstige Dienstleistungen erbracht. Die Gesellschaft ist unter anderem Gesellschafter der Grazer Wein Hannes Sabathi GmbH, zu der auch die Großkellerei Vipava 1894 im gleichnamigen slowenischen Tal gehört (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Da im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit nur die Großkellerei Vipava 1894 von Bedeutung ist, wird in den folgenden Beschreibungen nur dieser Teilbereich der MIB Management GmbH näher betrachtet.

Bevor im Jahr 2017 die Großkellerei von der MIB Management GmbH übernommen wurde, stand diese im Eigentum eines ukrainischen Investors, der jedoch nicht viel Wert auf den Erhalt legte. Aus diesem Grund stand Vipava 1894 damals vor dem Aus und wurde vom österreichischen Unternehmen MIB Management GmbH ersteigert. Dies war sowohl im Interesse der ortsansässigen Weinbauern als auch der gesamten Region, denn der neue Besitzer garantierte den Erhalt und weiteren Betrieb, was auch für den Tourismus vorteilhaft war. Als Winemaker, Kellermester und 25%iger Eigentümer agiert der südsteirische Winzer Hannes Sabathi, eine bekannte Größe in der österreichischen Weinszene (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Als ehemalige Weinbaugenossenschaft bezieht die Großkellerei Vipava 1894 Weintrauben von insgesamt 350

Winzern aus der gesamten Region, welche in Summe etwa 500 Hektar bewirtschaften. Aus den gelieferten Trauben werden derzeit jährlich etwa 1,5 Millionen Liter Wein hergestellt und sowohl im B2B als auch im B2C Bereich vertrieben. Etwa 60% des erzeugten Weines werden an den Lebensmitteleinzelhandel verkauft und etwa 40% werden innerhalb der eigenen Vertriebsstruktur abgesetzt (vgl. Blaschitz 08.09.2020).

1.2 Ausgangssituation

Mit einem Marktanteil von 7-8% in Slowenien ist die Großkellerei Vipava 1894 eine der fünf größten Weinkellereien in Slowenien. Bereits lange vor der Übernahme durch die MIB Management GmbH lag ein starker Fokus auf Weinexport. Damals wurden jährlich bis zu 15 Millionen Liter Wein produziert und weit über die Landesgrenzen hinaus vertrieben.

Wie bereits eingangs in Kapitel 1.1 beschrieben, werden die Produkte über verschiedene Distributionskanäle im B2B als auch im B2C Bereich vertrieben. Zum einen werden die Weine direkt an Gastronomiebetriebe, vorrangig in Slowenien, geliefert. Zum anderen werden auch Lebensmitteleinzelhändler in Österreich und Deutschland beliefert. Abnehmer aus dem Lebensmitteleinzelhandel in Österreich sind zum Beispiel Spar, Lidl und Hofer, in denen die Weine aus Vipava mit einem anderen Label vertrieben werden. Ein Teil des Umsatzes wird über Sales Agents, Handelsvertreter, eigene stationäre Shops, Ab-Hof-Verkäufe, Weinbörsen, Großhändler und Importeure erzielt (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Im Jahr 2019 belief sich der Umsatz von Vipava 1894 auf 2,5 Millionen Euro, im Jahr 2020 wurden ca. 3,5 Millionen Euro umgesetzt. Vom gesamten Umsatz werden ca. 75% in Slowenien, 10% in Deutschland und 5% in Italien generiert. Die restlichen 10% werden in Ländern wie Österreich, Spanien und der Schweiz erzielt. Vorrangig werden diese Zahlen über den offline Handel erreicht, nur 10% gehen auf den Online-Handel zurück (vgl. Blaschitz 11.11.2020). Während derzeit noch hauptsächlich über den klassischen offline Handel verkauft wird, soll der Fokus des Vertriebs zukünftig verstärkt auf Online-Geschäfte gelegt werden. Dieser soll ausgebaut werden, da auf internationaler Ebene damit große Chancen für die Großkellerei

gesehen werden, unter anderem auf dem chinesischen Markt (vgl. Blaschitz 08.09.2020).

Zurzeit können die Vipava 1894 Weine in Österreich, Deutschland, Spanien, Frankreich, Italien und der Schweiz bereits online gekauft werden. Zum einen gibt es einen eigenen Online-Shop, zum anderen sind die Weine auch über Drittanbieter wie Shopping oder Amazon zu bestellen. Dass Online-Handel eine interessante Vertriebsmöglichkeit für Vipava 1894 darstellt, hat auch die Coronakrise eindrucksvoll bestätigt. Die Umsatzeinbußen durch die fehlende Weinabnahme der Gastronomie konnte durch die steigenden Umsätze über Amazon annähernd ausgeglichen werden. Als Beispiel dafür können die Amazon Umsätze in Italien herangezogen werden. Diese stiegen im März 2020 von ca. € 500,- auf bis zu € 4.500,- täglich an (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Da die Größe der Weinkellerei die Produktion größerer Mengen zulässt, soll weiterhin expandiert und der Verkauf auch außerhalb von Europa ausgeweitet werden. Für Vipava 1894 stellt der asiatische Raum, allen voran China, eine attraktive Möglichkeit dar, um das Geschäft weiterhin ausbauen zu können (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Auch eine Statistik der Statista GmbH zeigt, dass, mit wenigen Einschränkungen, der Weinkonsum in China in den letzten Jahren stetig gestiegen ist. Auch für die Zukunft wird ein weiterer stetiger Anstieg prognostiziert. Der Umsatz im Weinsegment stieg in der VR China von 2012 bis 2019 um durchschnittlich 1.128,6 Millionen Euro pro Jahr. Auch der Absatz in Litern stieg in diesen Jahren um durchschnittlich 43,7 Millionen Liter pro Jahr (vgl. Statista GmbH a 2020).

1.3 Unternehmensziele

Als klares Ziel seitens der MIB Management GmbH gilt die Steigerung des Online-Vertriebes von derzeit 10% auf mindestens 15% des Umsatzes im Jahr 2021. Dies entspricht einer Steigerung des Online-Umsatzes von 50% im Vergleich zum Jahr 2020. Des Weiteren wird am Online-Markt der VR China eine Umsatzsteigerung von derzeit 0 auf ca. 5 Millionen chinesische Yuan in den ersten 12 Monaten ab Markteinführung angestrebt (vgl. Blaschitz 05.10.2020). Dies entspricht nach dem derzeitigen Wechselkurs etwa 626.000,- Euro (vgl. Österreichische Nationalbank 05.10.2020).

1.4 Herausforderung

Die Erarbeitung eines Markteintrittskonzepts für den chinesischen Online-Markt ist an sich eine große Herausforderung, da es weltweit noch kein vergleichbares Vertriebsnetzwerk für Weine gibt. Auf internationaler Ebene ist der Vertrieb in der Wein-Branche derzeit fast ausschließlich als B2B mittels Sales Agents bzw. Importeuren organisiert. Der Aufbau eines solchen Netzwerks ist jedoch für ein europäisches mittelständisches Unternehmen nicht bzw. kaum finanzierbar. Außerdem sind die internationalen Vertriebsstrukturen in dieser Branche eher langsam und träge. Aus diesem Grund wird auf den Online-Vertrieb gesetzt (vgl. Blaschitz 08.09.2020). Eine weitere große Herausforderung stellt der chinesische Markt an sich dar, da dieser einige Besonderheiten im Vergleich zum europäischen Markt aufweist (vgl. Luo-Alt/Polfuss 2019, S. 94 – 95). Daher gilt es, die jeweiligen Merkmale zu definieren und in weiterer Folge zu berücksichtigen.

1.5 Ziel der Masterarbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Konzepts für die Vipava 1894 Weine, um in den chinesischen Online-Markt einzutreten. Dieses Konzept soll des Weiteren dazu beitragen, dass die Unternehmensziele von MIB Management erreicht werden.

1.6 Bezugsrahmen

Auf der anschließenden Seite wird in Abbildung 1 der Bezugsrahmen dargestellt, welcher den groben Aufbau der vorliegenden Arbeit grafisch veranschaulicht.



Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2 Definitiorische und konzeptionelle Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel 2 werden zunächst die definitiorischen Grundlagen sowie die konzeptionelle Basis näher erläutert. Beginnend mit einer kurzen Einführung in das große Thema der Internationalisierung von Unternehmen wird danach der Vertrieb von Fast Moving Consumer Goods im Bereich B2C kurz erklärt. Abschließend findet sich noch eine kurze Darstellung von kleinen und mittleren Unternehmen am internationalen Weinmarkt sowie eine Erklärung zum Thema E-Commerce.

2.1 Internationalisierung

Das große übergreifende Thema dieser Arbeit ist die Internationalisierung. Daher wird dieser Begriff zunächst kurz beschrieben, um eine Einführung und einen Überblick über dieses Thema zu geben.

2.1.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs Internationalisierung

Laut der Studie „Internationalisierung der europäischen KMU“ sind etwas weniger als 50% der kleinen und mittleren Betriebe mit Sitz in der Europäischen Union auf internationaler Ebene tätig (vgl. Misu 2015, S. 28). Als Internationalisierung werden jene unternehmerischen Tätigkeiten bezeichnet, welche mit der länderübergreifenden Ausweitung des eigenen Geschäftsbereiches in Zusammenhang stehen. Dies bedeutet, dass neue ausländische Märkte mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen betreten werden und somit das Unternehmen nicht ausschließlich national, sondern in weiterer Folge auf internationaler Ebene agiert (vgl. Stallmann/Wegner 2015 S. 95). Im Sprachgebrauch werden die Begriffe Internationalisierung und Globalisierung häufig als Synonyme verwendet, es gibt aber Unterschiede. Eine Internationalisierung, auch transnationale Aktivität genannt, beginnt mit der ersten Aufgabe des Unternehmens, welche grenzüberschreitend ist. Dies kann unterschiedlichste Grundlagen haben. Sobald

internationale Geschäftsbeziehungen bestehen, ist ein Unternehmen gemäß Definition international tätig, die tatsächliche Entfernung des Landes spielt keine Rolle. Abweichend von dieser allgemeinen Definition wird jedoch üblicherweise erst dann von internationalen Tätigkeiten gesprochen, wenn die grenzüberschreitenden Aktivitäten dauerhaft und regelmäßig sind. Mit zunehmender Anzahl an länderübergreifenden Aufgaben, steigt auch der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens (vgl. Wiesner 2005, S. 10). Der Grad der Internationalisierung wird jedoch nicht ausschließlich über internationale Geschäftsbeziehungen gemessen, sondern auch das Management spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Dabei wird vor allem deren Einstellung, dessen Zusammensetzung oder die Herkunftsländer von KapitalgeberInnen betrachtet (vgl. Wiesner 2005, S. 11).

Eine weitere Möglichkeit zur Abgrenzung der Begriffe Internationalisierung und Globalisierung ist das Hauptanliegen. Während bei der Internationalisierung die singuläre Planung sowie die Durchführung meist länderspezifisch oder kulturell angepasst werden, steht bei der Globalisierung die Verwirklichung von Skaleneffekten durch die Gleichbehandlung verschiedener Länder im Mittelpunkt (vgl. Worthington/Britton 2018, S. 39).

2.1.2 Internationalisierungsstrategie

Als Internationalisierungsstrategie wird ein Konzept bezeichnet, welches langfristig wirksam sein soll und die erforderlichen Voraussetzungen schafft, um die Geschäftschancen im Ausland erfolgreich wahrnehmen zu können. Um jedoch überhaupt auf internationaler Ebene erfolgreich zu sein, müssen einige Aspekte erfüllt werden, dazu zählen unter anderem:

- Es müssen firmenspezifische und spezielle Kompetenzen vorhanden sein, welche ins Ausland transferierbar sind und die Schaffung eines Leistungsangebotes ermöglichen, sodass lokale KundInnen dieses gegenüber den Konkurrenzprodukten bevorzugen.

- Um erfolgreich am ausländischen Markt tätig zu werden bedarf es eines Minimums an Internationalisierungsfähigkeiten (Personal, finanzielle Ressourcen, Kontakte und Know-how).
- Das Unternehmen muss dazu fähig sein, ausländische Geschäftschancen zu erkennen (und zu nutzen).
- Das eigene Angebot am ausländischen Markt muss nachhaltig verteidigbar positioniert werden können.
- Zur Bearbeitung des Zielmarktes muss die richtige Marketing- und Markteintrittsstrategie gewählt werden (vgl. Sternad 2020, S. 25 – 26).

Die Erstellung einer Internationalisierungsstrategie ist ein langwieriger Prozess und umfasst eine Vielzahl an Überlegungen und Schritten, die in Abbildung 2 auf nachfolgender Seite dargestellt werden (vgl. Sternad 2020, S. 25). Im Zuge der vorliegenden Arbeit werden jedoch nur Teilbereiche näher betrachtet, da eine gesamte Internationalisierungsstrategie zu umfangreich wäre und einige Teilbereiche ohnehin bereits gegeben sind.



Abbildung 2: Überblick Erstellung einer Internationalisierungsstrategie (eigene Darstellung in Anlehnung an Sternad 2020, S. 26)

2.1.3 Strategische Ziele für Internationalisierung

Im Zuge einer Internationalisierung sollten die gesetzten Ziele klar formuliert und schriftlich festgehalten werden. Zum einen hilft dies dem Führungsteam eine klare und miteinander abgestimmte Ansicht des zukünftigen Vorhabens zur Internationalisierung zu bekommen. Zum anderen wird damit auch ein gewisser Grad an Selbstverpflichtung geschaffen, der in weiterer Folge gemessen werden kann. Die Ziele sollten daher sinnvoll, umsetzbar, realistisch und unternehmensbezogen sein um auch Motivation für das gesamte Team zu schaffen (vgl. Sternad 2020, S. 36). Internationalisierung an sich

eignet sich in diesem Zusammenhang jedenfalls nicht als Zielsetzung, da dies eher ein Instrument ist, um länderspezifische Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Hünerberg 1994, S. 92).

2.2 B2C-Vertrieb von FMCG's

Im Rahmen dieser Arbeit geht es um den business-to-consumer (kurz: „B2C“) Vertrieb von Weinen. Als B2C Handel werden jene Geschäfte bezeichnet, die direkt zwischen Unternehmen und EndverbraucherInnen abgewickelt werden (vgl. Hilker 2017, S. 34). Weine zählen zu Verbrauchsgütern und im speziellen zu den Fast Moving Consumer Goods (kurz: „FMCG“), was generell als Überkategorie von alkoholischen Getränken bzw. explizit Wein gesehen werden kann. Dieser Begriff umfasst jene Produkte, die eine Mischung aus Konsum- und Verbrauchsgütern sind. Sie dienen zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung, sind schnelllebig und gehen im Vergleich zu Gebrauchsgütern relativ rasch durch einmaligen Konsum unter. Dazu zählen zum Beispiel Lebensmittel, Getränke oder Benzin (vgl. Herdzina/Seiter 2015, S. 3 – 4). Die Weine von Vipava 1894 richten sich an all jene BewohnerInnen der VR China, welche Zugang zu E-Commerce Plattformen haben und alkoholische Getränke legal erwerben dürfen. In der VR China ist zwar der Konsum von Alkohol nicht eindeutig geregelt, jedoch müssen Personen, die alkoholische Getränke erwerben möchten, mindestens 18 Jahre alt sein (vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung 2018). Eine Studie von Frost & Sullivan zeigte, dass über 80% der KonsumentInnen von Wein zwischen 18 und 35 Jahren alt ist und somit vor allem diese Zielgruppe von großer Bedeutung ist (vgl. Otte 2020). Somit lässt sich zu Beginn die Zielgruppe für die Weine von Vipava 1894 wie folgt einschränken: alle EinwohnerInnen der VR China, die unabhängig ihres Geschlechts zwischen 18 und 35 Jahre alt sind und über Zugang zu E-Commerce verfügen.

2.3 Kleine und mittlere Unternehmen am internationalen Weinmarkt

Zu kleinen und mittleren Unternehmen zählen lt. EU-Kommission jene Firmen, die weniger als 250 MitarbeiterInnen haben und deren Umsatz gleichzeitig 50 Millionen Euro pro Jahr nicht überschreitet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro pro Jahr aufweist. Diese Definition ist vor allem hinsichtlich EU-Förderprogrammen und anderen Zugängen zu Finanzmitteln wichtig, welche nur für diese Unternehmensgrößen gedacht sind (vgl. Institut für Mittelstandsforschung, o. J.). Eine allgemein gültige Definition gibt es jedoch nicht, die Empfehlung der EU-Kommission kann jedoch als guter Anhaltspunkt gesehen werden (vgl. WKO a o. J.). Laut einem Bericht über kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) vom Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort sind 99,6 % (Stand 2017) der österreichischen Unternehmen kleine oder mittlere Unternehmen (vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2019). Auch die inländischen Weinproduzenten zählen zu KMUs, welche laut Statista einen Umsatz von ca. 3.142 Millionen Euro im Jahr 2020 erzielen sollen. Dies bedeutet jedoch einen Umsatzrückgang von 14,46% im Vergleich zum Jahr 2019. Bis 2025 soll ein Umsatz von 4.602 Millionen Euro erreicht werden, was einem jährlichen Umsatzwachstum von 7,9 % entspricht. Bezogen auf den Umsatz liegt Österreich im internationalen Vergleich auf Platz 24, Platz 1 belegt die USA mit einem Umsatz von umgerechnet ca. 44.099 Millionen Euro im Jahr 2020 (vgl. Statista b 2020).

Von insgesamt 3.673 Millionen Euro Weinumsatz im Jahr 2019 (vgl. Statista b 2020) wurden 185 Millionen Euro durch Export erzielt. Dies bedeutet ein Plus von 9 % im Vergleich zum Jahr 2018. Diese Werte konnten vor allem aufgrund der Erntemenge im Jahr 2018 erreicht werden, welche etwa 15 % über dem 15-jahres Durchschnitt lag. Zu den wichtigsten Exportländern zählen Deutschland, Schweiz und USA, in welchen ebenfalls ein Umsatzzuwachs erreicht werden konnte. Doch auch der Hoffnungsmarkt China zählt bereits zu den Top 10 Exportländern für österreichischen Wein und zeigte mit einem Plus von 86,8 % im Jahr 2019 einen deutlichen Anstieg (vgl. Österreich Wein 2020).

2.4 E-Commerce

Als Vertriebsform wird E-Commerce gewählt, was den elektronischen Online-Handel beschreibt und ein zentraler Begriff im Rahmen dieser Arbeit ist. Damit werden jene Absatzkanäle bezeichnet, deren Kaufvertragsabschlüssen digitalen Handelsplattformen zugrunde liegen. Es werden internetbasierte Technologien verwendet, die Transaktionen zwischen KäuferInnen und VerkäuferInnen, also zwischen HandelspartnerInnen, vermitteln und erleichtern sollen. Diese Geschäfte können sowohl lokal als auch global stattfinden (vgl. Alsaad/ Mohamad/Ismail 2017, S. 157). Die erworbenen Güter werden nach erfolgreichem Kaufabschluss mittels Warenlogistik und Paketversand an die KundInnen distribuiert. Die verwendeten Bezahlssysteme sind meist ebenfalls digital und ortsungebunden. Für KäuferInnen werden mit E-Commerce vielfältige Vorteile miteinander verbunden. Dazu zählen: Standortunabhängigkeit, zeitliche Unabhängigkeit, Unabhängigkeit von Öffnungszeiten in Kombination mit einer höheren Anzahl der angebotenen Produkte. Wenn das Potential ausgeschöpft wird, vereint E-Commerce auch für HändlerInnen eine Reihe von Vorteilen. Durch den Online-Absatz von Produkten verringern sich zum Beispiel Personalkosten und Kosten für Ladengeschäfte drastisch. Außerdem kann eine Vielzahl an KundInnen erreicht werden und es ergeben sich wie bei den Kundenvorteilen, ebenfalls zeitliche, örtliche und sachliche Vorteile. Auch die Möglichkeit der vollständigen Zahlungsautomatisierung bringt in diesem Zusammenhang Vorteile mit sich (vgl. Holtforth 2017, S. 4-5).

3 Die VR China

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Online-Markteintritt in die VR China. Daher werden im vorliegenden Kapitel zunächst einige wirtschaftliche Aspekte, die chinesischen KonsumentInnen sowie das zentrale Thema E-Commerce im Zusammenhang mit der VR China näher erläutert.

3.1 Wirtschaftliche Aspekte der VR China

Die VR China ist von einigen wirtschaftlichen Aspekten geprägt, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz angeführt werden. Diese Aspekte sind im Zuge dieser Arbeit insofern relevant, als dass sie weitere Faktoren aufzeigen, die im Zuge eines Markteintrittes beachtet werden müssen, um erfolgreich tätig werden zu können. Es handelt sich dabei zum Teil um hemmende und zum Teil um förderliche Aspekte.

3.1.1 Wirtschaftswachstum ohne Gleichen

Während der Markt der VR China bis zum Jahr 2006 stagnierte oder nur gering anstieg, wächst das Bruttoinlandsprodukt seit 2007 exponentiell an und soll laut Prognosen auch weiterhin Zuwachs verzeichnen. Abbildung 3 auf nachfolgender Seite zeigt das Bruttoinlandsprodukt der VR China von 1980 bis 2019 sowie die Prognosen bis 2024 (vgl. Statista GmbH c 2020).

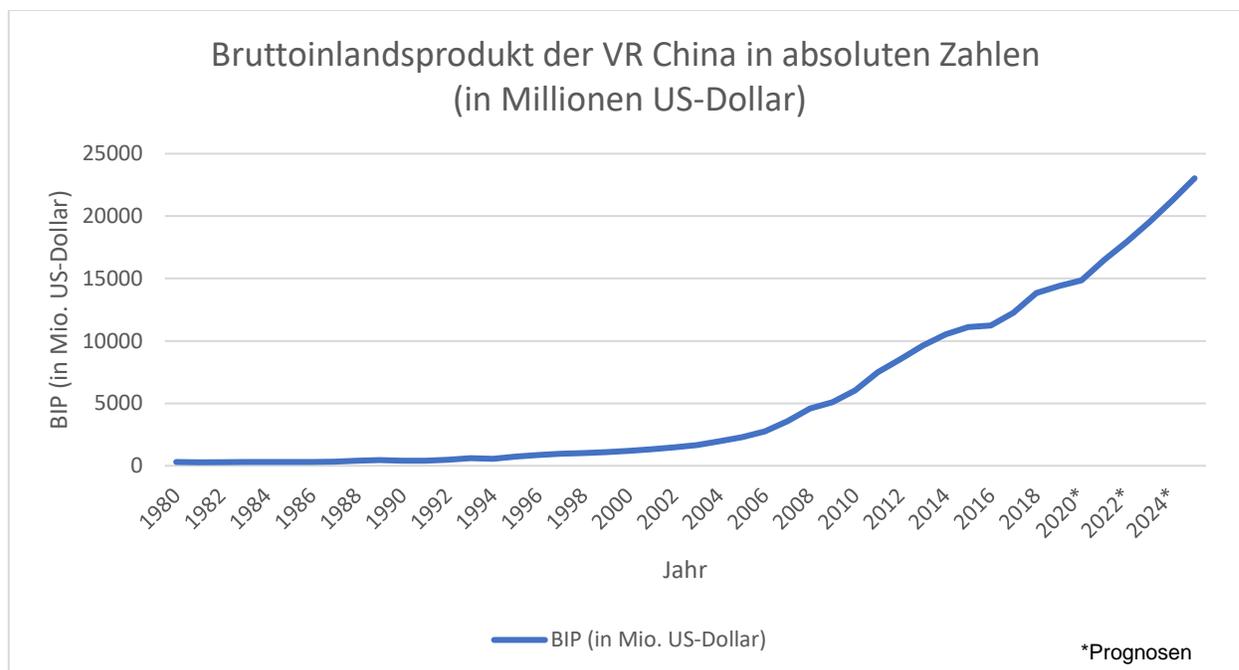


Abbildung 3: Bruttoinlandsprodukt der VR China von 1980 bis 2019 und Prognosen bis 2024 (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista GmbH c 2020)

Werden diese absoluten Zahlen in relatives Wirtschaftswachstum umgerechnet, so lag das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes der VR China zwischen 1980 und 2019 immer zwischen 3,89% (im Jahr 1990) und 15,2% (im Jahr 1984). Von 2015 bis 2019 lag es immer zwischen 6% und 7% (vgl. Statista GmbH d 2020). Diese Zahlen zeigen, dass die Wirtschaft der VR China stetig wächst und sogar während Krisenzeiten immer einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts verzeichnet werden konnten. Die Stärke dieser Wirtschaft zeigt sich auch darin, dass im Jahr 2015 die VR China für mehr als 50% des weltweiten Wirtschaftswachstums verantwortlich war. Vorreiter sind die ostchinesischen Provinzen, die Hinterland Provinzen sind derzeit eher Nachzügler, weisen jedoch ebenfalls immer mehr Wachstum auf (vgl. Zinzius 2019, S. 5). Diese Zahlen machen den Markt der VR China besonders interessant für den angestrebten Eintritt. Nicht zuletzt auch aufgrund der wachsenden Mittelschicht, welche neue Lebensweisen entwickeln.

3.1.2 Marktchancen für (fast) jeden

Als weltweit größter Wirtschaftsmotor und aufgrund des starken Wirtschaftswachstums bietet die VR China Chancen für fast jeden, in diesen Markt einzutreten und erfolgreich zu sein. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass sich dieses Land außerdem in der glücklichen Situation befindet, dass es nicht auf Export angewiesen ist. Trotzdem ist jedoch Export ein zentraler Punkt und durch die Vielzahl an KonkurrentInnen einer der Hauptbeweggründe für den internationalen Handel chinesischer Unternehmen. Das Angebot an Konsumgütern in der VR China ist enorm groß und dadurch gekennzeichnet, dass dieses Land mit einer Gesamtbevölkerung von ca. 1,4 Milliarden etwa 350 Millionen EinwohnerInnen aufweist, die einen höheren Lebensstandard führen. Diese KonsumentInnen weisen zunehmend wachsende Ansprüche auf und haben ein hohes Status-Bewusstsein. Dies führt dazu, dass internationale Marken vor allem im Luxussegment Marktanteile gewinnen, während zunehmend attraktive, qualitativ gute und preiswerte Marken der VR China den großen Markt der Konsumgüter beherrschen (vgl. Zinzius 2019, S. 17 – 18). Dass der chinesische Markt Chancen für beinahe jeden bietet, zeigt auch die Importquote von zum Beispiel Lebensmitteln, insbesondere

Wein und Bier aber auch Fleisch- und Milchprodukten. Die Nahrungsmittelimportrate weist eine jährliche Steigerung von etwa 10% auf, da auch das Einkommensniveau steigt und somit die Mittelschicht mit höherem Lebensstandard ständig wächst. Unterstützt wird diese Entwicklung auch von der Eröffnung westlicher Supermärkte bzw. Supermarktketten in der VR China. Diese tragen ebenfalls zu einer höheren Importquote bei (vgl. GIC Shanghai 2019, S. 1-2).

3.2 Die chinesischen KonsumentInnen

Mit rund 1,4 Milliarden EinwohnerInnen (vgl. Statista GmbH j 2020) bietet die VR China eine große Anzahl an potentiellen KundInnen. Das Einkommen der BewohnerInnen unterliegt seit dem Jahr 1978 einem exponentiellen Wachstum. So betrug das durchschnittliche Jahresgehalt 90.501 chinesische Yuan im Jahr 2019 (vgl. Statista GmbH b 2021), was nach derzeitigem Wechselkurs etwa € 11.590 entspricht (vgl. Bank Austria 2021). Zum Vergleich, in Österreich lag das jährliche Nettoeinkommen von unselbstständig Erwerbstätigen im Jahr 2019 bei € 22.604 (vgl. Statista GmbH k 2020). Kennzeichnend für die VR China sind in diesem Bereich die enormen Unterschiede zwischen den zahlreichen Provinzen bzw. auch zwischen Stadt und Land. So lag das höchste durchschnittliche Jahresgehalt in der Hauptstadt Peking im Jahr 2019 bei 166.803 chinesischen Yuan (entspricht ca. € 21.360), was weit über dem Durchschnitt liegt. In der Provinz Henan hingegen lässt sich das niedrigste durchschnittliche Einkommen feststellen. Mit nur 67.268 chinesischen Yuan (entspricht ca. € 8.610) liegt dies weit unter dem Durchschnitt und auch weit hinter Peking (vgl. Statista GmbH b 2021). Trotz dieser gravierenden Unterschiede lässt sich der Trend klar in Richtung kontinuierlich steigender Gehälter und Löhne in der VR China (vgl. Statista GmbH c 2021).

So groß die Anzahl an potentiellen KäuferInnen ist, so unterschiedlich ist auch ihr Konsumverhalten. KonsumentInnen, welche im Nordosten wohnen, sind in ihrem Kaufverhalten zum Beispiel deutlich konservativer und weniger am Ausland orientiert, als jene, die in den südöstlichen und östlichen Regionen leben. Daher sollten die Produkte zielgruppenspezifisch angepasst werden. Dazu zählen zum Beispiel Farbvorlieben, lokale

Geschmäcker, Sprache, Kultur, Geschlechterrollen, Namen oder allgemeine gesellschaftliche Werte in der VR China (vgl. Keuper/Schunk/Luu 2011, S. 284). In den nachfolgenden Unterkapiteln werden einige Aspekte der chinesischen KonsumentInnen aufgegriffen, die Einfluss auf den internationalen Markteintritt ausüben.

3.2.1 Optimale Konsumgröße

Für KundInnen in der VR China spielt die Konsumgröße eines Produktes eine wichtige Rolle, da Faktoren wie Wohnraum, Haushaltsgröße oder Kaufkraftniveau das Verhalten hinsichtlich des Einkaufs und der Bevorratung beeinflussen. Im Bereich der Konsumgüter fällt explizit ein großer Anteil von kleineren Verpackungseinheiten auf, da kleinere Einheiten in absoluten Zahlen günstiger sind und außerdem das Risiko von Fehlkäufen dabei sehr niedrig eingeschätzt wird. Des Weiteren kommt dies der breiten Masse entgegen, da diese eine eher niedrige Kaufkraft aufweist (vgl. Tank 2015, S. 8 – 9). Das ist vor allem für Neueinführungen relevant, da der Großteil der Unternehmen am Anfang kleine Größen anbietet und damit den Markt testet, ob dieser das Produkt annimmt. Erst später werden größere Einheiten des Produktes angeboten und Sortimentserweiterungen durchgeführt (vgl. Voigtländer-Tetzner 2008, S. 220). Dieser Trend wird durch immer mehr Convenience Stores und das knappe Parkplatzangebot unterstützt. Im Bereich E-Commerce können auch durchaus größere Einheiten angeboten werden, da das Verhältnis zu den Versandkosten ebenfalls eine Rolle spielt (vgl. Tank 2015, S. 9). Um den Markt jedoch hinsichtlich des Produktes testen zu können, ist das Angebot von kleineren Einheiten vor allem beim Eintritt in neue Märkte vorzuziehen.

3.2.2 Farbbedeutungen und Verpackungsgestaltung

Die Bedeutung der unterschiedlichen Farben ist in der VR China trotz steigender

Einflussnahme des Westens wichtig. Dies nimmt vor allem auf die Gestaltung der Verpackung und der Produkte Einfluss. Die Hintergründe und Entwicklungen zu diesen Bedeutungen gehen in der Geschichte weit zurück (vgl. Tank 2015, S. 10), daher wird in nachfolgender Tabelle 1 ein kurzer Überblick zu den einzelnen Farben gegeben, damit bei der Farbwahl die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Farbe	Wahrnehmung	Farbe	Wahrnehmung
Weiß	Zart, friedlich, rein; aber auch Tod (ländliche Gegenden) oder Unglück	Rot	Fröhlichkeit, Freude, Liebe, Glück, Gunst
Grau	Preiswert, konservativ, sanft	Gelb	Aktiv, progressiv, günstig
Schwarz	Seriös, kraftvoll, glaubwürdig; teilweise auch böse	Blau	Tod, Unglück, gewöhnliche Qualität
Kastanienbraun	Hochwertig, nobel, teuer	Hellblau	Hochwertig, jung, friedlich
Braun	Glaubwürdig, preiswert, seriös	Grün	Aktiv, jugendlich, kraftvoll

Tabelle 1: Bedeutungen der Farben in der VR China (eigene Darstellung in Anlehnung an Wang/Zhang/Goodfellow 2003, S. 213)

Diese Faktoren sollten hinsichtlich der Verpackungen der angebotenen Produkte beachtet werden. Neben diesem visuellen Aspekt muss bei der Verpackung ebenfalls darauf geachtet werden, dass alle Informationen auch in die Landessprache übersetzt werden. Dies umfasst auch die Markenbezeichnung, wobei es hierfür in der Praxis verschiedene Möglichkeiten gibt. Bei einigen Marken ist der Markenname gleichwertig sowohl in lateinischen, als auch in landesspezifischen Schriftzeichen auf dem Produkt ersichtlich. Andere verkleinern die eine oder andere Sprache oder lassen die Kennzeichnung in lateinischen Schriftzeichen ganz weg (vgl. Tank 2015, S. 14).

3.2.3 Markenwahrnehmung und der Ursprungslandeffekt

In der VR China haben sogenannte No-Name-Produkte wenig Chancen auf Erfolg. Der Markt wird von chinesischen, aber auch von ausländischen Marken beherrscht und teilweise sogar von diesen dominiert. Körperpflege, Waschpulver und die KFZ-Branche sind typische Beispiele für von ausländischen Marken dominierte Marktsegmente. Dem gegenüber stehen Haushalts- und Elektrogeräte, die durchwegs von chinesischen Marken dominiert werden (vgl. Zinzius 2019, S. 21). Dem Erfolg von Markenprodukten in der VR China liegen vier Faktoren zugrunde:

1. Die KonsumentInnen sind sicherheitsorientierter und qualitätsbewusster geworden. Vor allem höhere Qualität wird eher Markenprodukten als No-Name-Artikeln zugeschrieben. Die VerbraucherInnen bevorzugen sichere Qualität gegenüber einem günstigen Preis. Dieser Trend wird auch weiter zunehmen.
2. Der Einkauf von chinesischen KundInnen erfolgt grundsätzlich statusbewusst und weist eine Neigung zur Nacheiferung auf. Gesellschaftliche Anpassung ist in der VR China wichtiger als die persönliche Individualität und der Griff zu Markenartikeln gibt ihnen diese Sicherheit.
3. Chinesische Markenprodukte im mittleren und unteren Preissegment werden gegenüber ausländischen Marken immer weniger als unterlegen angesehen. Es gibt jedoch weiterhin einige Bereiche, in denen ausländische Produkte tatsächlich besser sind und außerdem einen höheren Wert hinsichtlich des Status aufweisen.
4. Chinesische Unternehmen haben in den vergangenen Jahren viel über den Aufbau von Marken gelernt und dafür auch westliche Erfahrungen genutzt. Zugleich richten sie ihre Markenpolitik auf die KonsumentInnen und die Verhältnisse vor Ort aus (vgl. Zinzius 2019, S. 23 – 24).

Die Wahrnehmung der Marken kann außerdem mit dem Ursprungsland in Verbindung gebracht werden, was sich in weiterer Folge positiv auf den Vertrieb von Produkten in der VR China auswirken kann. Der sogenannte Ursprungslandeffekt kann eingesetzt werden, indem durch gezielte Platzierung des Herkunfts- bzw. Produktionslandes bei potentiellen KundInnen eine positive Assoziation hervorgerufen wird (vgl. Tank 2015, S. 23). Neben diesen Themen und Besonderheiten gibt es außerdem ein zentrales Thema für chinesische KonsumentInnen, das Online-Shopping. Daher wird im nächsten Unterkapitel der Bereich E-Commerce in der VR China genauer erläutert.

3.3 E-Commerce in der VR China

Der Online-Handel in der VR China zeigt seit Beginn von E-Commerce Möglichkeiten einen stetigen Anstieg. Nicht zuletzt durch Lockdowns, Social Distancing und weiteren Maßnahmen aufgrund der COVID-19-Pandemie wird dieser Trend weiter verstärkt. Es wird prognostiziert, dass dieses dauerhafte Wachstum am chinesischen E-Commerce-Markt auch weiterhin anhalten soll und stellt somit für Unternehmen eine große Chance dar (vgl. Switzerland Global Enterprise 2020). Neben diesem generellen Aspekt von E-Commerce wird die VR China außerdem als Zukunftsmarkt für österreichische Lebensmittel und somit auch österreichische Weine gesehen. Die Wirtschaftskammer Österreich mit Außenstelle in Shanghai bezeichnet die Volksrepublik als am schnellsten wachsenden Importmarkt für Wein, Getränke und Lebensmittel. Dies ergibt sich vor allem dadurch, dass der chinesische Mittelstand derzeit bei etwa 350 Mio. Menschen liegt und laut Prognosen auch weiterhin wachsen soll. Steigendes Einkommen pro Kopf, schnelle Urbanisierung sowie das Interesse an westlichen Produkten erhöhen die Attraktivität dieses Marktes enorm und bringt große Chancen für inländische Unternehmen mit sich (vgl. APA-OTS 2017).

3.3.1 Online-Marktplätze

Mit Hilfe von Online-Marktplätzen wird HändlerInnen und HerstellerInnen die Möglichkeit geboten, die eigenen Produkte anzubieten, ohne selbst einen Online-Shop aufbauen zu müssen (vgl. Olbrich/Lehmann 2018, S. 48). Die VR China bietet einen hochentwickelten E-Commerce Markt und verfügt mit starken Anbietern wie Alibaba und JD.com über ein großes Angebot sowohl für KundInnen als auch für HändlerInnen (vgl. Hübner 2020, S. 161). Grundsätzlich bestehen Online-Marktplätze aus drei Parteien: MarktplatzbetreiberIn, AnbieterIn und NachfragerIn. Der grundlegende Aufbau wird in nachfolgender Abbildung 4 graphisch dargestellt.

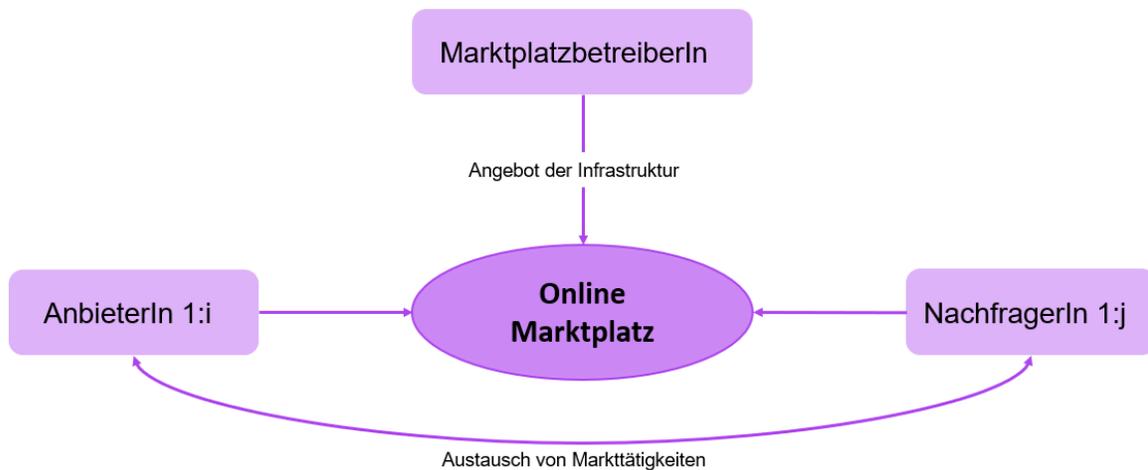


Abbildung 4: Grundprinzip und TeilnehmerInnen von Online-Marktplätzen (eigene Darstellung in Anlehnung an Olbrich/Schultz/Holsing 2019, S. 32)

Vor allem im Hinblick auf den FMCG Bereich ist die VR China neben Japan und Südkorea eines der führenden Länder weltweit was den Absatz über Online-Marktplätze dieser Produktkategorie betrifft. Laut aktuellen Schätzungen und Vorhersagen wächst die Bedeutung weiterhin jährlich konstant, unabhängig des Marktreifegrades (vgl. Bolz/Höhn 2019, S. 187). Online-Marktplätze bieten eine große Chance zur Steigerung der Unternehmensinternationalisierung. Zu offline Zeiten gab es für HerstellerInnen

und HändlerInnen zwei zentrale Optionen: der Aufbau einer eigenen Vertriebsstruktur oder die Suche nach einem (lokalen) Distributor und Vergabe von exklusiven Vertriebsrechten an diesen. Der Aufwand zur Errichtung eines Vertriebs-, Logistik- und Marketingnetzwerks erforderte hohe (finanzielle) Ressourcen. Marktplätze bieten hierfür eine Alternative, welche die Kosten geringhalten und den Markteintritt auf internationaler Ebene vereinfachen (vgl. Hübner 2020, S. 155). Den überwiegenden Teil ihrer Einkäufe tätigen die BewohnerInnen der VR China mittels E-Commerce, was dieses Land aufgrund der hohen Einwohneranzahl zum weltweiten Vorreiter im Online-Handel macht. Dies hat unter anderem auch den Hintergrund, dass in der VR China nicht nur junge Personen, sondern auch viele ältere EinwohnerInnen ein Smartphone besitzen und somit die Zielgruppe für E-Commerce besonders groß ist. Außerdem bietet die VR China eine große Netzabdeckung, was vor allem in ländlichen Regionen von Vorteil ist. In diesen Breiten haben viele BewohnerInnen außerdem auch den ersten Kontakt zum Internet über ihr Smartphone, da Laptops oder PCs vergleichsweise nur begrenzte Nutzbarkeit aufweisen und außerdem teurer sind. Smartphones hingegen können lokal und kostengünstig produziert werden und profitieren von einem guten Mobilfunknetz. Diese Tatsachen spielen in Zusammenhang mit E-Commerce insofern eine große Rolle, als dass die Optimierung von Online-Seiten, vor allem von Online-Marktplätzen, für Smartphones von großer Bedeutung ist um KundInnen zu generieren. Im Bereich E-Commerce haben sich in der VR China einige Unternehmen hervorgetan, die nahezu eine Monopolstellung genießen. In diesem Sektor ist das Unternehmen Alibaba mit seiner Verkaufsplattform Taobao derzeit an erster Stelle (vgl. Darimont/Friedrich/Henselmann 2020, S. 183 – 184).

3.3.2 Von E-Commerce zu M-Commerce

Nicht nur in der VR China, sondern weltweit werden mehr als die Hälfte, etwa 55% (Stand: 2018) der Websites von mobilen Endgeräten aus abgerufen. Die Zahlen zeigen, dass die mobile Nutzung des Internets in den letzten Jahren stark gestiegen ist und laut Prognosen soll die Spitze noch längst nicht erreicht sein. Dies bringt auch

einen Wandel im Online-Handel mit sich, weshalb der sogenannte Mobile Commerce oder kurz „M-Commerce“ genannt, entstanden ist (vgl. Heinemann 2018, S. 1 – 2). Diese spezielle Form von E-Commerce bezeichnet die Abwicklung von elektronischen Handelsgeschäften mit Hilfe von mobilen Endgeräten. Dazu zählen vor allem Handys bzw. Smartphones. Durch die steigende Integration von mobiler Kommunikation und Internettechnologie wächst auch die Bedeutung von M-Commerce. Diese Form des elektronischen internetbasierten Handels bringt zum einen einige Vorteile für NutzerInnen, zum anderen können auch Unternehmen davon profitieren. Es entstehen neuartige Kommunikationsmöglichkeiten, maximale Erreichbarkeit, hohe Personalisierungsmöglichkeiten bei gleichzeitig geringen Kosten und auch die Möglichkeit des Angebots von neuen und innovativen Dienstleistungen. Davon profitierten dann wiederum auch die KundInnen (vgl. Muretta 2002, S. 2). Das Smartphone wird laut Experten als wichtigster Faktor für das E-Commerce Wachstum in der VR China gesehen (vgl. GIC Shanghai 2019, S. 2). So lag der Anteil an InternetnutzerInnen, die in einem Monat des 3. Quartals 2019 etwas online mit Hilfe von Mobiltelefon bzw. Smartphone gekauft haben, bei 64%. Somit nutzten etwa 2/3 der chinesischen BewohnerInnen mit Internetzugang M-Commerce zum online shoppen (vgl. Statista GmbH e 2020).

3.3.3 Zahlungsmethoden

Auch hinsichtlich der online angebotenen Zahlungsmethoden gibt es in der VR China einige Unterschiede im Vergleich zum europäischen Raum, speziell im Vergleich zu Österreich. Während hierzulande noch stark auf Zahlungsmethoden wie Kauf auf Rechnung, Kreditkarte oder PayPal gesetzt wird, gibt es in der VR China bereits weiter entwickelte elektronische Bezahlssysteme. Durch Zahlungsmodalitäten wie Alipay (angeboten von der Alibaba Group) oder WeChatPay (angeboten vom Chat Dienst WeChat) wird die Zahlung von E-Commerce Bestellungen immer schneller und einfacher abgewickelt. Diese Programme haben üblicherweise eine direkte Verknüpfung zum Smartphone und erfordern keine weitere Verifizierungsart (vgl. Darimont/Friedrich/Henselmann 2020, S. 184). Alipay funktioniert ähnlich wie PayPal und ist eine der

größten Drittanbieter im Bereich der chinesischen Bezahlplattformen und vor allem im Online-Handel vertreten, aber auch im üblichen offline Handel wird Alipay zum Bezahlen verwendet (vgl. Cao/Niu 2019, S. 9). Dies verdeutlicht ebenfalls den Trend hin zu M-Commerce, wie im vorangegangenen Unterkapitel bereits erläutert, da mobile Aktivitäten das Bezahlen via Smartphone immer mehr an Bedeutung gewinnen.

4 Der internationale Markteintritt

Für den Eintritt in neue ausländische Märkte gibt es in der Literatur eine Vielzahl an Vorgehensweisen, welche Anwendung finden können. Ein Modell für den internationalen Markteintritt muss alle wesentlichen Aspekte integrieren, gleichzeitig aber können nicht alle Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Werden zu viele Faktoren miteinbezogen kann es zum Verlust der Fokussierung kommen. Damit ist auch eine klare und eindeutige Empfehlung des Managements nicht mehr unbedingt möglich. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die zentralen Faktoren im Mittelpunkt stehen, die gleichzeitig im Einklang mit begrenzter Rationalität bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen sind (vgl. Hanslik 2013, S. 85).

In den folgenden Unterkapiteln werden drei Vorgehensweisen näher beschrieben, die aufgrund der gesetzten Rahmenbedingungen zur Anwendung kommen können. Dazu zählen der praktische Ansatz, der entscheidungsorientierte Ansatz nach Hollensen und der systematische Ansatz. Am Ende dieses Kapitels wird ein kurzes Resümee aus den dargestellten Varianten gezogen.

4.1 Der praktische Ansatz für einen internationalen Markteintritt

Im Zuge von Unternehmensinternationalisierungen und damit zusammenhängendem Eintritt in neue Märkte lässt sich ein charakteristischer Weg beobachten, welcher aus fünf Schritten besteht und in folgender Abbildung 5 dargestellt wird (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 269).

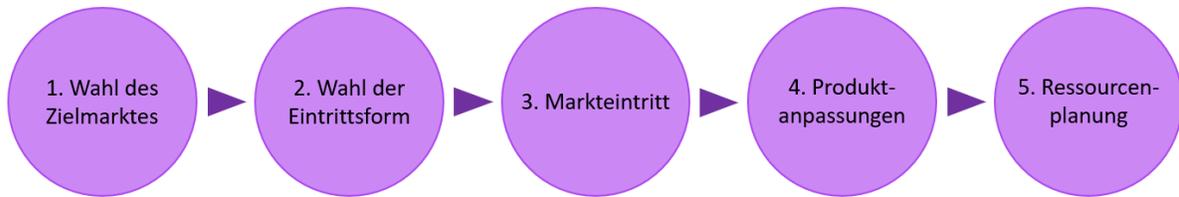


Abbildung 5: Praktischer Ansatz für internationale Markteintritte (eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 269)

Im ersten Schritt wird der Zielmarkt ausgewählt, dies kann aufgrund verschiedener Betrachtungen und mit Hilfe verschiedener Methoden, die je nach konkreter Fragestellung gewählt werden sollten, geschehen. Wichtig hierbei ist es, dass vor allem jene fünf Kriterien berücksichtigt werden, die im Zuge der Marktauswahl für Unternehmen wesentlich sind. Dazu zählen: Strategiekonformität, geringes Risiko, Absatzpotential bzw. Marktattraktivität, mögliche Nutzung von eigenen Wettbewerbsvorteilen und die Möglichkeit der Bearbeitung mit bestehenden bzw. beschaffbaren Ressourcen (vgl. Sternad 2020, S. 43 – 44). Die grundsätzliche Frage nach der Internationalisierungsentscheidung und Unternehmenseignung dafür wird in dieser ersten Phase bereits als gegeben vorausgesetzt (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 270).

Für den Eintritt in einen neuen Markt gibt es zahlreiche Möglichkeiten, in welcher Form dies geschehen soll (vgl. Sternad 2020, S. 61). Im nächsten Schritt gilt es daher, die passende Markteintrittsform auszuwählen. Für diese Entscheidungsfindung gibt es keine allgemein gültigen Regeln, vielmehr hängt es vom Unternehmenskontext sowie den konkreten Bedingungen im Umfeld des Unternehmens ab. Grundsätzlich kann diese Entscheidung anhand der folgenden drei Hauptfaktoren geschehen: Eigenschaften des angebotenen Produkts, unternehmensbezogene und marktbezogene Aspekte (vgl. Sternad/Leger o. J., S. 4 – 5). Selten wird diese Entscheidung jedoch an objektiv bewertbaren und überprüfbaren Kriterien getroffen, vielmehr neigen Unternehmen dazu, diese Entscheidung aufgrund persönlicher Empfehlungen oder kostentechnischen Überlegungen zu treffen (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 270).

Der dritte Schritt beschreibt den tatsächlichen Eintritt in den neuen Markt, es werden erste Lieferungen getätigt und erste operative Schritte am Auslandszielmarkt gemacht. In dieser Phase werden oft bereits die ersten Schwierigkeiten bemerkt, wie zum Beispiel Ablehnung von bestimmten Produkteigenschaften durch die KundInnen oder die erwünschte Wirkung durch die Preisgestaltung trifft nicht ein. Im nächsten Schritt und als Reaktion von Unternehmen werden daraufhin erste Anpassungen und Änderungen beim Marketing Mix getätigt, woraufhin die Kosten wesentlich steigen und erste Überlegungen zu Kosten-Nutzen-Aspekten gemacht werden. Dieses kritische Hinterfragen der Marktbearbeitungskosten und dem daraus erhaltenen Nutzen führt zum fünften und letzten Schritt des praktischen Verlaufs eines internationalen Markteintrittes. Der Ressourceneinsatz wird genau geplant und dessen Wirtschaftlichkeit und Erfolgchancen betrachtet (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 271).

Da diesen fünf Schritten weder systematische noch strategische Planungen zugrunde liegen, wird diese Art des internationalen Markteintrittes von zahlreichen AutorInnen kritisch gesehen und als Hintergrund für gescheiterte Internationalisierungsversuche bzw. Erzielung von nur geringen Erfolgen gesehen (vgl. Yip/Biscarri/Monti 2000, S. 12).

Die praktische Methode für den Eintritt in internationale Märkte ist somit zwar weit verbreitet und wird von vielen Unternehmen angewandt, jedoch gibt viele Kritikpunkte, die in weiterer Folge zu erheblichen Schwierigkeiten führen können. Vielmehr verweisen diverse AutorInnen auf Möglichkeiten, die ein höheres Maß an systematischen und strategischen Planungsschritten aufweisen. Jedoch zeigen die Schwächen der praktischen Methode auch mögliche kritische Erfolgsfaktoren auf, die es in weiterer Folge zu beachten gilt.

4.2 Der entscheidungsorientierte Ansatz nach Hollensen

Hollensen beschreibt in einem fünfstufigen Prozess einen systematischen Ansatz, nach welchem bei einem internationalen Markteintritt vorgegangen werden kann. Diese

Schritte werden in nachfolgender Abbildung 6 dargestellt (vgl. Hollensen 2017, S. 6).



Abbildung 6: Entscheidungsorientierter Ansatz nach Hollensen (eigene Darstellung in Anlehnung an Hollensen 2017, S. 7)

Diese fünf Schritte nach Hollensen sind vor allem auf KMU's ausgerichtet. Im ersten Schritt geht es hierbei um die Entscheidung, ob eine Internationalisierung des Unternehmens stattfinden soll. Zunächst stellt sich die Frage nach der Mission und der Vision des Unternehmens und die Frage, ob internationale Tätigkeiten angestrebt werden. Dabei spielen auch die Kompetenzen des Unternehmens eine wichtige Rolle und wie diese international verwendet werden können. Des Weiteren wird eine interne und externe Analyse durchgeführt (vgl. Hollensen 2017, S. 8). Vor allem auf internationaler Ebene ist dieser erste Schritt der Analyse besonders relevant, da dies meist länder-spezifische Rahmenbedingungen aufweist, welche besonders beachtet werden müssen. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, wird das Auslandssegment daher zum einen umfassend bezüglich Chancen und Risiken analysiert und zum anderen auch die

spezifischen Stärken und Schwächen des Marktes erörtert (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2020, S. 20 – 21).

Die Überleitung von der Situationsanalyse zum nächsten Schritt geschieht mit Hilfe eines SWOT Katalogs. Darin werden die zuvor definierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken geclustert und entschieden, welche Märkte betreten werden sollen. Im Vorfeld wird zunächst der gesamte Markt definiert und im B2C Bereich anhand der folgenden vier Kriterien segmentiert: demographische, psychographische, geographische und verhaltensbezogene Faktoren. Im Anschluss wird aus den einzelnen Segmenten noch jenes selektiert, welches am attraktivsten für das Unternehmen ist. Im darauffolgenden dritten Schritt wird die Markteintrittsstrategie definiert. Dabei geht es vor allem um die Entscheidung, in welcher Form der neue ausländische Markt betreten werden soll. Die Formen können dabei in folgende drei Typen eingeteilt werden: Exportmodus, Zwischenmodus und hierarchischer Modus (vgl. Hollensen 2017, S. 8 – 9). Eine weitere Möglichkeit der Einteilung bietet die Unterscheidung in indirekten und direkten Export mit den jeweiligen Möglichkeiten (vgl. Berndt/Altobelli/ Sander 2020, S. 174).

Nachdem die Entscheidungen in Bezug auf die Markteintrittsstrategie getroffen wurden, gilt es in Schritt vier ein Marketing Programm zu erstellen. Dabei wird anhand der 4 Ps (Product, Price, Place und Promotion) vorgegangen. Mit Hilfe dieses Tools werden die Marketing Aktivitäten geplant, mit welchen die Ziele der Internationalisierung erreicht werden sollen. In der fünften und letzten Prozessphase geht es um die Implementierung und die Koordination des globalen Marketingplans (vgl. Hollensen 2017, S. 9 – 10). Einige ManagerInnen sehen die Implementierung als mindestens gleich wichtig bzw. sogar als wichtiger als die Strategie selbst an. Allgemein lässt sich jedoch sagen, dass beide Faktoren erfolgskritisch und somit von großer Bedeutung sind (vgl. Kotler et al. 2011, S. 194). Mit der Implementierung erfolgt die Übersetzung der geplanten Strategie in tatsächliche Maßnahmen. Des Weiteren wird im letzten Schritt auch das Marketingbudget anhand der Tätigkeiten festgelegt und es erfolgt die Kontrolle, ob die gesetzten Aktivitäten auch die erwünschten Effekte mit sich bringen (vgl. Hollensen 2017, S. 10 – 11). Das Modell nach Hollensen für die Planung eines Markteintrittes

beinhaltet grundsätzlich wichtige Faktoren und auch Analysemethoden, jedoch ist es, vor allem in den letzteren Schritten, sehr Marketing lastig.

4.3 Der systematische Ansatz nach Fuchs und Apfelthaler

Eine weitere Möglichkeit, um systematische Entscheidungen für einen internationalen Markteintritt zu treffen, bieten verschiedene idealtypischer Modelle. Fuchs und Apfelthaler haben unterschiedliche Aspekte von zahlreichen Möglichkeiten in einen fünf-stufigen Prozess zusammengefasst, mit Hilfe dessen ein systematischer Markteintritt gelingen soll. Dieses Fünf-Stufen-Modell wird in folgender Abbildung 7 graphisch dargestellt (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 273).

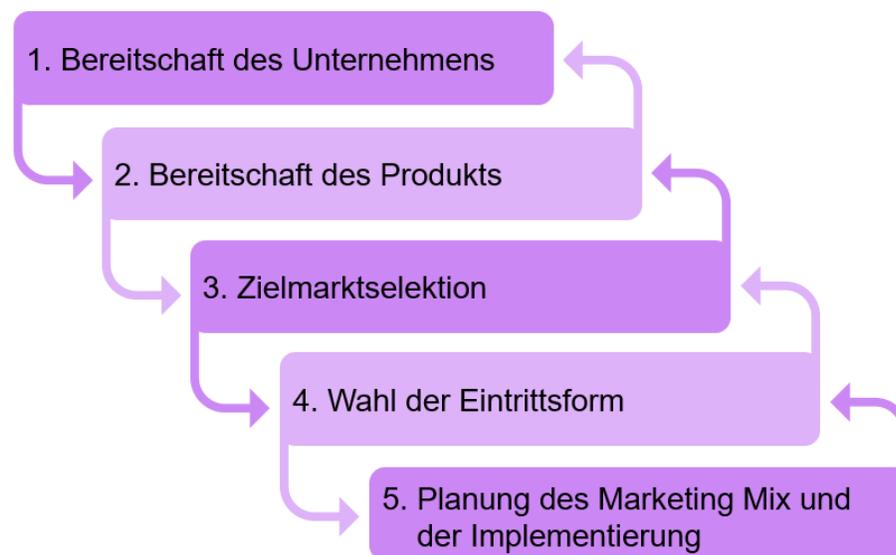


Abbildung 7: Fünf-Stufen-Modell zum systematischen internationalen Markteintritt (eigene Darstellung in Anlehnung an Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 270)

Im ersten Schritt wird bei diesem Modell die Entscheidung zur Internationalisierung getroffen. Diese Entscheidung beruht auf der Analyse und Planung von unternehmensinternen Potentialen über die Qualifikation des Unternehmens zu internationalen erfolgreichen Aktivitäten (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 273). Diese Entscheidung wird somit nicht spontan gefällt, sondern beruht auf relevanten Informationen, die einen

Internationalisierungsprozess auslösen (vgl. Yip/Biscarri/Monti 2000, S. 14). In der zweiten Stufe werden Entscheidungen hinsichtlich der angebotenen Produkte getroffen. Hierbei soll ein konkurrenzfähiges Produkt ausgewählt werden, welches am ausländischen Markt angeboten werden soll. Außerdem gilt es hierbei, eventuelle Lokalisierungsnotwendigkeiten zu überprüfen (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 273). Ob eine Sortimentslokalisierung für den ausländischen Markt ratsam und sinnvoll ist, hängt vorwiegend von der Zielgruppe und den angebotenen Produktgruppen ab. Ein standardisiertes Angebot beschreibt ein einheitliches Sortiment in allen bespielten Ländern. Werden hingegen Lokalisierungsentscheidungen getroffen, wird in ausländischen Märkten entweder nur ein eingeschränktes Sortiment angeboten oder es werden Produkte angeboten, die am Heimatmarkt selbst nicht verkauft werden (vgl. Stallmann/Wegner 2015, S. 213).

Im Anschluss daran wird der Zielmarkt anhand der analytischen Aufbereitung von relevanten Faktoren definiert, um unnötige Ressourcenverschwendung zu vermeiden und potentielle Chancen aktiv nutzen zu können (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 274). Die Wahl des Zielmarktes ist weder trivial noch zwingend eine direkte Folge aus den Informationen, die in den vorherigen Schritten gesammelt wurden. Auch vorherige Erfahrungen in einem bestimmten Land machen große Unterschiede in der Unternehmensleistung (vgl. Yip/Biscarri/Monti 2000, S. 15). Im Gegensatz zum praktischen Modell wird beim systematischen Fünf-Stufen-Modell die Wahl der Markteintrittsform erst im vorletzten Schritt gemacht, gefolgt von der exakten Ziel- und Strategieformulierung sowie der Planung von operativen Planungs- und Implementierungsschritten. Bei diesem Modell ist hervorzuheben, dass der Prozess nicht strikt sequentiell ist, sondern vielmehr zirkulär und iterativ. Das bedeutet, dass die Stufen nicht nacheinander vollständig ausgeführt bzw. losgelöst von einander betrachtet werden können, sondern, dass vielmehr jeder einzelne Schritt Auswirkungen auf den vorherigen und auf den nachfolgenden hat (vgl. Fuchs/Apfelthaler 2009, S. 274).

4.4 Schlussfolgerung zu den Alternativen

Aus den vorangegangenen Beschreibungen ist bereits hervorgegangen, dass der praktische Ansatz für einen internationalen Markteintritt einige Schwachstellen aufweist und sich somit nicht als mögliche Vorgehensweise anbietet. Jedoch werden einige Punkte aufgegriffen, die zu kritischen Erfolgsfaktoren werden könnten und damit besondere Beachtung verdienen. Die jeweils fünf Schritte von Hollensen und von Fuchs und Apfelthaler bieten zwei mögliche systematische Vorgehensweisen, welche in der Literatur klar empfohlen werden. An dieser Stelle wird jedoch erneut darauf hingewiesen, dass der Prozess nach Hollensen teilweise einen starken Fokus auf Marketingentscheidungen legt. Bei Anwendung der zweiten beschriebenen systematischen Variante nach Fuchs und Apfelthaler benötigt es für die vorliegende Arbeit manche Entscheidungen nicht, da sie bereits im Vorfeld als Rahmenbedingungen vorhanden sind. Aus diesem Grund sollen die beiden systematischen Modelle miteinander kombiniert werden, um ein spezifisches Markteintrittskonzept für die Vipava 1894 Weine zu erstellen.

4.5 Mögliche Markteintrittsbarrieren

Im Zuge eines internationalen Markteintrittes spielen vor allem die dazugehörigen Barrieren eine große und wichtige Rolle, die es zu beachten gilt. Im Zuge der Erstellung eines Markteintrittskonzepts müssen diese berücksichtigt werden und gegebenenfalls bereits Lösungsansätze für die eventuell entstehenden Probleme oder Einschränkungen vorbereitet werden.

Hohe Barrieren hinsichtlich des Markteintrittes können hohe Risiken mit sich bringen und sogar dazu führen, dass auf den Markteintritt verzichtet wird, wenn die befürchteten Risiken zu groß sind. Wird ein Markt trotz der Barrieren betreten, ist es erforderlich, dass seitens des Unternehmens zusätzliche Maßnahmen gesetzt werden, um einerseits das Risiko zu begrenzen und andererseits bereits mögliche Lösungswege für zu erwartende Probleme erarbeitet werden (vgl. Hanslik 2013, S. 59).

4.5.1 Allgemeine Markteintrittsbarrieren

Im Zuge eines Markteintrittes in die VR China ergeben sich einige Barrieren, die es zu beachten gilt, um erfolgreich in den neuen Markt einzutreten. Eine Zusammenfassung der möglichen Barrieren, die allgemein bei neuen Märkten und Ländern zur Anwendung kommen können, kann nach Niu/Dong/Chen 2011 in folgende 7 Faktoren gegliedert werden:

1. Finanzielle Anforderungen: Kapitalanforderungen, Werbeausgaben, Kosten für die Errichtung einer Niederlassung und Kosten für die Etablierung von Distributionskanälen
2. Immaterielle Ressourcen von etablierten Unternehmen: Markentreue zu etablierten Unternehmen, Führungserfahrung der bestehenden Unternehmen, technologische Ressourcen, Auswirkungen der Verkaufstätigkeiten
3. Wettbewerbsumfeld: Anzahl der Mitbewerber, erwartete Markteintrittsreaktion von etablierten Unternehmen, Verkäuferkonzentration
4. Politik und irreversible Kosten: Umweltschutz, Geschäftsstandards, irreversible Kosten
5. Produktdifferenzierung etablierter Unternehmen: Besitz von Kanalmitgliedern, Markenname und Marke, Markenbekanntheit
6. Strategische Barrieren: Preiselastizität der Nachfrage, Effizienz von Forschung und Entwicklung, Besitz von strategischen Rohmaterialien
7. Kostenvorteil von bestehenden Unternehmen (vgl. Niu/Dong/Chen 2011, S. 6).

Neben diesen Markteintrittsbarrieren können auch ländermarktspezifische Risiken den Eintritt in negativ beeinflussen, dazu zählen zum Beispiel Risiken hinsichtlich der Währung durch Schwankungen im Wechselkurs, Zahlungsrisiken, Risiken des Geld-

transfers, Marktrisiken und rechtliche Risiken (vgl. Hanslik 2013, S. 58). Hinsichtlich der VR China ergeben sich noch weitere mögliche Barrieren, die beachtet werden müssen und in den nachfolgenden Unterkapiteln behandelt werden.

4.5.2 Handelsschranken der VR China

Handelsschranken, oder auch Handelshemmnisse genannt, können in tarifär und nicht-tarifär gegliedert werden. Zu den tarifären Hemmnissen zählen die klassischen Zölle, die bei Importen oder Exporten vom jeweiligen Land eingehoben werden. Nicht-tarifäre Maßnahmen (auf Englisch Non-Tariff Barriers oder kurz NTB genannt) hingegen sind Politikmaßnahmen, die zwar eine einschränkende Wirkung auf Handelsströme haben, jedoch keine Zölle sind. Dabei können drei Arten von Handelsschranken unterschieden werden:

- Importbezogene NTB: z. B. Importquoten, Importlizenzen, Importbeschränkungen, Verwaltungsgebühren oder Zollverfahrensgebühren
- Exportbezogene NTB: z. B. Exportquoten, Exportsteuern, Exportverbote oder Exportbeschränkungen
- Innerwirtschaftliche NTB: z. B. Offenlegungspflicht sensibler Unternehmensdaten, Zwang zu Joint Venture, technologische Standards, Abgaben, inländische Subventionen oder Steuern (vgl. BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. 2019).

Für den Import von österreichischem Wein müssen einige Abgaben in der VR China bezahlt werden. Diese Abgaben setzen sich aus Zollsatz in % (je nach Art und Verpackungsgrößen unterschiedlich), 17% Umsatzsteuer und weiteren 10% Konsumsteuer zusammen. Der Zollsatz beträgt 14% für Schaumweine und Weinen in Behältern die bis zu zwei Liter fassen, 20% für Weine in Behältern die größer als zwei Liter sind und

30% für anderen Traubenmost (WKO Außenwirtschaft Austria o. J., S. 3 – 4). Da Österreich Mitglied der Europäischen Union ist, gilt auch die EU-Zollunion. Diese beschreibt einen gemeinsamen Zolltarif, der in allen Mitgliedsländern der Europäischen Union gleich ist. Dieser kommt bei Importen aus Nicht-EU-Ländern zur Anwendung, unabhängig in welches EU-Land die Ware importiert wird (vgl. Europäische Kommission a o. J.). Für chinesischen Wein, der in ein europäisches Land importiert wird, würden derzeit € 32,00 pro Hektoliter anfallen (vgl. Europäische Kommission b 2020). Vor allem die tarifären Handelsschranken müssen im Zuge von Kalkulationen berücksichtigt werden, da diese vom Verkauf der Produkte wieder gewonnen werden sollten.

4.5.3 Negativlisten und Eigentumsbeschränkungen

In der VR China gibt es die sogenannte „Negativliste“. Diese beinhaltet jene Sektoren, in denen direkte Investitionen durch ausländische Unternehmen nur eingeschränkt möglich oder ganz verboten sind. Zuletzt wurde die Liste im Jahr 2018 von 48 auf nur noch 15 betroffene Sektoren gekürzt. Im Jahr 2021 sollen weitere Lockerungen folgen. In diesem Zusammenhang sind auch die Eigentumsbeschränkungen von Bedeutung, welche ebenfalls von der Negativliste beeinflusst werden. Demnach werden Mehrheitsbeteiligungen von ausländischen Unternehmen an zum Beispiel chinesischen Unternehmen oder Joint Ventures zum Teil ausgeschlossen. Die Negativlisten sind für Investitionen in der VR China ausschlaggebend und beeinflussen den Welthandel, daher sollte diese bei Investitionsvorhaben unbedingt beachtet werden (vgl. WKO b 2020). Bevor der chinesische Markt betreten werden kann, muss somit zuerst geprüft werden, ob die angebotenen Produkte von dieser Markteintrittsbarriere betroffen sind.

4.5.4 Sprache und Schrift

Die offizielle Amtssprache der VR China ist Hochchinesisch basierend auf Mandarin. Neben dieser Landessprache, welche weitestgehend von allen EinwohnerInnen

beherrscht wird (vgl. Ma/Becker 2015, S. 25), gibt es 56 ethnische Gruppen, die anerkannt sind und wiederum verschiedene Dialekte mit sich bringen (vgl. Fülling 2017, S. 17). Da Chinesisch im Unterschied zu westlichen Sprachen eine tonale Sprache ist, spielen Einzelheiten wie Wortfrequenz oder Betonungen eine wichtige Rolle. Auch die Schriftzeichen bzw. das gesamte chinesische Schriftsystem ist nicht vergleichbar mit jenen Fremdsprachen, die auf einer sogenannten Verschriftung des Alphabets aufbauen. Somit stellen Sprache und Schrift eine wesentliche Barriere dar, die es zu beachten gilt (vgl. Guder 2019, S. 32). Dies kann vor allem im Bereich der Marketingmaßnahmen von Bedeutung sein als auch hinsichtlich der Kommunikation mit KundInnen, da beispielsweise die Homepage nicht für den chinesisch-sprachigen Raum ausgerichtet ist.

4.6 Erfolgsfaktoren eines internationalen Markteintrittes

Als Erfolgsfaktoren werden jene Determinanten, Bedingungen oder Elemente bezeichnet, welche entscheidenden Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg von unternehmerischen Tätigkeiten ausüben (vgl. Kreilkamp 1987, S. 176). Mit Hilfe von zielorientierter Steuerung durch das strategische Management lassen sich Erfolgsfaktoren beeinflussen und damit das Grundgerüst für potentielle Erfolge schaffen. Damit diese Erfolgspotentiale jedoch überhaupt operationalisierbar und steuerbar werden, müssen die Erfolgsfaktoren bekannt sein. Diese können des Weiteren unabhängig von der Branchenzugehörigkeit oder der Größe des Unternehmens sein und besitzen somit generelle Gültigkeit (vgl. Faix et al. 2006, S. 164 – 165). Die fünf Erfolgsfaktoren für einen internationalen Markteintritt nach Neubert werden in folgender Tabelle 2 graphisch dargestellt.

Erfolgsfaktor	Kurzbeschreibung
Personal	Qualität, ausgewogene Besetzung, wechselndes Anforderungsprofil je nach Projektphase
Internationalisierungsbereitschaft des Unternehmens	Finanzielle Ressourcen, personelle Ressourcen, Geschäftsmodellpotential, Unternehmensstrategie, derzeitige Umsatzanteile im Ausland, Strukturierung der Prozesse
Erwartungsmanagement	Weder zu hohe noch zu niedrige Erwartungen setzen, Einbindung aller Entscheidungsträger, Weiterleitung von positiven Ergebnissen der laufenden Ereignisse
Weitergabe von Erfahrungen und Wissen	Lerngeschwindigkeit beeinflusst den Erfolg, flexibler Ausbau von Führungsfähigkeiten
Einstellung	Demut vor der Komplexität und Größe der Aufgabe, Respekt und Neugier gegenüber fremden Kulturen, unbedingter Wille zum Aufbau von Wissen, Balance zwischen Distanz und Offenheit

Tabelle 2: Erfolgsfaktoren für den internationalen Markteintritt nach Neubert (eigene Darstellung in Anlehnung an Neubert 2006, S. 310 - 314)

In der Studie „Going International“ von Faix, Kisgen, Lau, Schulten und Zywiets wurden die Erfolgsfaktoren von Geschäften im Ausland näher analysiert. Die Ergebnisse dieser Studie sind in folgender Abbildung 8 ersichtlich.

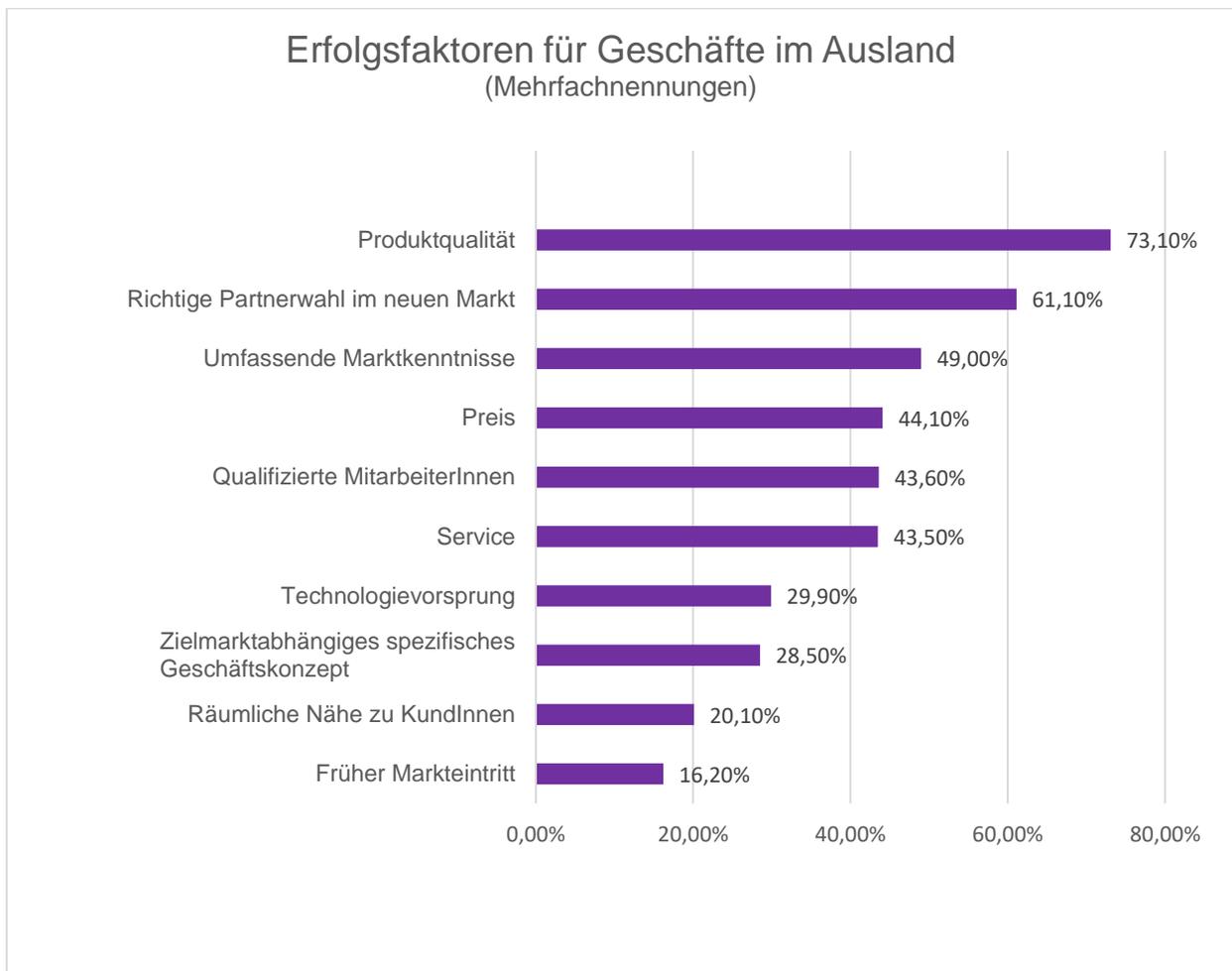


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für Geschäfte im Ausland (eigene Darstellung in Anlehnung an Faix et al. 2006, S. 164)

Außerdem hat diese Studie gezeigt, dass trotz der Probleme und Gefahren auf ausländischen Märkten der Großteil der befragten Unternehmen erfolgreich im Ausland tätig sind (vgl. Faix et al. 2006, S. 165).

5 Markteintrittskonzept für den chinesischen Online-Markt

In diesem Kapitel werden zunächst die einzelnen Schritte des Markteintritts beschrieben. Hierfür werden die wichtigsten Punkte der in Kapitel 4 beschriebenen möglichen Modelle herangezogen und daraus ein eigenes themenspezifisches Konzept für den

Online-Markteintritt mit Wein in der VR China erstellt. Jene Aspekte, die in den Modellen aufgezeigt werden, jedoch für die vorliegende Arbeit weniger relevant sind, da sie bereits in den Rahmenbedingungen feststehen, werden weggelassen.

Das Wort „Konzept“ leitet sich von „concipere“ (lateinisch) ab und bedeutet übersetzt so viel wie „in sich aufnehmen“ und „erfassen“. Unter Konzept wird ein klar umrissener Plan oder ein gedanklicher Entwurf für ein Vorhaben verstanden. Es beinhaltet die Auseinandersetzung mit der Entwicklung der derzeitigen Zustände und deren mögliche Beeinflussungen. Somit werden Visionen mit einem klaren Plan und einer klaren Zielsetzung miteinander kombiniert (vgl. Drosten 2015, S. 134). In einem Satz nach Schmidbauer 2011 erklärt: *„Ein Konzept ist, dass man denkt, bevor man lenkt.“* (Schmidbauer 2011, S. 20).

5.1 Situationsanalyse

In den systematischen Ansätzen wird im ersten Schritt die Frage nach der Bereitschaft des Unternehmens zur Internationalisierung gestellt. Die Bearbeitung dieser Fragestellung ist grundsätzlich von großer Relevanz, da das Unternehmen genauer hinsichtlich seiner Bereitschaft, auf neuen Märkten aktiv zu werden, beleuchtet wird. Im vorliegenden Fall wurde die Entscheidung zur Internationalisierung bereits vom Unternehmen gefällt, sodass dieser Punkt in der vorliegenden Arbeit außen vorgelassen wird. Im ersten Schritt des Markteintrittskonzepts geht es daher bereits um die Analyse der internen und externen Aspekte hinsichtlich der aktuellen Situation.

Im Zuge dieser Analysephase werden die KundInnen, die WettbewerberInnen, das Unternehmen an sich sowie jene Unternehmen, mit denen zusammengearbeitet wird, näher betrachtet (vgl. Kotabe/Helsen 2020, S. 576). Wie bereits in Kapitel 4.2 kurz erläutert, ist dieser Schritt auf internationaler Ebene besonders relevant. In der Literatur finden sich hierfür vor allem folgende 2 Methoden, die aufgrund der Rahmenbedingungen zur Anwendung kommen können: PESTEL-Analyse und SWOT-Analyse. In den folgenden Unterkapiteln werden diese Tools jeweils näher erläutert.

5.1.1 PESTEL-Analyse

Zunächst gilt es, die makroökonomische Umwelt zu analysieren, wofür sich die PESTEL-Analyse sehr gut eignet. Der Begriff PESTEL ist eine Zusammensetzung aus den Anfangsbuchstaben „Political“, „Economic“, „Social“, „Technological“, „Environmental“ und „Legal“. Diese strategische Methode wird oft auch nur unter den ersten vier Prämissen PEST durchgeführt, wenn die Faktoren Umwelt und Recht im spezifischen Fall keine Auswirkung haben (vgl. Pan/Chen/ Zhan 2019, S. 1). Die PESTEL-Analyse beruht auf dem Konzept, dass jedes Unternehmen in ein Umfeld eingegliedert ist, welches zu einem bestimmten Maß Einfluss ausübt. Als makroökonomisches strategisches Instrument zur Analyse der Unternehmensumwelt stellt es die aus derzeitiger Sicht wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklungen dar, welche nach positiv oder negativ klassifiziert werden können. In den Ausprägungsformen politisch, wirtschaftlich, sozio-kulturell, technologisch, ökologisch-geographisch und rechtlich werden relevante Aspekte strukturiert und geben in weiterer Folge einen Einblick in die Unternehmensumwelt (vgl. Schomaker/Sitter 2020, S. 4 – 5). In nachfolgender Tabelle 3 werden die einzelnen Einflussfaktoren inklusive relevanter Aspekte in einer Übersicht dargestellt.

Political (Politisch)	Aspekte hinsichtlich der Organisation des Staates: Wirtschaftsordnung, angestrebte und aktuelle Außenpolitik sowie Stabilität des wirtschaftlichen Systems
Economic (Wirtschaftlich)	Aspekte hinsichtlich der Entwicklung der Volkswirtschaft: Wirtschaftswachstum, Inflationsrate, Bevölkerungsanzahl, Importgeschäfte, Exportgeschäfte, Wechselkurse, Zinsniveau, Investments, Arbeitslosigkeit
Social (Sozio-kulturell)	Aspekte hinsichtlich der Gesellschaft: Bevölkerungsstruktur, kulturelle Besonderheiten, Bildungswesen
Technological (Technologisch)	Aspekte hinsichtlich der Entwicklung der Technologie: Kommunikationstechnologie, Informationstechnologie, Entwicklung der privaten und staatlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung

Environmental (Ökologisch- geographisch)	Marktspezifische Aspekte hinsichtlich der Infrastruktur und Beschaffenheit: Standort, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen, Infrastruktur, Emissionen
Legal (Rechtlich)	Aspekte hinsichtlich der marktspezifischen rechtlichen Organisationen: Rechtssystem, Staatsverfassung, Rechtsbewusstsein, Rechtsgebiete

Tabelle 3: Faktoren im Rahmen der PESTEL-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Theobald 2016, S. 3)

Im Rahmen der Analyse des Makroumfeldes eines Unternehmens mit Hilfe der PESTEL-Analyse ist es wichtig, dass nur jene Einflussfaktoren miteinbezogen werden, welche tatsächlich relevant sind und das Unternehmen beeinflussen. Wird dies nicht berücksichtigt, kann es zum einen zu falschen Annahmen kommen und zum anderen sich negativ auf die Entwicklung einer Strategie auswirken (vgl. Theobald 2016, S. 6). Die praktische Anwendung erfolgt in vier Schritten: Definition der Einflussfaktoren, Beschreibung der Entwicklungen, Erstellung von Prognosen und Beurteilung der Attraktivität. Im ersten Schritt werden somit die wichtigen Einflussfaktoren definiert. Die Wichtigkeit hängt zum einen davon ab, wie wahrscheinlich ihr Eintreten ist und zum anderen aus den daraus folgenden Konsequenzen für das Unternehmen. Für ein KMU beschränkt sich die Analyse der Unternehmensumwelt meist auf wenige Aspekte. Im Anschluss daran werden die aktuellen und auch die vergangenen Entwicklungen beschrieben. Dies sollte kurz, aber präzise durchgeführt werden um eine gute Basis für die Erstellung der zukünftigen Prognosen zu bilden. Im letzten Schritt werden die Umweltentwicklungen zu einem gesamten Bild zusammengefasst und die Attraktivität der makroökonomischen Umwelt beurteilt (vgl. Paul/Wollny 2020, S. 94 – 96).

Die PESTEL-Analyse ist vor allem bei Markteintritten in neue ausländische Märkte eine sinnvolle Analysemethode, um mehr Wissen zu generieren (vgl. Paul/Wollny 2020, S. 95). Aus diesem Grund stellt dieses Tool auch für die vorliegende Arbeit eine Möglichkeit zur Analyse des Makroumfeldes dar und kann relevante Einflussfaktoren für den Eintritt in den chinesischen Online-Markt aufzeigen.

5.1.2 SWOT-Analyse

Für die unternehmensinterne Analyse und gleichzeitige Zuordnung der aus der PESTEL-Analyse abgeleiteten Chancen und Risiken, welche sich durch die Umwelt ergeben, eignet sich die SWOT-Analyse.

Die Abkürzung SWOT setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter „Strengths“ (Stärken), „Weaknesses“ (Schwächen), „Opportunities“ (Chancen) und „Threats“ (Risiken) zusammen und stellt eine integrative Methode zur Analyse und Zusammenführung von internen und externen Aspekten dar. Sie gibt außerdem einen vielseitigen Überblick über die mögliche Positionierung des Unternehmens am Markt und zeigt Bereiche auf, an denen eventuell noch gearbeitet werden muss (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 331). Diese Methode inklusive der daraus abgeleiteten Bewertung eignet sich dafür, die IST-Situation in Bezug auf ein ausgewähltes Untersuchungsthema zu bestimmen (vgl. Bauer 2016, S. 116).

Im ersten Schritt der SWOT-Analyse werden interne Aspekte analysiert und hinsichtlich Stärken und Schwächen transparent dargestellt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nicht alle diese Aspekte sofort offensichtlich sind. Im Zuge der Definition von Stärken und Schwächen ist es notwendig, dass unterschiedliche Perspektiven betrachtet werden müssen, zum Beispiel aus Unternehmenssicht, Wettbewerbersicht oder Kundensicht. Im nächsten Schritt wird die externe Analyse durchgeführt. Stärken und Schwächen werden um Chancen und Risiken erweitert, die ein bestimmtes Marktumfeld mit sich bringen. Treffen unternehmensinterne Stärken auf externe Chancen, ergibt sich eine positive Ausgangssituation für das Unternehmen. Im Gegenteil dazu kann es erheblich schwierig werden, wenn Schwächen auf Gefahren treffen (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 332). In nachfolgender Abbildung 9 wird die SWOT-Analyse graphisch dargestellt.

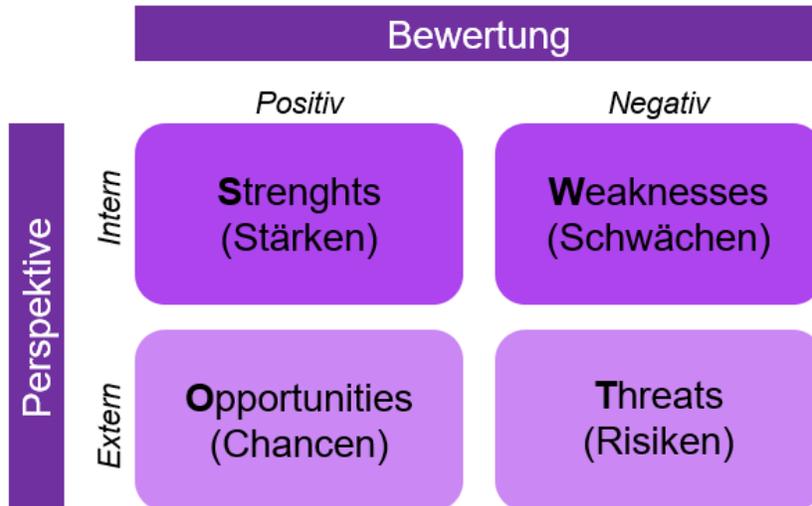


Abbildung 9: SWOT-Analyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Schawel/Billing 2018, S. 332)

Mit Hilfe dieser Graphik können die Chancen und Risiken aus der PESTEL-Analyse sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens geclustert und in Zusammenhang gesetzt werden. In weiterer Folge kann daraus ein integrierter SWOT-Katalog erstellt werden, mit Hilfe dessen die einzelnen Ausprägungen, welche aufeinander treffen, noch anhand einer zuvor definierten Skala bewertet werden. Damit können kritische Erfolgsfaktoren herausgefiltert werden.

5.2 Definition der Ziele

Die Definition von Zielen ist im Zusammenhang mit einem internationalen Markteintritt insofern bedeutend, als dass zunächst der Zielmarkt und die angesprochen Zielgruppe näher definiert werden. Des Weiteren ist es wichtig, dass strategische und operative Ziele gesetzt werden, die im Zuge des Eintrittes in einen neuen Markt erreicht werden sollen.

5.2.1 Der Zielmarkt

Nachdem die Situationsanalyse abgeschlossen ist, wird der Zielmarkt und die Zielgruppe definiert. Die zuvor durchgeführte makroökonomische Analyse hat bedeutenden Einfluss auf die Wahl des Zielmarktes. Im Zuge der Definition des Zielmarktes gilt es jenes Segment hervorzuheben und zu beschreiben, welches mit den Produkten angesprochen werden soll. Zunächst wird dabei die aktuelle Situation am Markt dargestellt (vgl. Nagl 2015, S. 13). Der Zielmarkt wurde bereits grob als VR China im Zuge der Rahmenbedingungen in Kapitel 2 festgelegt. Im Zuge der praktischen Durchführung des Markteintrittskonzeptes wird es jedoch notwendig sein, diesen noch weiter einzuschränken, da die gesamte VR China zu groß wäre. Außerdem wird damit die Markteintrittsbarriere durch Sprache und Schrift, siehe Kapitel 4.5.4, verringert, da eine Vielzahl an Dialekten wegfällt. Der wichtigere Schritt in dieser zweiten Prozessphase ist die genaue Definition der Zielgruppe, da diese im einführenden Kapitel 2 nur grob umschrieben wurde.

5.2.2 Die Zielgruppe

Der Großteil der Märkte ist durch starken Wettbewerb zwischen den AnbieterInnen sowie immer anspruchsvoller werdenden KundInnen geprägt, welche zumeist sehr qualitäts- und preisbewusst agieren. Ein hoher Grad an Serviceleistungen und eine Auswahl an aktuellen und variantenreichen Angeboten von Produkten wird dabei vorausgesetzt (vgl. Petras/Bazil 2008, S. 9). Das Zielgruppendenken kommt daher, dass KonsumentInnen selten einheitlich sind, sondern sich in einigen Eigenschaften unterscheiden, zum Beispiel hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, finanziellen Mitteln oder Präferenzen. Daher werden in einem Markt mehrere einzelne Abnehmergruppen gesehen und definiert, die sich hinsichtlich festgelegter Merkmale bezüglich des Nachfrageverhaltens unterscheiden. In weiterer Folge lassen sich damit Marketingmaßnahmen spezifisch ausrichten. Für die Bildung dieser Segmente werden in der Praxis häufig soziodemographische Merkmale herangezogen (vgl. Petras/Bazil 2008, S. 11). Zu diesen Merkmalen gehören zum einen demographische Merkmale wie Geschlecht, Alter, Kohortenzugehörigkeit, ethnische Zugehörigkeit, Verwandtschafts- und Familienordnung und

Zusammensetzung des Haushalts. Zum anderen gehören dazu soziale Aspekte wie Ausbildung, Bildung, Einkommen, berufliche Tätigkeit und Erwerbsstatus (vgl. Hoffmeyer-Zlotnik/Warner 2019, S. 875). Die soziodemographischen Merkmale sind zwar relativ einfach zu erfassen und weisen eine zeitliche Stabilität auf, jedoch ist die prognostische Relevanz hinsichtlich des Kaufverhaltens nur aufgrund dieser Kriterien eher gering. Daher sollten zusätzlich auch psychographische Merkmale wie zum Beispiel Persönlichkeitsmerkmale, Lebensstil und Einstellung, berücksichtigt werden. Auch die verhaltensorientierten Merkmale sollten bei der Definition der Zielgruppe miteinbezogen werden. Zu diesen zählen das Kommunikations- und Informationsverhalten, Markenwahl, Produktwahl, Intensität der Nutzung, Treue zur Marke, Rhythmus der Kaufabschlüsse sowie das Preisverhalten (vgl. Esch/Manger 2019, S. 238). Aufgrund dieser drei Kriterien bzw. Merkmale (demographisch, sozial, psychographisch) sowie der in Kapitel 2.2 beschriebenen Bedingungen wird die Zielgruppe genau definiert.

5.2.3 Strategische und operative Ziele

Im Zuge einer Unternehmensinternationalisierung müssen spezifische Unternehmensziele definiert werden, die innerhalb eines gewissen Zeitrahmens erreicht werden sollen. Strategische Ziele werden üblicherweise in folgenden Schritten formuliert: Ausgangssituation analysieren, Konkrete strategische Ziele und Optionen ausarbeiten, Optionen bewerten, Leitlinien und strategische Ziele entscheiden und konkretisieren, Engagement zur Erreichung der Ziele durch konkrete Initiativen anregen (vgl. Sternad/Hartlieb/Stromberger 2018, S. 26 – 27).

Internationalisierung kann an sich nicht als Ziel gesehen werden, es ist eher ein Instrument, um länderspezifische Unternehmensziele zu erreichen. Die gesetzten Ziele könne auch eine wirksame Kontrollfunktion erfüllen, um Vergleiche zwischen Soll- und Ist-Zuständen zu ermöglichen. Internationalisierungsziele sind üblicherweise eine Ableitung aus allgemeinen Motiven zur Internationalisierung sowie generellen unternehmerischen Zielen und stellen den Inhalt, das Ausmaß sowie den Zeitbezug konkreter dar (vgl. Hünerberg 1994, S. 92). Der Inhalt der Ziele stellt einen Bezug zur sachlichen Festlegung des erwünschten Zustandes her (vgl. Pfau 2001, S. 12).

5.3 Wahl des Online-Marktplatzes

Anstelle der in den Modellen typischen Phase der Wahl der Markteintrittsform, beschäftigt sich diese Arbeit mit der Wahl des passenden Online-Marktplatzes, da die Form an sich bereits durch die Rahmenbedingungen festgelegt wurde. Als mögliche Alternativen werden die zwei größten E-Commerce Anbieter der VR China gesehen: JD.com und Alibaba. Diese zwei werden in den folgenden Unterkapiteln genauer betrachtet.

5.3.1 *JD.com*

Das Unternehmen JD.com wurde 2004 in Peking gegründet und ist gemessen an den Einnahmen der größte Online-Einzelhändler in der VR China. Laut eigener Aussage wird ein Standard für Online-Einkäufe hinsichtlich Qualität, Authentizität und umfangreiches Produktangebot, welches von frischen Lebensmitteln über Kleidung bis Elektronik alles bietet, gesetzt. Außerdem wird ein landesweites Fulfillment-Netzwerk geboten, welches same-day (taggleiche) oder next-day (nächsten Tag) Lieferung garantiert. Beim Geschäftsmodell von JD.com wird Direktvertrieb mit einem Marktplatz kombiniert, wobei die Anzahl der VerkäuferInnen begrenzt wird, um eine strenge Qualitätskontrolle zu gewährleisten. Außerdem tritt diese Plattform als Partner für lokale und internationale Marken auf und bietet eine umfassende Palette von Dienstleistungen an, die Erleichterungen für VerkäuferInnen bringen sollen (vgl. JD.com a.o. J.). Es werden drei verschiedene Verkaufsmodelle angeboten: JD.com Direct Sales, JD.com Marketplace und JD.com Worldwide. Für die dargelegte Ausgangssituation bietet sich nur JD.com Worldwide an, da nur diese Plattform chinesischen EinwohnerInnen den grenzüberschreitenden Kauf von Produkten bietet. Mit globalen Versandmöglichkeiten, Lagerlösungen und Logistiknetzwerken wird es internationalen HändlerInnen ermöglicht, in

den chinesischen Online-Markt einzutreten, ohne selber in der VR China präsent sein zu müssen. Marken, Franchisenehmer, Einzelhändler und Händler, die im Ausland registriert sind, wird damit die Möglichkeit geboten, ihre Produkte auf diesem großen Markt anzubieten (vgl. JD.com b o. J.). Des Weiteren hat das Unternehmen JD.com mit dieser globalen Lösung den Wettbewerb zum Marktführer Alibaba erhöht (vgl. Young 2015, S. 8).

Bewerbungsschritte

Um seine Produkte als Unternehmen bei JD.com Worldwide anbieten zu können, gibt es einen vierstufigen Bewerbungsprozess, der durchlaufen werden muss. Dieser Prozess wird in nachfolgender Abbildung 10 graphisch dargestellt.

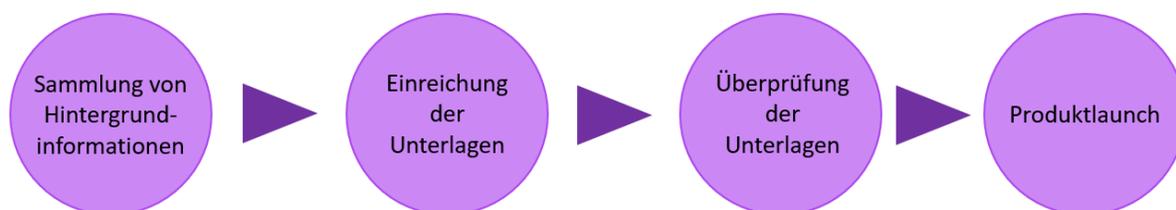


Abbildung 10: Bewerbungsprozess bei JD.com Worldwide (eigene Darstellung in Anlehnung an JD Worldwide o. J.)

Kosten

Um Produkte auf JD.com Worldwide verkaufen zu können, muss zunächst eine Kautionszahlung in der Höhe von 15.000,- US-Dollar hinterlegt werden, welche zur Sicherstellung von Qualität, Leistungserfüllung etc. herangezogen wird. Diese Zahlung ist einmal zu leisten und wird bei Vertragsbeendigung wieder zurückgezahlt, exklusive möglicher Abzüge. Des Weiteren wird eine jährliche Service Gebühr von 1.000,- US-Dollar verrechnet und ein weiterer laufender Betrag, der sich nach den erzielten Verkäufen richtet. Dieser Betrag beträgt zwischen 2% und 8% des erzielten Umsatzes und ist für jeden Verkauf einzeln zu entrichten. Je nach Produktgruppe muss außerdem noch eine weitere Garantiezahlung entrichtet werden, die zwischen 5.000,- und 30.000,- US-Dollar

beträgt (vgl. JD.com c 2021). Eine genauere Auflistung der Kosten erweist sich im Zuge der Recherchearbeiten als eher schwierig, da kaum Informationen auf Englisch verfügbar sind.

5.3.2 Tmall Global von Alibaba

Der größte Anbieter für E-Commerce am chinesischen Markt ist die Alibaba Group. Diese Unternehmensgruppe ist in mehreren Firmenzweigen untergliedert, welche eigene Marktsegmente bedienen. Das klassische Alibaba.com ist ein B2B Online-Marktplatz, Tmall hingegen ist ebenfalls Teil der Alibaba Group, jedoch eine B2C Handelsplattform, die weltweite Marken- und Qualitätsartikel anbietet (vgl. Statista GmbH f 2020). Tmall startete im Jahr 2008 ursprünglich als Taobao Mall und war als C2C Plattform organisiert. Durch eine Umstrukturierung und Neuorganisation entstand die neue Plattform Tmall, welche speziell für Online-B2C-Verkäufe entwickelt wurde. Erst im Februar 2014 wurde der Online-Shop auch für westliche Unternehmen, die an chinesischen KonsumentInnen verkaufen wollen, unter dem Namen „Tmall Global“ freigegeben und erzielte innerhalb des ersten halben Jahres enorme Verkaufszahlen. Das Bruttowarenavolumen stieg von Februar 2014 bis November 2014 um 1.000% und war somit ein großer Erfolg (vgl. Alizila 2014). Für in der VR China registrierte Unternehmen steht weiterhin Tmall China zur Verfügung, wobei diese bei Produkten, welche nicht vor Ort produziert werden, ebenfalls den üblichen Importvorgang durchlaufen müssen. Tmall Global hingegen ist speziell für den internationalen Handel von Waren vorgesehen und hat somit eigene Vorschriften (vgl. Luo-Alt/Polfuss 2019, S. 115).

Tmall Global ist derzeit der Marktführer hinsichtlich Online-Weinverkäufe in der VR China und hält einen Marktanteil von etwas mehr als 50% aller E-Commerce Verkäufe von Wein. Dies hat unter anderem den Hintergrund, dass Tmall Global zur großen Alibaba Gruppe gehört, welche bereits sehr erfolgreich im E-Commerce Bereich ist. Daher profitiert die B2C Plattform vor allem von den Möglichkeiten von Cross-Promotion innerhalb der Unternehmensgruppe von Alibaba (vgl. China Wine Competition 2020). Laut dem Ergebnisbericht des ersten Quartals 2020 der Alibaba Group erreichte Tmall Global im Jahresvergleich ein Wachstum von 10%. Dieses Ergebnis lässt sich auf den

steigenden Absatz von sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG), also schnelllebigen Konsumgütern zurückführen, da die Nachfrage nach diesen Produkten stark gestiegen ist (vgl. Alibaba Group 2020, S. 5). Auch australische Weinproduzenten haben die Online-Verkaufsplattform bereits für sich entdeckt und so einen Online-Flagship-Store für australischen Wein etabliert (vgl. China Wine Competition 2020). Wie bereits in Kapitel 3.4 erläutert geht der Trend in der VR China hin zu M-Commerce. Auch dieser Bereich wird von Tmall Global abgedeckt, da der Online-Shop als mobile App angeboten wird.

Tmall Overseas Fulfillment

Um den Einstieg in das chinesische E-Commerce Geschäft für ausländische Unternehmen einfach, schnell und günstig zu ermöglichen, bietet Tmall Global das sogenannte Overseas Fulfillment (kurz TOF) an. Dies ist ein neues Kooperationsmodell, welches Ländern aus Übersee ermöglichen soll, die wachsende Mittelschicht der VR China zu erreichen und den chinesischen Markt für potentielle Verkäufe von internationalen Produkten austesten zu können. Mit diesem Modell werden die Lager in Übersee genutzt um eine direkte Erfüllung für VerbraucherInnen und Lagerflexibilität zu erreichen. Außerdem werden damit Logistik- und Lagerkosten für den Lieferanten niedrig gehalten. Im nächsten Schritt wird bei TOF ein Sendungsmodell angewandt, welches das angebotene Sortiment optimiert und den Austausch von Lagerbeständen im Heimatland vereinfacht. Tmall Global verspricht mit diesem Angebot folgende Vorteile für Unternehmen:

- 100%iger Zugang von chinesischen KonsumentInnen zu Überseeprodukten
- Geringe Markteintrittskosten für Testläufe und Sortimentsoptimierung
- Keine zusätzlichen Verkaufs- oder Betriebskosten
- Flexible Abrechnungsoptionen durch wöchentliche oder monatliche Auszahlung in der Heimatwährung
- Einfache Rückgabe- und Umtauschmöglichkeiten im Heimatland (vgl. Taobao China Holding Limited 2019).

In folgender Abbildung 11 wird der Ablauf von TOF graphisch dargestellt:

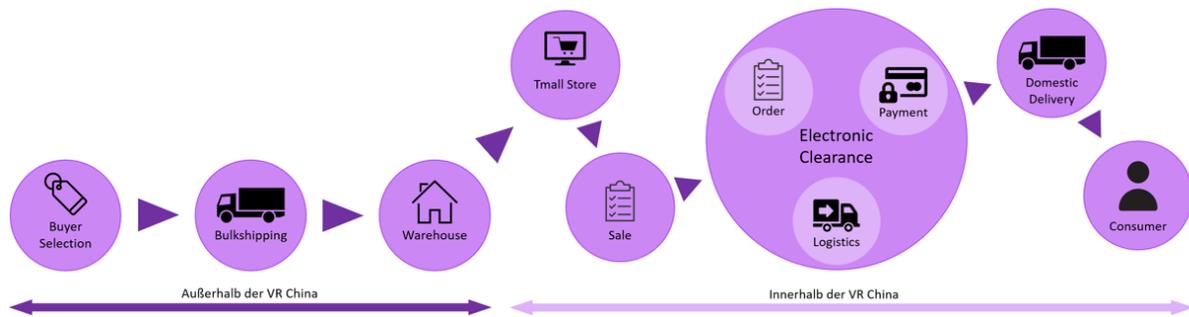


Abbildung 11: Tmall Overseas Fulfillment Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Taobao China Holding Limited 2019)

Entscheidet sich ein Unternehmen für das TOF Modell, erhält man zu Beginn Hilfe vom Tmall Einkaufsteam um jene Produkte zu identifizieren, welche sich am besten verkaufen. Diese Produkte werden in weiterer Folge an die Auslandslager der Alibaba Gruppe geliefert, welche sich in zahlreichen Übersee Regionen befinden. Das ausländische Unternehmen muss sich weder um Branding, noch um Marketing kümmern, diese Aufgaben übernimmt Tmall. Auch der Verkauf an sich sowie die Logistik wird von Tmall Global im Online-Handel abgewickelt um so den Aufwand für das anbietende Unternehmen aus Übersee möglichst gering zu halten (vgl. Taobao China Holding Limited 2019).

Kosten

Ganz so kostengünstig wie das TOF Modell verspricht, ist der Verkauf von Produkten über Tmall Global jedoch nicht. Ähnlich der chinesischen Version von Tmall gibt es auch bei Tmall Global eine Reihe von Kosten und Gebühren. Neben laufenden

Servicegebühren muss zu Beginn eine einmalige Garantieeinzahlung geleistet werden, die bei Verstößen gegen die Regeln oder an eventuell Geschädigte ausbezahlt werden (vgl. Luo-Alt/Polfuss 2019, s. 116). Diese Art Kautions beträgt 25.000,00 US-Dollar und wird zur Sicherheit von Schäden oder anderen Kosten erhoben. Wofür diese Garantieeinzahlung genau herangezogen wird bzw. für welche Fälle diese einbehalten wird, ist in den Händlerrichtlinien näher definiert. Bei Beendigung des Händlerservicevertrages wird der Betrag wieder zurückerstattet, abzüglich eventuell entstandener Kosten. Des Weiteren werden laufend Gebühren für Technologie und Service eingehoben, welche sich in jährliche Gebühren und Echtzeit Transaktionsgebühren untergliedern. Die jährliche Gebühr richtet sich nach Produktkategorie und beträgt im Falle von alkoholischen Getränken 5.000,00 US-Dollar p.a. Die laufenden Transaktionsgebühren variieren ebenfalls nach Produktkategorie und betragen für alkoholische Getränke 2% des Verkaufspreises inklusive der Logistikkosten. Tmall Global hebt außerdem eine Gebühr für Alipay, das Online-Bezahlsystem der Alibaba Gruppe, ein. Diese Gebühr beträgt 1% des Verkaufspreises inklusive Logistikkosten (vgl. Tmall o. J.). Im Gegenzug dafür gibt es auch Unterstützung von Tmall Global in Bezug auf das Zahlswesen. Den KundInnen steht ein breites Angebot an Zahlungsoptionen zur Verfügung, wobei Alipay auch weitere Vorteile wie die Option auf Ratenkauf anbietet. HändlerInnen können mit dieser Zahlungsmethode die Eingänge sammeln und eine Übertragung des Geldes auf das eigene Bankkonto veranlassen (vgl. Luo-Alt/Polfuss 2019, S. 116).

5.3.3 Weitere Möglichkeiten

Allein die zwei beschriebenen E-Commerce AnbieterInnen Alibaba und JD.com hatten im Jahr 2019 gemessen am Umsatz einen Marktanteil von 55,9% und 16,7%. Somit halten allein diese zwei AnbieterInnen über 72% der Anteile am E-Commerce Markt (vgl. Statista GmbH d 2021). Es gibt noch weitere Online-Marktplätze in der VR China, diese sind jedoch für den erstmaligen Markteintritt nicht empfehlenswert, da sie sehr geringe Marktanteile haben und somit viel weniger potentielle KundInnen erreicht werden. Eine Übersicht der größten E-Commerce AnbieterInnen nach ihren Marktanteilen wird in nachfolgender Abbildung 12 dargestellt.

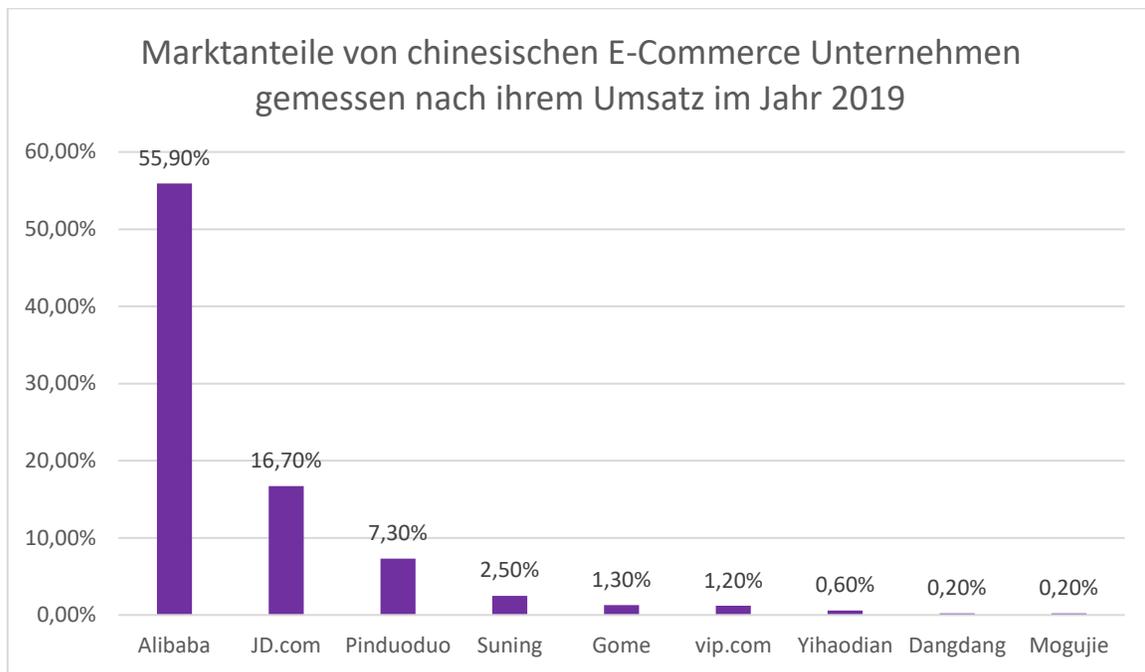


Abbildung 12: Marktanteile von chinesischen E-Commerce Unternehmen im Jahr 2019 (eigene Darstellung in Anlehnung an Statista GmbH d 2021)

Neben der geringen Reichweite der kleineren E-Commerce AnbieterInnen ist auch das beschränkte Warenangebot ein Ausschlussgrund, da einige noch keine Weine anbieten und es deswegen auch noch keine Erfahrungswerte gibt.

5.3.4 Entscheidungsfindung/Entscheidungskriterien

Die vorangegangenen Unterkapitel mit den Beschreibungen der möglichen E-Commerce AnbieterInnen haben gezeigt, dass im Großen und Ganzen zwei Möglichkeiten zur Auswahl stehen: JD.com und Tmall Global von Alibaba. Der Aufbau dieser zwei AnbieterInnen ist grundsätzlich sehr ähnlich und weist einige Überschneidungen auf. Um eine ideale Entscheidung treffen zu können, sollen folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Anzahl der angebotenen lokalen und importierten Weine

- Preissegment der meistverkauften Weine
- Anzahl an gelisteten Winzern bzw. Weinherstellern

Die endgültige Entscheidung zur Wahl des Online-Marktplatzes wird später im Praxis- teil gefällt, da hierfür eine eigens vom Unternehmen beauftragte Marktforschung in der VR China durchgeführt wurde. Bei dieser Marktforschung wurden im Wesentlichen die zuvor genannten Punkte betrachtet.

5.4 Planung der begleitenden vertriebsfördernden Maßnahmen

Nach der Durchführung der Situationsanalyse sowie der Definition der Ziele inkl. der Zielgruppe und nachdem auch bereits die Auswahl des Online-Marktplatzes getroffen wurde, gilt es im fünften Schritt, die begleitenden vertriebsfördernden Maßnahmen zu planen. Diese bauen auf den vorherigen Schritten auf und sollen vor allem auch die Besonderheiten der KonsumentInnen in der VR China berücksichtigen, welche in Kapitel 4.2 erläutert wurden.

Da in der VR China die Nutzung von mobilen Endgeräten eine große Rolle spielt, wie in Unterkapitel 3.3.2 erklärt, bieten sich Mobile Marketing Maßnahmen zur Unterstützung des Vertriebes an. Darunter werden im Allgemeinen jene vertriebsbegleitenden Maßnahmen verstanden, welche durch die Verwendung von Mobilgeräten und draht- loser Kommunikation gekennzeichnet sind. Ziel davon ist es, dass die KonsumentInnen auf direktem Weg erreicht werden und ein bestimmtes Verhalten hervorgerufen wird. Das Smartphone ist dabei das persönlichste Endgerät, welches die NutzerInnen über den gesamten Tag hinweg begleitet. Mit Hilfe von Mobile Marketing soll eine persön- liche und direkte Beziehung zwischen den NutzerInnen und der Marke aufgebaut wer- den. Dies kann über Social Media, Apps, Videoplattformen, Messenger Diensten und ähnlichen Tools geschehen. Im Zentrum steht immer das Smartphone, welches die grundlegende Verbindung zu den potentiellen KundInnen herstellt, in Verbindung mit diversen weiteren Medien. Auch die zunehmend vernetzte Welt darf in bei diesen

Aktivitäten nicht außer Acht gelassen werden, so können diverse Maßnahmen zum Beispiel um andere Endgeräte wie smarte Fernseher oder Smartwatches ergänzt werden. Während das klassische Online-Marketing lediglich die Welt innerhalb von Bildschirmen einschließt, geht Mobile Marketing beispielsweise mit Hilfe von Umgebungssensoren weiter und bietet das Potential, eine Brücke zwischen der digitalen und der physischen Welt zu errichten. In weiterer Folge kann ein KonsumentInnenverständnis aufgebaut werden, welches umfassend ist und potentielle KundInnen können in entscheidenden Momenten gezielt mit den richtigen Angeboten angesprochen werden (vgl. Rieber 2017, S. 27 – 28). Das vorrangige Ziel ist es somit, die KundInnen und InteressentInnen mit Hilfe von individuellen Angeboten und/oder Leistungen methodisch zu erreichen und damit Einfluss auf deren Kaufentscheidungsverhalten auszuüben (vgl. Meyer 2014, S. 20).

Mobile Marketing bietet außerdem eine Vielzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten, welche in folgender Abbildung 13 als Übersicht dargestellt werden.

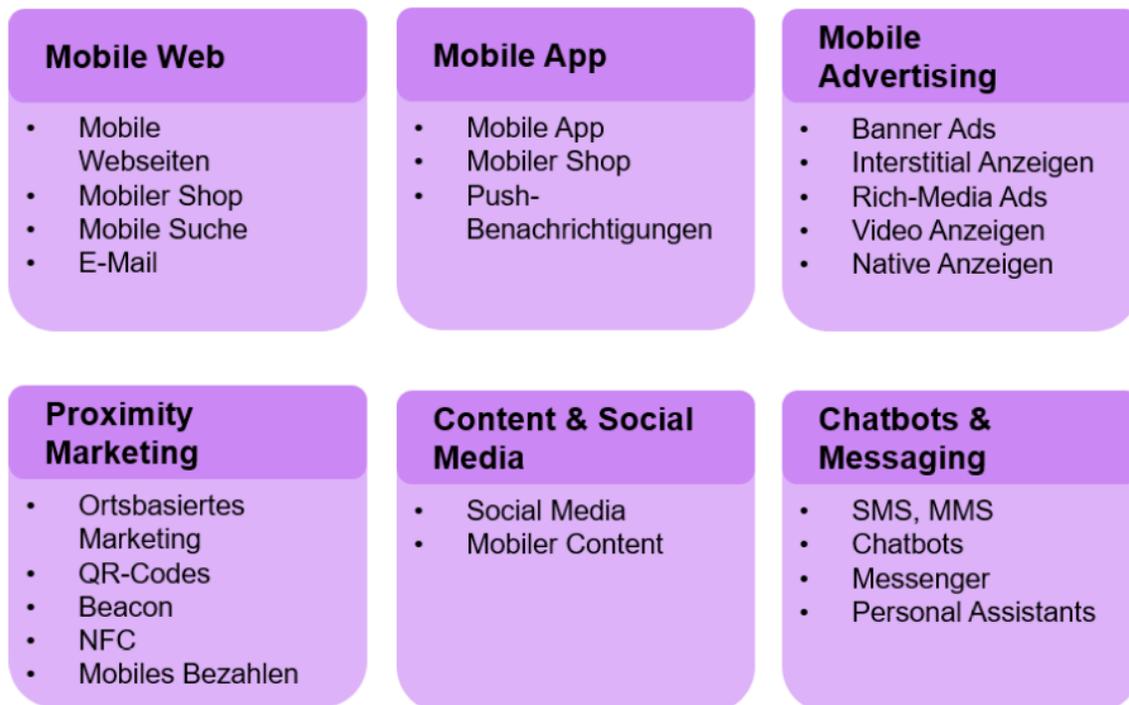


Abbildung 13: Möglichkeiten für mobiles Marketing nach Kategorien (eigene Darstellung in Anlehnung an Rieber 2017, S. 28).

Um das volle Potential von Mobile-Marketing auszuschöpfen, sollten diese Maßnahmen nicht nur punktuell eingesetzt werden, sondern vielmehr eine ganzheitliche Integration in den Marketing Mix vollzogen werden (vgl. Rieber 2017, S. 31). Für diesen operativen Part des Marketings werden klassisch die 4P's herangezogen: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik), Promotion (Kommunikationspolitik). Diese vier Kategorien und deren Gestaltung sollen das unternehmerische Handeln unterstützen und Verkäufe fördern (vgl. Thabit/Raewf 2018, S. 1). Die Anwendung von Mobile Marketing ist in allen vier Bereich möglich. Beispielsweise kann ein Versicherungsunternehmen eine Service App entwickeln (Product), welche im Zuge eines Premium Pakets (Price) genutzt werden kann. Nutzbar ist diese App mit Hilfe des App Stores (Place) und neue Produkte können zielgruppenspezifisch über diese App beworben (Promotion) werden (vgl. Rieber 2017, S. 32).

Innerhalb der **Produktpolitik** bieten neue, innovative Produkte die Möglichkeit, den KonsumentInnen einen zusätzlichen Nutzen im Alltag zu ermöglichen und bilden somit die Grundlage für den Aufbau einer neuen Beziehungsform zu den Unternehmen. Diese zusätzlichen Angebote können entweder durch zusätzliche Funktionen oder Inhalten ergänzend zum Kernprodukt eingesetzt werden oder unabhängig von diesem autark sein. Bei der Produktpolitik kann das Portfolio durch spezifische und mobile Lösungen erweitert werden, dies erfordert jedoch eine Auseinandersetzung auf strategischer Ebene und wirkt sich außerdem direkt auf Preise aus, da die Zusatzkosten für Entwicklung und Wartung des mobilen Produktes berücksichtigt werden müssen (vgl. Rieber 2017, S. 32).

Die **Preispolitik** beschreibt im Allgemeinen den Preis und die Konditionen des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots. Dazu zählen beispielsweise Rabattgewährung, Festlegung der Preisstrategie, Setzung von Zahlungszielen oder Finanzierungsmöglichkeiten. Produkt- und / oder Marktabhängig kann eine direkte Vergleichbarkeit des eigenen Produktes mit dem Wettbewerberprodukt mit Hilfe der Preisstrategie sinnvoll sein. In anderen Fällen kann gerade die Vermeidung einer direkten Vergleichbarkeit sinnvoll sein. Handelt es sich um Standardprodukte ist der Preis oft der Faktor für oder gegen die Kaufentscheidung (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 294).

Die **Platzierungspolitik** beschreibt jene Aktivitäten, mit denen das Produkt verfügbar für KundInnen gemacht wird. Hierzu zählen die Vertriebssteuerung und die Vertriebskanalauswahl (vgl. Schawel/Billing 2018, S. 294).

Im Rahmen der **Kommunikationspolitik** muss bedacht werden, dass mobile Endgeräte meist als First Screen genutzt werden und die Integration dieses Mediums somit in allen Disziplinen der Kommunikation vollzogen werden muss. Dazu zählen beispielsweise Online-Marketing-Kanäle wie Social Media, Website, Advertising oder Affiliate. Bei der Erstellung sollte vor allem darauf geachtet werden, dass der Großteil mit Hilfe von mobilen Endgeräten abgerufen wird und die Darstellung dafür optimiert ist. Innerhalb der Distributionspolitik bieten sich ebenfalls neue Möglichkeiten, die durch gezielte Maßnahmen gefördert werden können. Der Vertrieb kann beispielsweise über Mobile Shops geschehen oder mobile Bezahlssysteme können den Einkauf in Shops erleichtern (vgl. Rieber 2017, S. 32 – 33).

Auch multimediales Marketing steht mit Mobile Marketing in Verbindung und sollte daher nicht außer Acht gelassen werden. Obwohl Smartphones längst als First Screens verwendet werden, sollte diese Form des Mobile Marketing niemals isoliert werden, sondern vielmehr als Teil eines medienübergreifenden und ganzheitlichen Marketings verstanden werden. Maßnahmen ausschließlich in Verbindung mit Smartphones zu setzen, ist für die wenigsten Unternehmen oder Produkte ausreichend, vielmehr sollte es mit anderen Kanälen kombiniert werden, wie z. B. TV, Online, Plakat oder Print. Jedes einzelne Medium bietet unterschiedliche Stärken, welche durch eine gute cross-mediale Zusammensetzung ihr gesamtes Potential entfalten können (vgl. Rieber 2017, S. 33).

Mit Hilfe der vertriebsfördernden Maßnahmen des Mobile Marketings stehen neben der dauerhaften Befriedigung der Bedürfnisse von KundInnen vor allem folgende vier Ziele im Vordergrund, die verfolgt werden können:

- **Gewinnung von KundInnen und Förderung der Verkäufe:** Mit dem richtigen Einsatz von Mobile Marketing kann das Interesse von potentiellen KundInnen geweckt werden. Durch die gegebene Unabhängigkeit von Zeit und Ort wird es KonsumentInnen jederzeit ermöglicht, Bestellungen aufzugeben oder an

Aktionen teilzunehmen. Ein weiterer Vorteil von Mobile Marketing ist dabei die Möglichkeit der zielgruppenspezifischen Ansprache von KundInnen, wodurch Streuverluste minimiert werden können. Den Zielgruppen können z. B. anhand von Nutzungssituationen oder Standorten spezifische Angebote zugesandt werden. So können diese Maßnahmen schlussendlich dazu führen, dass das Kaufvolumen und/oder die Kauffrequenz der KundInnen gesteigert wird und auch neue KäuferInnen gewonnen werden (vgl. Holland/Koch 2014, S. 437).

- **Erhöhung der KundInnenbindung:** Durch das Angebot von zusätzlichen Nutzen oder den Aufbau von Wechselbarrieren kann die Abwanderung von KundInnen verhindert werden. Durch Interaktion und gezielte Maßnahmensetzung können wichtige Daten von KonsumentInnen gesammelt werden, welche zur Steigerung der KundInnenzufriedenheit verwendet werden können und sich in weiterer Folge auch positiv auf die Bindung auswirken (vgl. Holland/Koch 2014, S. 437).
- **Bildung von Marke und Image:** Die Positionierung eines Unternehmens oder eines Produktes kann durch Mobile Marketing gestärkt werden und somit ein bestimmtes Image auf- bzw. ausgebaut werden. Dies kann auf das gesamte Unternehmen abgestimmt werden oder auch nur einzelne Produkte betreffen. NutzerInnen von neuen Medien schätzen meist die Möglichkeit der mobilen Interaktion und empfinden jene Marken als innovativer und moderner, welche Mobile Marketing betreiben. Auch der Bekanntheitsgrad lässt sich durch diese Maßnahmen steigern, da die Reichweite sehr hoch ist und besonders originelle Kampagnen sich praktisch selbstständig verbreiten, wenn diese virale Effekte hervorrufen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass auch schlechte Kampagnen viral gehen können, und so auch ein Imageverlust hervorgerufen werden kann (vgl. Holland/Koch 2014, S. 437).
- **Marktforschung und Kontrolle der Werbeerfolge:** Wenn mobile Response Elemente in übliche offline Werbekampagnen integriert werden, können vom Unternehmen wertvolle Informationen über KundInnen gesammelt werden. Diese Daten können beispielsweise im Zusammenhang mit dem

Kundenbeziehungsmanagement von Bedeutung sein um etwa spezifische KundInnenprofile zu erstellen, welche grundlegend für Maßnahmen zur Steigerung der Bindung verwendet werden können. So kann auch die Wirkung der Mobile Marketing Maßnahmen gemessen und kontrolliert werden (vgl. Holland/Koch 2014, S. 437).

Die vertriebsfördernden Maßnahmen im Rahmen des Online-Markteintrittes in die VR China sollten sich anfangs hauptsächlich auf KundInnengewinnung richten. Dabei müssen auch Entscheidungen hinsichtlich verschiedener länderspezifischer Aspekte getroffen werden, wobei beispielsweise die Aspekte von Unterkapitel 3.2 miteinbezogen werden müssen. Allgemein sind im Rahmen dieser Entscheidungen folgende Punkte von Bedeutung: Sprache, Produktangebot/Sortiment, Produktbeschreibung, Gestaltung, Unternehmensinformationen (auf der Website), Lieferarten, KundInnenbewertungssystem, Zahlungsmethoden, Datenschutzinformationen, Allgemeine Geschäftsbedingungen, Nutzung unterschiedlicher Marktplätze, Nutzung unterschiedlicher sozialer Medien, Verfügbarkeit/KundInnenservicegrad (vgl. Eixelsberger/ Sternad/ Stromberger 2016, S. 24). Allgemein kann außerdem gesagt werden, dass es bei vertriebsbegleitenden Maßnahmen die passende Mischung zwischen lokalem Flair und einem internationalen Konzept gefunden werden muss. Das erstellte Konzept muss in weiterer Folge laufend adaptiert werden. Um in diesem Bereich erfolgreich zu sein, sollten des Weiteren chinesische BeraterInnen hinzugezogen werden (vgl. Zinzius 2019, S. 149).

Die Planung von vertriebsfördernden Marketingmaßnahmen für Vipava 1894 stellt keinen zentralen Punkt dieser Masterarbeit dar. Jedoch ist darauf hinzuweisen, dass sich die Planung und Durchführung dieser Maßnahmen direkt auf den Verkauf und somit auf den Erfolg auswirken kann.

5.5 Kostenkalkulation und Controlling

Ein weiterer wichtiger Schritt im Zuge eines Markteintrittes ist die Planung der Kosten. Im Zuge dieser Phase werden die finanziellen Mittel geplant, welche für den Markteintritt benötigt werden. Dazu zählen zum Beispiel Marktinvestitionen und Kosten um Eintrittsbarrieren zu überwinden. In diesem Fall wird hierbei unterstellt, dass die Herstellkosten bereits richtig kalkuliert wurden und die Voraussetzungen erfüllen. Aus diesem Grund sind diese Kosten bereits vorhanden und können im Zuge der Kostenkalkulation für den Markteintritt vernachlässigt werden. Anhand der Kostenkalkulation kann in weiterer Folge auch ermittelt werden, wieviel Umsatz generiert werden muss, damit das Auslandsgeschäft erfolgreich wird. Folgende Kosten können sich im Zuge eines Markteintrittes ergeben:

- Transportkosten
- Kosten für Genehmigungen und Zölle
- Kosten für Sprachbarrieren, Übersetzungen und Deklarationen
- Wechselkursdifferenzen
- Kosten für Kommunikation und Informationsbeschaffung
- Ausgaben im Zielland (Kosten für Vertrieb)
- Versicherungs- und Kreditabsicherungskosten (vgl. Hornschild 2015, S. 259 – 260).

Nachdem die Kosten kalkuliert wurden und die Implementierung durchgeführt wurde, ist es wichtig, ein Controlling der internationalen Geschäftsaktivitäten zu planen. Controlling ermöglicht die Kontrolle und Steuerung von unternehmerischen Aktivitäten und beruht weitestgehend auf einem Soll-Ist-Vergleich, verbunden mit einem Soll-Wird-Vergleich. Dazu gehören folgende Funktionen: richtige Datenerhebung, intelligente

Beziehungssetzungen, zielgruppengerechte Präsentation und die Fähigkeit, den Geschäftsverantwortlichen die richtigen Fragen zu stellen (vgl. Martin 2015, S. 325).

Controlling stellt ein Planungs- und Kontrollsystem dar, welches übergeordnet diese zwei Aspekte bedienen soll. Zum einen unterstützt es in der Phase der Planung, zum anderen dient es der Überprüfung bzw. Kontrolle der gesetzten Maßnahmen hinsichtlich der Zielvorgaben. Typische Kontrollgrößen bzw. Kennzahlen dafür sind Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Image (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2020, S. 488). Kennzahlen sind stark verdichtete relative oder absolute Zahlen, die durch ihre konzentrierte Form einen Sachverhalt zahlenmäßig darstellen sollen (vgl. Gladen 2014, S. 9). Zunächst müssen hierfür in der Planungsphase Zielgrößen festgelegt werden, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erfüllt werden sollen. Am Ende dieses Planungshorizontes werden die gewünschten Werte mit den tatsächlichen verglichen und anschließend einer Ursachenanalyse unterzogen um in weiterer Folge Anpassungsmaßnahmen zu planen (vgl. Berndt/Altobelli/Sander 2020, S. 488). Für die Erfolgskontrolle im Zuge eines Markteintrittes eignen sich beispielsweise folgende Kennzahlen: Umsatz, Marktanteil, Kundenfeedback aber auch die Klickrate (vgl. Mirman 2019). Aufgrund der Masse an möglichen Kennzahlen empfiehlt es sich, ein situations- und unternehmensabhängiges Kennzahlensystem zu entwickeln, um klare Aussagen treffen zu können. Außerdem sollte dieses System Kennzahlen beinhalten, welche auch die Erreichung der zuvor gesetzten strategischen und operativen Ziele misst.

6 Zusammenfassende Betrachtung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die bereits vorhandenen und in Kapitel 4 beschriebenen Modelle für internationale Markteintritte nicht bzw. nur schwer für das vorliegende Masterarbeitsthema verwendet werden können. Vielmehr war es notwendig, aus den in Kapitel 3 beschriebenen Modellen ein eigenes Markteintrittskonzept zu kreieren. Hierfür wurden die wichtigsten Phasen aus den vorgestellten Ansätzen

übernommen und jene, die bereits im Vorfeld festgelegt wurden, wurden außer Acht gelassen. Des Weiteren müssen im Zuge des Markteintrittes die möglichen Barrieren und Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Auch die VR China weist einige Besonderheiten hinsichtlich der Wirtschaft und auch hinsichtlich der potentiellen KundInnen auf. Dabei ist darauf zu achten, dass Aspekte wie die Verpackungsgröße und -einheiten sowie auch die Bedeutungen der Farben beachtet und umgesetzt werden. Ebenso sollte der Ursprunglandeffekt genutzt werden, da westliche Produkte sowie die Wahrnehmung der Marke an sich Chancen ergeben können. Ein weiterer Punkt, der nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist das Angebot der richtigen Zahlungsmethoden. Diese sollten unbedingt auf die KundInnen abgestimmt werden und somit sollten ortsübliche Modalitäten zur Zahlung verwendet werden. Im nachfolgenden praktischen Teil dieser Arbeit wird die Ausführung des erstellten Markteintrittskonzeptes genauer beschrieben. Die graphische Darstellung des eigens für Vipava 1894 erstellten Markteintrittskonzeptes ist in folgender Abbildung 14 auf der nächsten Seite ersichtlich.

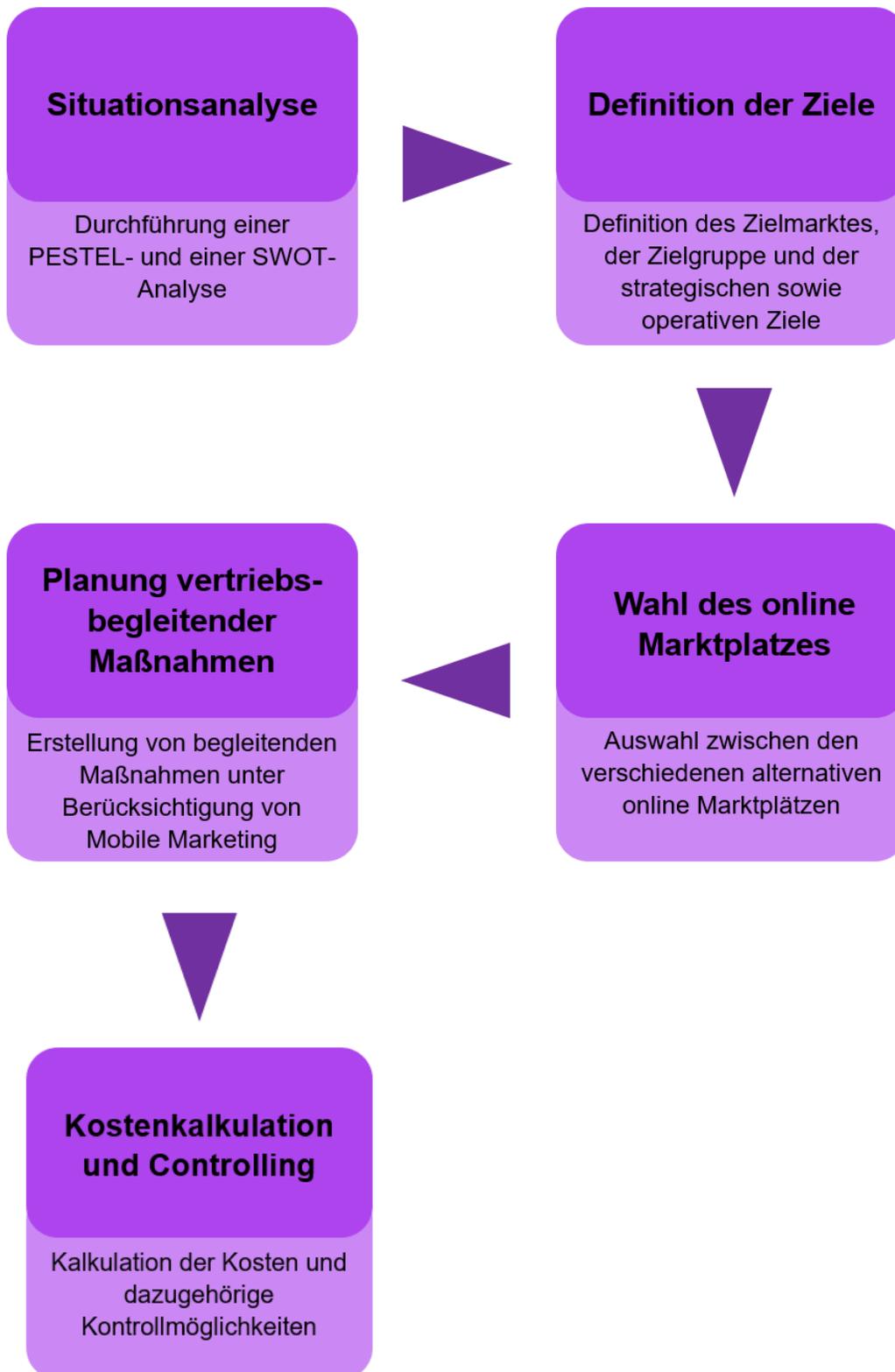


Abbildung 14: Markteintrittskonzept für den Online-Vertrieb von Weinen für Vipava 1894
(eigene Darstellung)

7 Marktforschung

Für die Erstellung eines Markteintrittskonzepts für die Vipava 1894 Weine wird eine Marktforschung durchgeführt, um bestimmte Informationen zu erhalten. Das Untersuchungsdesign sowie die Ergebnisse der durchgeführten Marktforschung werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher erläutert und fließen später in die praktische Durchführung bzw. Ausarbeitung des Markteintrittskonzeptes ein.

7.1 Untersuchungsdesign

In den folgenden Unterkapiteln werden die grundlegenden Überlegungen sowie der Aufbau und die Durchführung der Marktforschung näher erläutert.

7.1.1 Informationsbedarf

Mit Hilfe der durchgeführten Marktforschung sollen jene Aspekte aufgedeckt werden, die bei der Erstellung des Markteintrittskonzeptes und beim Eintritt an sich in den Online-Handel der VR China von besonderer Bedeutung sind. Folgende Themen sollen dabei bearbeitet werden:

- Erfolgsfaktoren für den chinesischen Online-Markt
- Relevante und besondere Eintrittsbarrieren sowie Risiken, die der chinesische Online-Markt mit sich bringt
- Kosten, die berücksichtigt werden müssen und nicht sofort ersichtlich sein könnten
- Möglichkeiten für begleitende vertriebliche Maßnahmen

7.1.2 Erhebungsmethode

Bei der Entscheidung über die Art der Erhebungsmethode stellt sich zu Beginn meist die Frage, ob für den bestimmten Zweck der Untersuchung neue Daten erhoben und ausgewertet werden müssen oder ob es bereits genug Daten dazu gibt, die auf die aktuelle Fragestellung hin analysiert werden können. Somit muss entschieden werden, ob eine Primär- oder eine Sekundärforschung durchgeführt werden muss. Bei einer primären Marktforschung, oder auch Feldforschung genannt, werden neue Daten erhoben, die sich gezielt auf das Untersuchungsproblem beziehen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 35). Bei der Sekundärforschung hingegen wird die Analyse und Auswertung auf Grundlage von bereits vorhandenen Daten durchgeführt (vgl. Koch/Gebhardt/Riedmüller 2016, S. 41). Es erfolgt somit eine neue Aufbereitung und Analyse für den zuvor bestimmten Untersuchungszweck von bereits erhobenen Daten (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 35).

Wenn eine Primärforschung durchgeführt werden muss, wird im nächsten Schritt der Typ des Untersuchungsdesigns festgelegt. Im Wesentlichen gibt es hierfür folgende vier Möglichkeiten: qualitative Marktforschung, Querschnitts-Marktforschung, Längsschnitt-Marktforschung und Experimente (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 38). Eine qualitative Untersuchung wird dafür verwendet, Einstellungen, Motive, Verhaltensweisen oder bestimmte Erwartungen von Personen herauszufinden, welche jedoch nur anhand niedriger Fallzahlen erfolgt. Außerdem können mit dieser Art von Marktforschung Erkenntnisse zu Themen gewonnen werden, die zu wenig erforscht sind. Qualitative Marktforschungen werden allgemein dann durchgeführt, wenn nicht genügend Informationen zu Verfügung stehen (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 1 – 2). Weitere Merkmale einer qualitativen Forschung sind eine begrenzte Festlegung des Prozesses der Forschung, eine nicht repräsentative und kleine Stichprobe, eine vielmehr verbale Beschreibung und Interpretation der Analyse sowie die Anwendung von freien bzw. nicht standardisierten Weise von Beobachtungen und Befragungen. Querschnitts-Forschungen gehören zu den deskriptiven, also beschreibenden, Forschung und haben im Gegensatz zur qualitativen Forschung repräsentative Wirkung und sind außerdem zeitpunktbezogen. Wird eine Forschung als Längsschnitt durchgeführt, beziehen sich die Aussagen typischerweise auf einen Zeitraum oder auf unterschiedliche Zeitpunkte und

es geht darum, eine Entwicklung über einen bestimmten Zeitablauf zu erforschen. Bei einem Experiment wird eine oder auch mehrere Variablen definiert, die voneinander unabhängig sind und in weiterer Folge manipuliert, um die Auswirkungen feststellbar und messbar zu machen (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 40 – 43). Die Wahl des Untersuchungsdesigns richtet sich grundsätzlich nach dem Ziel der Untersuchung. In folgender Tabelle 4 werden die drei verschiedenen Arten von Zielen einer Untersuchung dargestellt, die grundlegend für die Wahl des Untersuchungsdesigns beeinflussen.

Ziel der Untersuchung	Grundsätzliches Untersuchungsdesign
Explorativ	Qualitative Marktforschung
Deskriptiv	Querschnitt-Untersuchung, Längsschnitt-Untersuchung
Kausal	Experiment

Tabelle 4: Untersuchungsziele und dazugehörige Art von Untersuchungsdesign (eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 46)

Die Entwicklung des Designs und der Methodik einer Untersuchung umfasst grundsätzlich folgende vier Schritte:

1. Problemdefinition
2. Untersuchungsziel: explorativ (entdecken), deskriptiv (beschreiben), kausal (begründen)
3. Typ des Untersuchungsdesigns: qualitative Forschung, Querschnitts-Forschung, Längsschnitt-Forschung, Experiment
4. Untersuchungsmethode: z. B. Beobachtung, Befragung, Gruppendiskussion (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 46)

Da es sich beim Thema dieser Arbeit um ein eher unerforschtes Gebiet handelt, wird eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt, um das vorhandene zuvor beschriebene Informationsdefizit abzudecken. Dafür werden auf der Grundlage eines Gesprächsleitfadens 15 Einzelinterviews durchgeführt.

7.1.3 Stichprobenauswahl

Als InterviewpartnerInnen werden zum einen MitarbeiterInnen von Weinherstellern aus dem deutschsprachigen Raum befragt, die in ihrem Betrieb für den Verkauf von Weinen in die VR China zuständig sind. Zusätzlich werden noch ExpertInnen befragt, die sich mit dem chinesischen Markt bereits auskennen und in diesem Bereich Beratungsleistungen bzw. Unterstützung für Unternehmen anbieten, die in der VR China Fuß fassen möchten. Diese ExpertInnen kommen dabei zum Teil ebenfalls aus dem deutschsprachigen Raum und zum Teil aus dem asiatischen Raum, wo sie vor Ort ihre Unterstützung anbieten.

7.1.4 Erhebungsinstrument

Für die Durchführung der qualitativen Einzelinterviews wurden zwei unterschiedliche Gesprächsleitfäden mit offenen Fragen verwendet. Ein Gesprächsleitfaden richtet sich an die MitarbeiterInnen von Weinherstellern, der zweite Gesprächsleitfaden richtet sich an jene Personen, die Beratungs- und/oder Unterstützungsleistungen anbieten. Diese zwei Leitfäden unterscheiden sich jedoch nicht gravierend und sind detailliert im Anhang ersichtlich. Die fünfzehn Einzelinterviews wurden face-to-face über Microsoft Teams bzw. über das Smartphone durchgeführt, aufgenommen und dauerten zwischen 30 und 60 Minuten.

7.1.5 Feldarbeit

Die Feldarbeit wird zwischen März 2021 und Juni 2021 durchgeführt, wobei die nachfolgender Tabelle 5 die einzelnen Schritte inkl. Zeitraum bzw. Zeitpunkt dargestellt werden.

Arbeitsschritt	Zeitraum/Zeitpunkt
InterviewpartnerInnen akquirieren und Termine fixieren	01.03.2021 – 30.03.2021
Gesprächsleitfaden erstellen (inkl. Besprechung mit Betreuer und Feedbackearbeitung)	29.02.2021 – 15.03.2021
Einzelinterviews durchführen	16.03.2021 – 20.05.2021
Interviews transkribieren	16.03.2021 – 21.05.2021
Interviews analysieren und auswerten	22.05.2021 – 06.06.2021
Marktforschungsprozess abgeschlossen	07.06.2021

Tabelle 5: Zeitlich geplanter Ablauf der Feldarbeit inkl. Analyse und Auswertung der Marktforschung
(eigene Darstellung)

7.1.6 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Die durchgeführten Einzelinterviews wurden nach der Durchführung transkribiert und anschließend mit Hilfe von MAXQDA ausgewertet, wobei dies anhand der Methode von Kuckartz erfolgte. Demnach gibt es einen grundsätzlichen Arbeitsablauf bestehend aus elf Arbeitsschritten, der bei der computergestützten Analyse einer qualitativen Forschung durchgeführt werden müssen. Die einzelnen Schritte können dabei hintereinander erfolgen, aber auch die parallele Bearbeitung oder eine zirkuläre Reihenfolge ist möglich. Die Arbeitsschritte beinhalten folgende Aufgaben:

- Projekt sowie Textgruppen einrichten: Ein neues Projekt im QDA-Programm wird angelegt und entsprechende Textgruppen erstellt.
- Texte importieren: Die einzelnen Texte, die analysiert werden sollen, werden in das Programm importiert.
- Texte explorieren: Die gesamten Texte werden gezielt anhand von Worten oder Wortkombinationen durchsucht, um das semantische Begriffsumfeld zu erkunden.
- Textsegmentierung und Codes zuweisen: Die relevanten Segmente der Texte werden zunächst markiert und anschließend einer Kategorie bzw. einem Code

zugeordnet. Die einzelnen Segmente können dabei nur ein Wort, einen Satz, wenige Sätze aber auch längere Passagen beinhalten.

- Hyperlinks zur Verknüpfung von Textstellen verwenden: Mit der Technik von Querverweisen werden Textstellen miteinander verknüpft, dies kann innerhalb eines Textes oder zwischen verschiedenen Texten geschehen.
- Hypothese, Theorien und Ideen mit Hilfe von Memos aufzeichnen: Mit Memos können Notizen erstellt werden, die sich auf bestimmte Textstellen, Texte oder Codes beziehen oder auch ohne Zuordnung erstellt werden.
- Kategoriensystem entwickeln: Im Laufe des Analyseprozesses wachsen die Codes und ergeben ein dichtes, geordnetes Kategoriensystem, wobei einerseits mehrere Codes zu einem neuen zusammengefasst werden können, die dann übergreifend sind, andererseits ist auch eine Ausdifferenzierung von Codes möglich.
- Memoverdichtung und -integration durchführen: Je fortgeschrittener der Analyseprozess, desto größer ist normalerweise die Sammlung an Memos, welche nach Begrifflichkeiten gezielt durchsucht werden sollten, um sie anschließend zu kategorisieren und integrieren.
- Text-Retrieval durchführen: Damit wird eine Synopse aller Textstellen erzeugt, die einer spezifischen Kategorie bzw. Subkategorie zugeordnet ist, welche in weiterer Folge eine geordnete Liste mit diesen Segmenten erstellt um eine Themenanalyse durchführen zu können.
- Fallvariablen definieren, Merkmale der Texte beurteilen und kategorisieren: Fallvariablen können dafür verwendet werden, um zuvor bekannte Informationen über einen Text festzuhalten. Eine weitere Möglichkeit dieses Werkzeuges ist die Bewertung und Klassifizierung von Textinterpretationen und Darstellung dieser als Fallvariablen.
- Komplex analysieren: Mit einer komplexen Form von Text-Retrievals kann eine gezielte Hypothesenprüfung vorgenommen werden. Es werden dabei nicht nur

nach gemeinsamen Kategorien gesucht, sondern z. B. überprüft, welche Themen sich im Umfeld bestimmter Fragen finden bzw. nicht finden (vgl. Kuckartz 2010, S. 21 – 28).

7.2 Analyse und Auswertung der Einzelinterviews

Nachdem die Grundlagen der Marktforschung bereits erläutert wurden, wird im vorliegenden Kapitel die Analyse sowie die Auswertung der durchgeführten Einzelinterviews näher beschrieben sowie Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Zusammenhänge mit dem Online-Vertrieb von Wein erläutert.

7.2.1 Erfolgsfaktoren

Die Einzelinterviews haben gezeigt, dass ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor beim Eintritt in den chinesischen Markt die **eigene Einstellung** darstellt. Es ist von besonderer Bedeutung, dass bevor überhaupt der erste Schritt hin zu einer Internationalisierung erfolgt, die eigene Einstellung dazu stimmt. Dies bezieht sich nicht nur auf die Internationalisierung an sich, sondern vor allem auf die Offenheit gegenüber der VR China im Allgemeinen. Als österreichisches Unternehmen, das den österreichischen bzw. europäischen Markt gewohnt ist, ist es wichtig, die kulturellen Gegebenheiten, Besonderheiten und vor allem auch die Differenzen der neuen Destination akzeptiert. Dies geht jedoch auch über reine Akzeptanz hinaus, es sollte ein Verständnis dafür gebildet werden, indem beispielsweise Informationen eingeholt werden, wie die chinesische Bevölkerung tickt und agiert. In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten auch immer auf die Kultur und Mentalität hingewiesen, die sich von unserer doch stark unterscheidet. Für einen erfolgreichen Eintritt in den chinesischen Markt ist dies ein wichtiger Punkt. Es sollten zum Beispiel Tischsitten und bestimmte Rituale vor Antritt einer Reise zu Geschäftspartner bekannt sein. Dafür gibt es bestimmte Bücher, die vorher gelesen werden können, oder auch interkulturelle Seminar, die besucht werden können.

Neben dieser Grundvoraussetzung der richtigen Einstellung, wurde in den Einzelinterviews deutlich, dass die **PartnerInnen** ebenfalls eine wesentliche Rolle spielen. Die ersten Partner bzw. Institutionen die hinzugezogen werden sollten, sind österreichische Organisationen, wie das Außenhandelscenter der Wirtschaftskammer oder auch das Internationalisierungcenter. Diese verfügen über Informationen, die im Zusammenhang mit dem Markteintritt in der VR China von Bedeutung sind und können auch bei weiteren Schritten helfen. Zudem bietet auch die Österreich Wein Marketing GmbH Unterstützungen speziell für Weinhersteller an, die international tätig werden möchten. In weiterer Folge sind auch die Partner in der VR China wichtig, wobei hier von den Befragten durchwegs der Fokus daraufgelegt wurde, den richtigen Partner zu suchen und zu finden, dabei können ebenfalls die zuvor genannten Institutionen helfen und beispielsweise auch überprüfen, ob es eine Firma überhaupt wirklich gibt und wo diese wirtschaftlich stehen. Im Zusammenhang mit der Partnersuche wurde auch durchwegs betont, dass ein intensiver Kontakt notwendig ist, um auch eine gewisse Beziehung aufzubauen. In Hinblick auf den Online-Vertrieb lässt sich der Faktor PartnerInnen jedoch nicht nur auf unterstützende Organisationen auslegen, sondern lässt auch die Schlussfolgerung zu, dass die E-Commerce Plattform eine zentrale Rolle spielt. Somit kann gesagt werden, dass die Wahl des richtigen Online-Marktplatzes ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, welcher nicht durch die in Kapitel 4.6 erarbeiteten Punkte abgedeckt werden konnte.

Eine weitere Voraussetzung für den Eintritt in den chinesischen Markt, bei der ebenfalls die österreichischen Organisationen helfen, ist eine gewisse **Marktkennntnis**. Seitens der ProbandInnen wurde dabei vor allem auf die Wichtigkeit von E-Commerce und den einhergehenden Einkaufsgewohnheiten der chinesischen Bevölkerung hingewiesen. Eine gute Vorbereitung steht hier ganz klar im Mittelpunkt. Dieser Faktor hat vor allem im Zusammenhang mit dem Online-Vertrieb eine große Bedeutung, da hierbei vor allem der chinesische Online-Markt analysiert werden sollte um erfolgreich sein zu können.

In weiterer Folge sind auch die **KundInnen** an sich ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hierbei sind nicht nur allgemeine Kenntnisse notwendig, die bereits zuvor durch die Kenntnis über den Markt abgedeckt sein sollten, sondern vor allem jene, die die Zielgruppe

betreffen. Aus den Einzelinterviews ging hervor, dass es wichtig ist, sich mit dieser zu beschäftigen, um ihre Aufmerksamkeit zu bekommen. Dabei ist es wichtig zu wissen, wo diese einkaufen und welche Präferenzen sie aufweisen. Grundsätzlich wird beispielsweise mehr Rot- als Weißwein getrunken, wobei dieser auch immer mehr aufholt. Auch die hohe Affinität zu E-Commerce, Smartphones und dem Internet an sich darf nicht unterschätzt werden, um erfolgreich in den chinesischen Markt eintreten zu können. Aus den Ergebnissen der Marktforschung lässt sich ableiten, dass es darauf ankommt, die KundInnen, welche Wein online kaufen, zu kennen und beispielsweise zu wissen, wo diese ihre Weine bestellen und welche Erwartungen diese haben. Die Marktforschung hat auch gezeigt, dass bei der Zielgruppenauswahl Einschränkungen hinsichtlich der lokalen Gegebenheiten vorzunehmen sind, das heißt, dass der Zielmarkt zunächst nicht das gesamte Land umfassen sollte. Konkret sollte der Fokus zunächst auf eine Stadt, Provinz oder Region gelegt werden, da die gesamte VR China zu groß ist. Hier wurde von den ProbandInnen auch darauf hingewiesen, dass es in bestimmten Teilen bereits einige Aktivitäten zur Unterstützung des Weinvertriebes gibt.

Ein Erfolgsfaktor, der sozusagen den Bogen über die bereits erwähnten Faktoren spannt, ist die Bedeutung von **Vertrauen, Beziehungen und Netzwerken**. Im Rahmen der bereits beschriebenen Erfolgsfaktoren tauchten bei den Befragten immer wieder diese Themen auf. Auf diese drei Themen sollte immer ein Fokus liegen, da es nur damit gelingen kann, erfolgreich zu sein. Um dies zu schaffen, ist ein konstanter Kontakt unerlässlich, denn am chinesischen Markt funktioniert sehr viel über Beziehungen und dem damit verbundenen Aufbau von Vertrauen. Auch regelmäßige Besuche vor Ort, sofern dies wieder möglich ist, oder auch die Einladung zum Hersteller können helfen, diese Beziehungen zu stärken und sein Netzwerk zu erweitern.

Im B2C-Online-Vertrieb sind diese Themen ebenfalls von Bedeutung im Zusammenhang mit den KundInnen, vor allem Vertrauen kann hier ein Erfolgsfaktor sein. Durch einen starken und professionellen Online-Auftritt in Kombination mit dem richtigen Angebot können langfristige Beziehungen zu KundInnen hergestellt werden, welche wiederum weitere potentielle KäuferInnen anwerben, wenn diese vom Gesamtpaket überzeugt sind.

Das **Produkt** an sich sowie damit verbunden die **Verpackung** und der **Preis** können ebenfalls erfolgsentscheidend sein. Beim Produkt an sich ist es laut den Befragten vor allem wichtig, dass es zu den KundInnen passt und diese das Produkt auch mögen. Dabei geht es zum Teil um Rot- oder Weißwein, aber auch um den Geschmack an sich, da die chinesischen BewohnerInnen andere Vorlieben haben. Grundsätzlich bevorzugen diese eher süßen Wein, das sollte beachtet werden, wenn das Sortiment bestimmt wird. Auch das Aussehen des Produkts bzw. der Verpackung spielt eine wichtige Rolle. Dabei ist anzumerken, dass von den ProbandInnen unterschiedliche Meinungen vertreten wurden. Zum einen wurde empfohlen, dass bei der Gestaltung von Etiketten und Verpackungen auf die Vorlieben der chinesischen Bevölkerung eingegangen wird, also beispielsweise die Farben Rot und Gold positiv wahrgenommen werden und daher auch verwendet werden sollten. Zum anderen gab es auch Empfehlungen, dass der Wein eher westlich aussehen soll und keine Notwendigkeit besteht, die Farben oder die Schrift am Schmucketikett anzupassen. Der Preis stellt ebenfalls einen wichtigen Punkt dar. Aus den Interviews ging hervor, dass ein Billigprodukt keinen Sinn macht, da hierfür die Konkurrenz viel zu groß ist und der Preis von chinesischen Weinherstellern nie erreicht werden könnte. Daher wird empfohlen, den Wein eher im mittleren bis höheren Preissegment anzubieten, da dies den KonsumentInnen vor Ort das Gefühl von Qualität gibt und sie diese ohnehin mit westlichen Produkten verbinden. Hinsichtlich Online-Vertrieb sollte dabei ein Blick auf die Konkurrenz geworfen werden, um eine Orientierung zu bekommen, welche Attribute dabei erfolgsversprechend sein könnten.

Die bereits erläuterten Punkte standen bei den Einzelinterviews klar im Mittelpunkt, es gibt jedoch noch **weitere Erfolgsfaktoren**, die durchaus von Bedeutung sein könnten. Es ist wichtig, dass ein klarer Plan entwickelt wird, was von diesem Markt erhofft wird bzw. was erreicht werden soll. Die Befragten empfahlen hierbei meist eine Sicht auf ca. 5 Jahre, wobei dies nicht notwendigerweise ein richtiger Plan sein muss, aber zumindest eine Markteinschätzung und die Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Hierbei ist eine sorgfältige Recherche notwendig und auch eine Beurteilung der Potentiale vor Ort. Neben dem zeitlichen Rahmen sollte auch ein gewisses Budget erstellt werden, welches ausgegeben wird bzw. ausgegeben werden kann um nicht zu viel zu

investieren, ohne zu wissen, ob es überhaupt Chancen auf Erfolg gibt. Im Rahmen dieser Planungen hat sich durch die Antworten auch gezeigt, dass für den chinesischen Markt viel Geduld mitgebracht werden muss, da es nicht zuletzt aufgrund der Distanz schwierig ist, schnell erfolgreich zu sein. Ein weiterer Punkt, der beachtet werden muss, ist eine gute Übersetzung in die Landessprache. Dies bezieht sich auf Beschriftungen, Beschreibungen, Broschüren, Webseiten usw. Hierfür sollte laut den Befragten auf jeden Fall ein dementsprechendes Budget eingeplant werden, um dies professionell durchführen zu lassen. Diese Faktoren sind natürlich auch für den erfolgreichen Online-Vertrieb von Bedeutung. Vor allem die Planung und Budgetierung sollte sich hierbei auf die Besonderheiten von Online-Marktplätzen konzentrieren, da sich im Zuge dessen andere Kosten ergeben als bei einem offline Angebot.

In Kapitel 4.6 wurden bereits allgemeine Erfolgsfaktoren im Zuge eines internationalen Markteintrittes erarbeitet. Werden diese mit den Erkenntnissen der durchgeführten Marktforschung verglichen, zeigt sich jedoch nur eine Überschneidung, die der eigenen Einstellung gegenüber dem neuen Land. Die Einzelinterviews haben gezeigt, dass es noch weitere wichtige Faktoren gibt, die durch die reine Literaturrecherche nicht abgedeckt werden konnten, die in Bezug auf die VR China und dem Online-Vertrieb dort eine unzureichende Datenlage herrscht.

7.2.2 Markteintrittsbarrieren und -risiken

Aus den Einzelinterviews geht hervor, dass eine wesentliche Eintrittsbarriere für den chinesischen Markt die **bürokratischen, administrativen und rechtlichen Hürden** darstellen. Eine genaue Auseinandersetzung mit den geltenden Vorschriften, Handelsbeschränkungen und Regulationen ist zwingend notwendig, um überhaupt am chinesischen Markt Fuß fassen zu können. Hierbei wurde von den Befragten oft das Thema

Markenschutz angesprochen, welches zum einen zwar wichtig ist um Fälschungen oder ähnliches zu vermeiden, andererseits ist dies jedoch in der VR China eher schwierig. Selbst wenn die eigene Marke geschützt oder patentiert ist, gibt es keine Sicherheit dafür, dass dies auch eingehalten wird. Zudem ist dieses Prozedere sehr teuer, daher macht es erst Sinn, wenn auch ein entsprechender Umsatz erzielt werden kann. Zollpapiere stellen ein ähnliches Problem dar. Diese müssen natürlich für der Einfuhr in die VR China vorhanden sein, jedoch kann es trotzdem passieren, dass die gelieferte Ware dann im Zoll hängen bleibt oder nicht die ganze gelieferte Menge durch den Zoll kommt, sondern in der Zwischenzeit etwas abhandenkommt. Bei diesem Thema wurde von den InterviewpartnerInnen wieder auf die Wichtigkeit des richtigen Partners Bezug genommen, da dieser solche Probleme lösen kann. Diese Barriere spielt sowohl im offline aber auch spezifisch im Online-Vertrieb eine Rolle, da beim Vertrieb über Online-Marktplätze zum Teil noch mehr selbst gemacht werden muss, da es sozusagen keine direkten Zwischenhändler gibt, die eventuelle Aufgaben übernehmen könnten.

Der **Kosten- und Ressourcenaufwand** stellt eine weitere mögliche Barriere beim Eintritt in den chinesischen Markt dar. Nicht nur der Personalaufwand, sondern auch Logistik, Übersetzungen und Marktplätze stellen einen Kostenfaktor dar, der unterschätzt werden kann. Kosten für Zölle, Einkommens- und Mehrwertsteuern erhöhen ebenfalls die Ausgaben, aus diesem Grund ist eine realistische Kostenkalkulation zwingend erforderlich, um nicht früher oder später Liquiditätsprobleme zu bekommen. Neben diesen Aufwänden kann es auch durchaus vorkommen, dass die gelieferte Ware nicht oder nur zum Teil bezahlt wird und somit das Unternehmen weitere Kosten tragen muss. Diese Faktoren stellen eine erhebliche Markteintrittsbarriere dar. Ein wesentlicher Kostenfaktor im Online-Vertrieb ist das Marketing, dieses muss auch unbedingt auf die richtige Zielgruppe ausgerichtet werden, damit auch potentielle KäuferInnen erreicht werden, die ihren Wein auch online kaufen.

Sprache und Schrift werden von den meisten ProbandInnen ebenfalls als erhebliche Hürde angesehen, auch wenn diese durchaus offensichtlich ist. Natürlich müssen alle Angaben, Etiketten, Webseiten etc. professionell übersetzt werden, doch auch das eigene fehlende Verständnis für die Sprache und Schrift stellt ein Hindernis dar. Ohne entsprechende Kenntnisse ist es fast nicht möglich, die Angaben auf den Flaschen

oder Beschreibungen zu verstehen, somit muss das Vertrauen zur/zum ÜbersetzerIn durchaus gegeben sein.

Neben diesen hauptsächlichen Barrieren werden von den Befragten noch **weitere Markteintrittsbarrieren** erwähnt, die es zu beachten gilt. Die Distanz ist ein Faktor, der von einigen Befragten thematisiert wurde. Online-Marktplätze lassen hier aber insofern eine gewisse Sicherheit zu, als dass sich zumindest überprüfen lässt, ob die Weine auch tatsächlich angeboten werden. Ebenso die wachsende Konkurrenz ist eine Barriere, die es zu beachten bzw. beobachten gilt, da der internationale Weinmarkt in China bereits jetzt heiß umkämpft ist. Wie im Theorieteil bereits näher erläutert betrifft dies vor allem auch Online-Marktplätze.

Die Interviews haben gezeigt, dass Markteintrittsbarrieren oft mit Risiken einher gehen, die wichtigsten davon, die während der Befragungen genannt wurden, können wie folgt eingeteilt werden:

- Marktbezogene Risiken: Regulatorien, hoher Wettbewerb, Unterschätzung der Konkurrenz, Plagiatshandel, Plagiatsprobleme, dynamischer Markt
- Politische Risiken: schnelle Änderungen der Anforderungen aufgrund von politischen Maßnahmen möglich, Interesse an inländischer Produktion und Produkten, angespannte Beziehung zwischen der VR China und der EU
- Rechtliche Risiken: Rechtsstreitigkeiten sind sehr langwierig, kein Copyright, Standards und Anforderungen können sich schnell ändern
- Sonstige Risiken: keine Nachverfolgung der gelieferten Ware möglich, richtige Wahl des Partners, Firmen können von einem auf den anderen Tag schließen

Die genannten Risiken gehen zum Teil Hand in Hand mit den Markteintrittsbarrieren und sollten dementsprechend berücksichtigt werden. Erwähnenswert ist hier noch,

dass fast alle befragten Personen besonders auf die politischen Risiken hinwiesen und diese daher einen besonders kritischen Punkt darstellen, welcher unbedingt laufend verfolgt werden sollte. Diese Risiken treten sowohl im Online- als auch im Offline-Bereich auf und müssen daher unbedingt berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse der durchgeführten Marktforschung haben in diesem Fall ähnliche Ergebnisse geliefert, wie die in Kapitel 4.5 erarbeiteten Punkte. Hier ist jedoch hervorzuheben, dass die bürokratischen, administrativen und rechtlichen Hürden sowie die Bedeutung der großen Distanz durch die Theorie nicht abgedeckt werden konnte, diese Markteintrittsbarriere konnte somit erst mit Hilfe der Einzelinterviews erkannt werden.

7.2.3 Kosten

Mit Hilfe der durchgeführten qualitativen Marktforschung sollten auch Kosten identifiziert werden, die berücksichtigt werden müssen und teilweise auch nicht offensichtlich sein könnten. Hierbei wurden von den Befragten jene genannt, die bereits in Unterkapitel 7.2.2 bei den Markteintrittsbarrieren genannt. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Aufwände, die bereits im Vorfeld klar ersichtlich sind. Ein weiterer Kostenfaktor wurde jedoch genannt, der vielleicht nicht im ersten Moment ersichtlich ist. Sollte der Wein auch im Lebensmitteleinzelhandel und bzw. oder Restaurants angeboten werden wollen, ist hier mit sogenannten Listing Fees zu rechnen. Diese sind individuell und stellen für die Anbieter auch eine Art Versicherung dar, falls die Weine nicht verkauft werden. Im Großen und Ganzen stimmen die Erkenntnisse aus der Marktforschung auch mit den im Theorieteil definierten Kosten überein. Hier gilt es noch anzumerken, dass vor allem die Marketingkosten durchwegs als sehr hoch eingeschätzt wurden und daher einen großen Teil ausmachen. Für den Online-Bereich müssen dabei ganz eigene Dinge beachtet werden, die marketingtechnisch relevant sind.

7.2.4 Vertriebsbegleitende Maßnahmen

Die begleitenden vertrieblichen Maßnahmen waren ebenfalls Teil der Einzelinterviews. Bei diesem Thema wurde von fast allen ProbandInnen auf bestimmte Messen hingewiesen, an denen teilgenommen werden sollte. In der VR China gibt es zahlreiche Weinmessen, wie zum Beispiel die jährlich in Shanghai stattfindende ProWine China, die dabei helfen können, neue Kontakte und Beziehungen zu knüpfen, welche wie in Kapitel 7.2.1 besonders wichtig für einen erfolgreichen Markteintritt sind. Außerdem sind diese Messen hilfreich, um einen Einblick in die kulturellen Gegebenheiten sowie charakteristische Eigenschaften der Bevölkerung zu bekommen. Wenn eine solche Reise angetreten wird, wurde außerdem von einem ProbandInnen darauf hingewiesen, dass es Sinn macht, danach noch sieben bis zehn Tage in der VR China zu bleiben, um sich eventuell noch mit potentiellen KundInnen treffen zu können. Dies kann auch für den Online-Vertrieb von Vorteil sein, um damit mehr Menschen zu erreichen oder als Marke einfach präsent zu sein.

Eine weitere vertriebsbegleitende Maßnahme, die vor allem im Bereich E-Commerce eine große Rolle spielt, ist das sogenannte Discounting. In der VR China gibt es spezielle Tage, vergleichbar mit dem Black Friday, an denen es besondere Aktionen und Angebote gibt. An diesen Aktionstagen sollte ein Unternehmen unbedingt teilnehmen, um dadurch zusätzlichen Umsatz zu erzielen. Neben diesen Möglichkeiten wurden des Weiteren Punkte wie Suchmaschinenoptimierung und die Marketingaktivitäten auf der gewählten Plattform sowie Social Media genannt. Diese Werbeeinschaltungen sollten auf jeden Fall aufwändig vorbereitet werden, am besten von einer chinesischen Agentur, die darauf spezialisiert ist. Hierbei spielen auch bewegte Bilder und Videos eine Rolle, wie etwas auf der Social Media Plattform Tik Tok. Für diese Maßnahmen sollte auch ein entsprechendes Budget bereitgestellt werden, das es laut den ProbandInnen nicht möglich ist, etwas zu verkaufen ohne dass zuvor etwas investiert wird. Auch Storytelling und digitale Beratungsangebote sollten laut den Befragten bei vertriebsfördernden Maßnahmen beachtet werden, da dies in der VR China sehr gut angenommen wird. Diese Maßnahmen sind vor allem beim Verkauf über Online-Marktplätzen von besonderer Bedeutung.

Im Theorieteil wurde lediglich ersichtlich, dass der Fokus auf digitale vertriebsfördernde Maßnahmen in der VR China unerlässlich ist. Durch die qualitativen Einzelexploratio-
nen wurde jedoch deutlich, dass auch Messen zum Erfolg beitragen können und Dis-
counting nicht vernachlässigt werden darf, vor allem beim B2C-Online-Vertrieb.

8 Situationsanalyse

Im ersten Schritt für den Markteintritt gilt es, eine umfassende Situationsanalyse durch-
zuführen, um die Ausgangslage zu kennen. Hierfür wird wie bereits im Theorieteil näher
erläutert zunächst eine PESTEL-Analyse und danach eine SWOT-Analyse erarbeitet.

8.1 PESTEL-Analyse

In der nachfolgenden PESTEL-Analyse, welche in Kapitel 5.1.1 theoretisch ausgear-
beitet wurde, werden vor allem jene Faktoren näher beleuchtet, die im Zusammenhang
mit dem Thema der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung sind.

8.1.1 Politische Faktoren

Das sozialistische System der VR China entspricht einer sozialistisch zentralisierten
Parteidiktatur, wobei sich die herrschende Kommunistische Partei Chinas (kurz: „KPC“) auf leninistische Prinzipien stützt. Dies bedeutet umfassende Eingriffs- und Entschei-
dungsrechte der Partei hinsichtlich Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Im
Hinblick auf die übliche Verteilung der judikativen, legislativen und exekutiven Funktio-
nen wird der Fokus auf Gewaltenkonzentration anstatt auf Gewaltenteilung gesetzt
(vgl. Heilmann/Shih/Heep 2016, S. 27). Das lückenlose staatsbürokratische System
umfasst jeden Lebensbereich, unter anderem auch die Wirtschaft. Vom Staat wird da-
bei nicht nur auf staatseigene Betriebe Einfluss ausgeübt, sondern auch auf privat

geführte Unternehmen. Dies erfolgt auf zentraler, regionaler und lokaler Ebene in eine Top-Down Befehlssystem, von der zentralen Regierung in Peking bis hin zu den einzelnen Verwaltungen von Städten und Dörfern. Bereits in den 1980ern wurde vom obersten Parteiorgan, dem Politbüro, und 27 der Zentralregierung für ganz China die Zielsetzung bestimmt. Demnach soll die sozialistisch geprägte Marktwirtschaft schnellstmöglich eine ordnungspolitische Grundlage erhalten, um langfristiges dynamisches Wirtschaftswachstum zu erreichen. Außerdem soll im Zuge dessen auch eine stetige Steigerung des Bevölkerungswohlstandes gesichert werden. Durch diese Zielsetzung wurden zahlreiche privatwirtschaftliche chinesische Unternehmen, Joint Ventures und ausländische Unternehmen gegründet, deren Tätigkeiten an marktwirtschaftlichen Prinzipien orientiert sind (vgl. Zinzius 2019, S. 50). Der große Unterschied zur sozialen Marktwirtschaft, wie sie hier zu Lande betrieben wird, und der sozialistischen Marktwirtschaft der VR China besteht darin, dass bei uns der Staat nur Rahmenbedingungen für die Wirtschaft aufstellt, um soziale Verpflichtungen zu schaffen. Dabei wird jedoch die unternehmerische Freiheit nicht wesentlich eingeschränkt. In der VR China mit dem sozialistischen System ordnet der Staat jedoch die unternehmerischen Tätigkeiten in mittel- oder langfristige Planungen ein. Somit kann ein Unternehmen in der VR China nicht unbedingt frei nach marktwirtschaftlichen Überlegungen handeln, sondern muss sich vorrangig an die Pläne der Regierung halten (vgl. Zinzius 2019, S. 53). Die derzeitigen politischen Verhältnisse wirken auf den Online-Handel von Wein weder positiv noch negativ, da es in diesem Bereich keine einschränkenden Maßnahmen gibt und die Weichen eher hinsichtlich Lockerungen gestellt sind. Aus diesem Grund ist der politische Aspekt derzeit eher zu vernachlässigen. Es ist jedoch wichtig, dass bei zukünftigen Tätigkeiten die politischen Faktoren mitverfolgt werden, da es bei zum Beispiel durch Machtwechsel zu anderen Verhältnissen kommen könnte, die in weiterer Folge die Tätigkeiten in der VR China beeinflussen. Dabei ist auch zu beachten, dass die derzeitigen gesetzlichen Rahmenbedingungen zwar gut sind, auf die Durchsetzung jedoch nicht immer Verlass ist.

8.1.2 Ökonomische Faktoren

Die prognostizierten Entwicklungen der Wirtschaft der VR China sind durchwegs positiv. Im Jahr 2020 erreichte die VR China beim realen Bruttoinlandsprodukt zwar ein Rekordtief von nur 1,85%, dies soll sich laut Prognosen allerdings bereits wieder in diesem Jahr 2021 ändern. Demnach wird ein Wachstum des realen BIP von 8,24% vorausgesagt (vgl. Statista GmbH d 2020). Ebenso der Anteil am weltweiten Bruttoinlandsprodukt ist seit 1980 durchgehend gestiegen. Während die VR China im Jahr 1980 nur 2,27% des kaufbereinigten BIP weltweit inne hatte, waren es im Jahr 2020 laut Prognosen bereits 18,56%. Im Jahr 2025 soll der Anteil bereits 20,57% ausmachen (vgl. Statista GmbH l 2020). Der Wert der importierten Güter unterlag in den letzten 11 Jahren hingegen eher Schwankungen. Während im Jahr 2009 nur Waren im Wert von 1.396,25 Milliarden US-Dollar importiert wurden, erreichte dieser Wert im Jahr 2018 einen Höchststand von 2.135,75 Milliarden US-Dollar. Im Jahr 2019 sank dieser Wert wieder auf 2.077,1 Milliarden US-Dollar (vgl. Statista GmbH m 2020). Einen weiteren ökonomischen Faktor stellt die Anzahl der Bevölkerung dar. Diese verzeichnet seit dem Jahr 1980 einen stetigen Anstieg der Gesamtbevölkerung. Im Jahr 2018 lebten 1.395,38 Millionen Menschen in China, bis 2025 soll diese Zahl weiter auf 1.417,9 Millionen steigen. Obwohl der jährliche Zuwachs abnimmt, steigt jedoch die absolute Bevölkerungsanzahl trotzdem immer weiter (vgl. Statista GmbH n 2020). Die Inflationsrate, welche im Jahr 2018 2,11% betrug, wird in den Jahren 2021 bis 2025 konstant mit ca. 2,6% vorhergesagt. In den vergangenen Jahren gab es jedoch immer wieder starke Schwankungen. So wurde im Jahr 1994 ein Rekordhoch von 24,1% erreicht. In den Jahren 1998, 1999, 2002 und 2009 lag diese sogar im negativen Bereich zwischen -0,7% und -1,4% (vgl. Statista GmbH o 2020). Diese Daten und Prognosen lassen eine zukünftige Preissteigerung erwarten, welche unter anderem durch die Aufwertung der chinesischen Währung zurückzuführen ist.

Auch der Weinmarkt weist eine durchwegs positive Entwicklung auf. Von 2012 bis 2019 stieg der Umsatz im Weinsegment von 14.257 Millionen Euro auf 23.286 Millionen Euro an. Einen Einbruch stellt das Jahr 2020 aufgrund der COVID-19 Pandemie dar, in diesem Jahr werden nur 19.525 Millionen Euro Umsatz durch Weine prognostiziert. Von da an steigen die Prognosen jedoch wieder stetig, sodass im Jahr 2025 ein Umsatz

von 27.808 Millionen Euro erreicht werden soll, was einem jährlichen Wachstum des Umsatzes von 6,36% entspricht. Im weltweiten Vergleich lag die VR China im Jahr 2020 dabei auf Platz drei im globalen Vergleich. Nur in den USA und Frankreich wurde in diesem Jahr noch mehr Umsatz über das Weinsegment erzielt. Auch die Preise pro Einheit Wein sind in den Jahren von 2012 bis 2019 konstant gestiegen. Im Jahr 2020 gab es aufgrund der COVID-19 Pandemie einen kleinen Rückgang, die Prognosen sind jedoch durchwegs positiv. So soll der durchschnittliche Preis pro Einheit im Jahr 2025 bei 15,85 € liegen, während es 10 Jahre zuvor im Jahr 2015 nur 11,91 € waren. Die Arbeitslosenrate beträgt seit 2000 und 2020 immer zwischen 3,1% und 4,3% der Erwerbspersonen in der VR China. In Zukunft soll sich dieser Wert nicht gravierend ändern und in diesem Rahmen bleiben. Die Bruttostaatsverschuldung sowie die Inlandskredite (jeweils in % des BIP) sollen laut Prognosen in den nächsten Jahren immer mehr steigen (vgl. Statista GmbH e 2021).

Aufgrund dieser Daten weist der chinesische Markt allgemein sehr positive Zukunftsperspektiven auf. Vor allem auch im Hinblick auf das Weinsegment und die dazugehörigen Prognosen bietet der Markt der VR China große Chancen für die Vipava 1894 Weine, was den Markteintritt eindeutig begünstigt. Die erläuterten Gegebenheiten lassen die Schlussfolgerung zu, dass auch der Online-Weinmarkt von den durchwegs positiven Perspektiven profitiert. Ein weiterer Vorteil, der sich aufgrund der Größe des chinesischen Marktes ableiten lässt ist die geringe Gefahr der starken Konkurrenz mit ähnlichen Unternehmen.

8.1.3 Sozio-kulturelle Faktoren

Die kulturellen Besonderheiten der VR China und Unterschiede im Gegensatz zu westlichen Ländern sind vielfältig. In der Praxis kommt es aufgrund von Sprache, Mentalität, Kommunikationsstil oder Arbeitsmethodik häufig zu Missverständnissen und damit verbunden Schwierigkeiten hinsichtlich der geschäftlichen Beziehung. Daher ist es notwendig, sich mit diesen Aspekten genau auseinander zu setzen, um ein besseres Verständnis dafür zu bekommen. Dafür muss jedoch auch genügend Zeit investiert werden, um Vertrauen zu den geschäftlichen PartnerInnen aufzubauen. Im wirtschaftlichen

Bereich wird zwar bereits größtenteils auf Englisch kommuniziert, jedoch kann mit intensiver Auseinandersetzung auch das Interesse an diesem Land und vor allem diesem Markt bekundet werden (vgl. Waltenberger o. J.). Wie bereits zuvor erwähnt ist im Großen und Ganzen noch immer ein Anstieg der chinesischen Bevölkerung zu verzeichnen. Jedoch ist anzumerken, dass in der VR China, wie auch hierzulande, eine zunehmende Alterung der Bevölkerung. Im Jahr 2015 lag das durchschnittliche Alter der EinwohnerInnen bei 37 Jahren, im Jahr 2040 soll dieses laut Prognosen bereits bei 46,3 Jahren liegen (vgl. Statista GmbH a 2019).

Die erläuterten Faktoren überschneiden sich zum Teil mit den Ergebnissen der Marktforschung, welche in Kapitel 7.2 beschrieben wurden, und sollten daher auch in Bezug auf den Online-B2C-Vertrieb im Auge behalten werden.

8.1.4 Technologische Faktoren

Ein Bericht aus dem Jahr 2020 von der US-Handelskammer welcher sich an den Kongress richtet heißt es, dass die VR China aktiven Einfluss auf internationale technische Normungen ausübt und diesen auch verstärkt. Normen gelten dabei als Schlüsselbereich für die Projektion von wirtschaftlicher Macht. Laut dem Technologieexperten der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik Tyson Barker geht es in diesem Zusammenhang darum, dass immer derjenige gewinnt, der die Spielregeln festsetzt (vgl. Heide/Koch/Hoppe 2021). Demnach gibt es auch einige technologische Entwicklungen, die ihren Ursprung in der VR China haben. Die VR China wird auch als Mobile-First-Gesellschaft beschrieben, und beruht darauf, dass Mobiltelefone bzw. Smartphones nicht mehr wegzudenken sind. Die EinwohnerInnen Chinas sind mittlerweile stark gesteuert von mobilen Anwendungen, vor allem mobiles Einkaufen soll die Zukunft von E-Commerce sein. Dieser Mobile Commerce Trend ist zwar weitestgehend global vertreten, jedoch ist die VR China das einzige Land, welches wirklich als „mobil“ bezeichnet werden kann. M-Commerce ist in der VR China vor allem durch die fortschrittlichen digitalen Technologien in Kombination mit den kulturellen gesellschaftlichen Trends so erfolgreich (vgl. Gatti/Richter 2019, S. 11 – 12). Der technologische Stand dieses Landes begünstigen dieses Phänomen zunehmend. Die VR China ist der größte Markt für

Smartphones weltweit und sie helfen dabei, überall und jederzeit einkaufen zu können. Weitere Faktoren, die diese Entwicklung begünstigen sind die verbreitete 4G Verfügbarkeit und die staatlichen Investitionen für die Infrastruktur für die Telekommunikation. Auch die schnelle Implementierung des 5G Netzes spielt dabei eine Rolle, die VR China hat bereits zehn Mal mehr 5G-unterstützende Mobilfunkmasten installiert, als die USA. Damit kann auch eine schnellere Umsetzung von neuen Technologien, wie zum Beispiel das autonome Fahren, erreicht werden (vgl. Gatti/Richter 2019, S. 14 – 15).

Die Initiative „Made in China 2025“, welche im Jahr 2015 als Agenda der Industrie und Politik kommuniziert wurde, untermauert die Blickrichtung der VR China nochmals. Bei der Initiative geht es darum, dass in zehn definierten Branchen künstliche Intelligenz und Digitalisierung die zwei Hauptthemen sind. Dies betrifft unter anderem auch im Bereich der Kommunikations- und Informationstechnologie und weitere neun eher technisch-orientierte Branchen. Die VR China setzt damit ein weiteres Zeichen, dass ihnen technologischer Fortschritt bzw. Überlegenheit sehr wichtig ist (vgl. Gutting 2020, S. 221 – 222).

Die technologischen Faktoren üben Einfluss auf den Online-Handel aus, daher sollten diese Entwicklungen beobachtet werden und gegebenenfalls Anpassungen hinsichtlich Angebot, Vertrieb, Marketing und ähnliches vorgenommen werden, falls dies erforderlich sein sollte.

8.1.5 Ökologisch-geographische Faktoren

Wachstumsorientierte Entwicklungen werden nur durch Ungleichheiten der Geld- und Materialflüsse auf globaler Ebene erreicht, die Art Ressourcennutzung zerstört damit ganze Ökosystem und auch Lebensgrundlagen nachhaltig (vgl. Schaffartzik/Kusche 2020, S. 54). Der steigende Konsum an Material ist nur mit Hilfe von ausgedehnter

Extraktion von Ressourcen möglich, mehr als die Hälfte findet dabei in jenen Ländern statt, die ein hohes mittleres Einkommen haben, dazu zählt auch die VR China (vgl. Schaffartzik/Kusche 2020, S. 61). Um eine globale Macht zu erreichen ist die VR China, allen voran die Kommunistische Partei China, jedoch nach ihrem Zukunftsplan weiterhin bestrebt, neben technologisch innovativen Entwicklungen, auch ökologische Entwicklungen zu erzielen (vgl. Darimont 2020, S. 40).

Die ökologisch-geographischen Faktoren können in Bezug auf den Online-Vertrieb von Wein in der VR China eher vernachlässigt werden, da diese keinen großen Einfluss ausüben.

8.1.6 Rechtliche Faktoren

Die rechtlichen Faktoren sind in der VR China schwer einheitlich darzustellen, da es sehr große Unterschiede zwischen den einzelnen Regionen hinsichtlich der Gesetze gibt. Teilweise sind Reglementierungen frei in ihrer Interpretation oder widersprechen sich. Grund dafür ist unter anderem die hohe Geschwindigkeit, mit welcher sich die VR China ändert bzw. weiterentwickelt, dies spiegelt sich dann in der Formalisierung und Verankerung von Regeln wider. Auch bei den kommunalen Verwaltungen herrscht oft Verwirrung, was rechtliche Rahmenbedingungen anbelangt (vgl. Agten/König 2018, S. 40). Seit 2019 gibt es ein E-Commerce-Gesetz, welches vor allem Online-Plattformen betrifft hat das hauptsächliche Ziel, das verbreitete Angebot an gefälschten Waren zu unterbinden. Damit soll auch der elektronische Geschäftsverkehr entwickelt und gefördert werden, eine Regulierung der Marktordnung herbeigeführt werden sowie legitime Interessen und Rechte aller beteiligten Parteien im Online-Handel Schutz bieten. Diese neuen Vorschriften regeln die Haftung der Plattform Betreiber, wenn sie keine geeigneten Maßnahmen treffen (vgl. WKO Außenwirtschaftscenter Peking 2018).

Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen hinsichtlich E-Commerce sind jedenfalls zu berücksichtigen und gegebenenfalls Adaptionen im Verkauf vorgenommen werden, um die Vipava 1894 Weine auch dauerhaft anbieten zu können.

8.2 SWOT-Analyse

Nachdem die unternehmensexterne Situation mit Hilfe der PESTEL-Analyse beschrieben wurde, wird im nächsten Schritt eine SWOT-Analyse, welche in Kapitel 5.1.2 theoretisch beschrieben wurde, durchgeführt. Die Ergebnisse sind in nachfolgender Abbildung 15 ersichtlich.



Abbildung 15: SWOT-Analyse für Vipava 1894 (eigene Darstellung)

9 Definition der Ziele

Die VR China ist mit einer Fläche von 9.596.960 km² nach Russland, Kanada und USA das viertgrößte Land weltweit (vgl. Statista GmbH f 2021). Somit ist allein die VR China flächenmäßig annähernd so groß wie der gesamte Kontinent Europa. Nach der Anzahl an EinwohnerInnen ist die VR China dem Kontinent Europa weit voraus. Aus diesem Grund sowie aufgrund von Erkenntnissen aus der Marktforschung sollte der Zielmarkt zumindest zu Beginn eingegrenzt werden, da die Belieferung der gesamten Volksrepublik nahezu unmöglich ist, auch was die Mengen betrifft, und bestimmte Regionen

auch wirtschaftlich attraktiver sind als andere. Auch die Marktforschung hat gezeigt, dass von den meisten Befragten geraten wird, sich zumindest zunächst auf eine Stadt, Provinz oder Region zu fokussieren. Aufgrund der fehlenden Informationen des Weinkonsums in den einzelnen Provinzen, wird der Zielmarkt anhand der dort stattfindenden Veranstaltungen zu diesem Thema abgeleitet. Shanghai bietet hier am meisten an, daher wird empfohlen, mit diesem Teilmarkt zu beginnen. Aufgrund der dort stattfindenden Messen besteht in dieser Metropole eine bereits ein höhere Interesse an Weinen, auch die ProWine China findet dort regelmäßig statt.

Im Kapitel 5.2.2 wurde bereits eine erste Beschreibung der Zielgruppe durchgeführt sowie Grundlagen dazu erläutert. Im Zuge der zuvor getätigten Schritte, muss diese jedoch enger gesteckt werden und es ergibt somit eine neue Definition der Zielgruppe. Es sollen jene EinwohnerInnen Shanghais unabhängig ihres Geschlechts und Familienstandes angesprochen werden, die zwischen 18 und 35 Jahre alt sind und auf der Suche nach Weinen sind, die im mittleren Preissegment liegen. Außerdem sollen jene potentiellen KäuferInnen angesprochen werden, die über ein regelmäßiges Einkommen verfügen und in der breiten mittelständischen Schicht der VR China leben. Diese sollen des Weiteren eine hohe Affinität zu Online-Shopping aufweisen und Zugang zu einem Online-Marktplatz haben.

Aufgrund der Ausgangssituation und der durchgeführten Situationsanalyse ergeben sich im Zusammenhang mit dem Markteintritt in die VR China für Vipava 1894 folgende strategische und operative Ziele:

- Positionierung im chinesischen Online-Markt
- Sicherstellung des langfristigen Absatzes über Online-Marktplätze
- Intensivierung der Online-Marktpräsenz
- Zielabsatz von 17.600 Flaschen über E-Commerce im ersten Jahr
- Jährliche Steigerung des Online-Absatzes um 10%

10 Wahl des Online-Marktplatzes

Um den passendsten Online-Marktplatz in der VR China auszuwählen, wurde seitens der MIB Management GmbH eine externe Marktforschung in Auftrag gegeben. Diese wurde von der Firma Arctic Solutions durchgeführt, welche auf den Vertrieb von temperierten Produkten am E-Commerce Markt der VR China spezialisiert ist und dazugehörige Dienstleistungen bzw. Services anbietet (vgl. Arctic Solutions). Die Marktforschung bezüglich des geeignetsten Online-Marktplatzes orientierte sich hauptsächlich an den in Kapitel 5.3.4 angeführten Kriterien zur Entscheidungsfindung. Dabei wurden die E-Commerce Anbieter Tmall Global, JD, WeChat, Suning, Little red book und Toutiao gegenübergestellt. Es stellte sich heraus, dass die Anzahl an angebotenen Weinen bei Tmall Global und JD am höchsten war und somit die anderen Anbieter eher uninteressant sind, da sie nicht sehr viele Weine verkaufen und somit zu wenige KundInnen erreicht werden können, die auf der entsprechenden Plattform nach Wein suchen. JD bietet importierte Weine in einem niedrigeren Preissegment an als Tmall Global und da sich die Weine von Vipava 1894 eher im mittelpreisigen Segment befinden und sich die entsprechenden KundInnen eher auf Tmall Global aufhalten, wird von Arctic Solutions daher diese E-Commerce Plattform empfohlen. Das Angebot von Tmall Global passt insgesamt sehr gut zu den Weinen von Vipava 1894, da sie im Bereich der mittelpreisigen importierten Weine bereits positioniert sind und somit auch jene KundInnen auf diesem Marktplatz unterwegs sind, die genau in die Zielgruppe passen.

11 Vertriebsbegleitende Maßnahmen

Um die zuvor in Kapitel 9 definierten Ziele zu erreichen, müssen bestimmte vertriebsbegleitende Maßnahmen gesetzt werden. Die durchgeführte Marktforschung hat die in Kapitel 5.4 erarbeitete theoretische Aufbereitung des Themas nochmal verstärkt. Demnach sollte verstärkt auf Online-Marketingmaßnahmen gesetzt werden und das Thema „mobile first“ im Fokus stehen. Wie im Theorieteil näher erörtert wird ein Marketing Mix nach den 4P's erstellt, welcher in folgender Tabelle 6 als Übersicht dargestellt wird.

Product	Qualitativ hochwertiger Rotwein, Verpackungspräferenzen beachten, QR-Code Positionierung
Price	Mittelpreisige Positionierung, Online-Discounting und spezielle Feiertage beachten
Place	E-Commerce Marktplatz Tmall Global
Promotion	Markenbotschafter, Social Media Content, digitale Beratungsleistungen, Storytelling

Tabelle 6: Marketing Mix für Vipava 1894 nach den 4P's (eigene Darstellung)

Dieser Marketing Mix stellt vor allem eine Empfehlung für den Beginn der wirtschaftlichen Aktivitäten in der VR China für Vipava 1894 dar, die sich auf die Ergebnisse der Marktforschung sowie die im Theorieteil erarbeitete Themen stützen. Wie aus der Übersicht hervorgeht, sollte aufgrund der marktspezifischen Präferenzen der Fokus auf Rotweinen liegen und vor allem auch die Standards hinsichtlich der Verpackung und Aufmachung der Weine geachtet werden, damit diese am Online-Marktplatz gut ankommen und auch für den Versand geeignet sind. QR-Codes auf dem Produkt bieten sich an, um auf eine Beschreibung des Weines bzw. des Weingutes an sich zu verweisen und so das Vertrauen und die Akzeptanz der KundInnen zu erhöhen. Hinsichtlich der Preispositionierung sollte auf keinen Fall eine Niedrigpreisstrategie gewählt werden, da dafür die chinesische Konkurrenz viel zu stark ist, und Vipava 1894 hier nicht mithalten könnte. Eine Hochpreispositionierung ist ebenfalls nicht empfehlenswert, da Slowenien an sich nicht zu den berühmten europäischen Weinländern zählt und daher die Akzeptanz der KonsumentInnen vor Ort zu niedrig wäre. Aus diesem Grund sollte eine mittelpreisige Strategie angewandt werden, um in der VR China konkurrenzfähig am Online-Markt anbieten zu können. Hierbei ist anzumerken, dass sich dieses Preissegment zwischen € 40,00 und € 100,00 bewegt, wie aus der Marktforschung hervorging. Wie bereits durch die Ausgangssituation festgelegt, werden die Weine auf Online-Marktplätzen angeboten und in Kapitel 10 entschieden, sollen die Produkte über Tmall Global angeboten werden. Hinsichtlich der Kommunikationspolitik sollte der Fokus auf jeden Fall in Richtung „mobile first“ gelegt werden, da die Nutzung von Smartphones in der VR China weit verbreitet ist. Wie die Marktforschung gezeigt hat, sollte im Bereich

Promotion Markenbotschafter, Social Media Content und digitale Beratungsleistungen verwendet werden. In Kombination mit QR-Codes auf den Produkten kann außerdem Storytelling betrieben werden.

12 Kostenkalkulation und Controlling

Da sich die vorliegende Arbeit nicht auf die Kalkulation der Kosten und das Controlling fokussiert, werden diese zwei Themenbereiche eher kurzgehalten, um zumindest einen groben Überblick darüber zu geben. Die Erkenntnisse und Empfehlungen in den folgenden Unterkapiteln sind zum Teil Ableitungen aus der Marktforschung.

12.1 Kalkulation der Kosten

Die folgende Kostenkalkulation bezieht sich auf das erste Geschäftsjahr, in dem die Vipava 1894 Weine in der VR China angeboten werden. Dabei ist anzumerken, dass die Kautionszahlung nur einmalig zu hinterlegen ist und alle weiteren Kosten laufend bzw. verkaufsabhängig anfallen. Die folgende Tabelle 7 zeigt die durchgeführte Kalkulation der Kosten.

Beschreibung	Geschätzte Kosten
Kaution für Tmall Overseas Fulfillment (einmalig)	€ 20.609,00*
Jährliche Gebühr für Tmall	€ 4.122,00*
Laufende Transaktionskosten: 2% des Verkaufspreises	€ 21.000,00
Gebühr für AliPay: 1% des Verkaufspreises	€ 10.560,00
Übersetzungs- und Marketingkosten	€ 300.000,00
Personalkosten	€ 56.000,00
Logistik	€ 2.000,00
Importzoll	€ 147.840,00
Konsumentensteuer	€ 20.465,28
Umsatzsteuer	€ 208.131,90
Summe	€ 790.848,18

Tabelle 7: Kalkulation der Kosten (eigene Darstellung)

Die mit * gekennzeichneten Beträge wurden von US-Dollar in Euro umgerechnet, wobei der Wechselkurs vom 11.06.2021 angewandt wurde. Der weiteren Berechnung liegt ein Warenwert bzw. Verkaufspreis von € 60,00 pro Flasche zugrunde, da sich dies im mittelpreisigen Segment bezogen auf die Marktverhältnisse in der VR China befindet. Rund 28% vom Zielumsatz werden als Marketing- und Übersetzungskosten angesetzt, da diese besonders beim Eintritt in den neuen Online-Markt viel ausmachen. Die Personalkosten werden mit einer Person gerechnet, die sich in diesem Zusammenhang um alle Tätigkeiten kümmert und monatlich € 4.000,00 brutto, 14 mal im Jahr, erhält. Für die Berechnung der Logistikkosten wurde der Preis für die Schifffracht von einem 40 Fuß Container herangezogen, in dem ca. 17.600 Flaschen Wein Platz haben, dabei wurden mehrere Anbieter verglichen und die Annahme gemacht, dass auch die gesamte Anzahl verkauft wird. Die Berechnung von Importzoll, Konsumentensteuer und Umsatzsteuer wurden auf Basis der Formeln berechnet, die von der WKO Außenwirtschaft Austria veröffentlicht wurden.

12.2 Controlling

Um eine entsprechende Erfolgskontrolle durchzuführen und einen Überblick über die Kosten zu behalten, muss ein entsprechendes Controlling durchgeführt werden. Die theoretische Aufarbeitung dieses Themas wurde bereits in 5.5 durchgeführt. Für den Online-Markteintritt mit denen Weinen von Vipava 1894 eignen sich im Allgemeinen Umsatz- und Gewinnzahlen sowie der Anteil am Online-Markt zur Überprüfung, ob die Ziele erreicht wurden. Um die Erreichung der in Kapitel 9 definierten Ziele zu überprüfen, können folgende Kennzahlen eingesetzt werden: absolute Anzahl der über Online-Marktplätze verkauften Flaschen, Steigerung des Online-Absatzes in Prozent.

13 Weitere Empfehlungen

Aus den Ergebnissen der Marktforschung sowie Erkenntnissen aus dem Theorieteil lassen sich weitere Empfehlungen und Hinweise für den erfolgreichen Markteintritt in die VR China ableiten. Da der chinesische Markt sehr dynamisch ist und große Unterschiede im Vergleich zum europäischen Markt aufweist, sollte eine laufende Analyse des Marktes, der kulturellen Gegebenheiten und vor allem der politischen Entscheidungen durchgeführt werden. Damit können bestimmte Risiken und Fehlinterpretationen vermieden werden, Anpassungen und Änderungen rechtzeitig durchgeführt werden und somit auch der laufende Erfolg sichergestellt werden. Auch die Suche nach den richtigen PartnerInnen hat sich als sehr essenziell herausgestellt. Diese sind in erster Instanz österreichische Unternehmen, wie die WKO oder die Österreich Wein Marketing GmbH. In weiterer Folge sind aber auch die richtigen Partner vor Ort in der VR China von großer Bedeutung. Hierbei stehen vor allem die Themen Beziehungen, Vertrauen und der kontinuierliche Kontakt im Vordergrund, um eine gute Partnerschaft aufbauen zu können.

Des Weiteren könnte es zukünftig interessant sein an den diversen Weinmessen in der VR China teilzunehmen, um dort einerseits neue Kontakte zu knüpfen und andererseits neue potentielle Absatzkanäle zu entwickeln. Auch in diesem Bereich bieten Institutionen wie die WKO Unterstützungen an. Im Zuge dessen ist auch zu überlegen, ob eine

Partnerschaft mit einem anderen österreichischem Weinhersteller Sinn machen könnte, um mögliche Synergien zu nutzen. Neben dem erfolgreichen Absatz über Online-Plattformen kann sukzessive außerdem ein eigener Online-Shop aufgebaut werden, um damit Potentiale zu Kosteneinsparungen zu erzielen. Dies sollte allerdings erst dann angedacht werden, wenn der Verkauf über Tmall Global bereits einigermaßen erfolgreich ist und die Chance gesehen wird, dass die KundInnen bereits vertraut mit den Weinen sind und dadurch auch bereit sind, direkt im Online-Shop zu bestellen.

14 Resümee

Der Online-Markt der VR China mit den verschiedenen B2C Marktplätzen unterscheidet sich stark von jenen in europäischen Ländern. Aufgrund der Vielzahl an Differenzen und Unterschiede zum bekannten europäischen Markt war die Erstellung eines eigens für das spezifische Thema der vorliegenden Masterarbeit Konzeptes für den Markteintritt notwendig. Im Zuge der Erarbeitung hat sich gezeigt, dass die VR China auf der einen Seite enorme Chancen bietet, da vor allem auch der Online-Markt von starkem Wachstum geprägt ist, auf der anderen Seite gibt es aber auch eine Reihe von Risiken und Hindernissen, die es zu beachten gilt.

Die im Theorieteil beschriebenen drei Ansätze für einen internationalen Markteintritt bildeten die Basis für das eigens erstellte Online-Markteintrittskonzept für Vipava 1894, jedoch gab es trotz genauer theoretischer Ausarbeitung noch Informationsdefizite. Um diese auszugleichen wurde eine qualitative Primärmarktforschung durchgeführt. Die Einzelinterviews haben hierbei einige spannende Themen aufgeworfen, die im Theorieteil nicht abgedeckt werden konnten, jedoch essenziell für den (dauerhaften) Erfolg in der VR China sind. Neben der Erlangung von fehlenden Informationen konnten mit Hilfe der Marktforschung außerdem einige bereits im Theorieteil erläuterten Themen nochmals untermauert werden. Es hat auch gezeigt, dass in der Praxis zum Beispiel der Erfolgsfaktor Vertrauen und Beziehungen von den ProbandInnen der Marktforschung als sehr wesentlich angesehen wurden, dies jedoch in theoretischen Aufarbeitung nicht hervor ging.

Des Weiteren wurde im Zuge der Ausarbeitung des Online-Markteintrittskonzepts sehr deutlich, dass es für einen erfolgreichen Markteintritt auch immer wichtig ist, die politischen Gegebenheiten im Auge zu behalten und auch die Entwicklungen des chinesischen Marktes laufend zu analysieren. Um dauerhaften Erfolg zu erzielen, muss bei Veränderungen sehr schnell reagiert werden, da die VR China im Allgemeinen sehr schnelllebig ist.

15 Quellenverzeichnis

Bücher (inkl. E-Books)

Agten, Sven / König, Thomas (2018): So schafft man China. Wie Sie Business und Alltag meistern, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bauer, Steffen (2016): Produktionssysteme wettbewerbsfähig gestalten, München: Carl Hanser Verlag

Berndt, Ralph / Altobelli, Claudia F. / Sander, Matthias (2020): Internationales Marketing-Management. 6. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag

Berndt, Ralph / Altobelli, Claudia F. / Sander, Matthias (2016): Internationales Marketing-Management. 5. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag

Borgmann, Jakob (2012): Dynamic Capabilities als Einflussfaktoren des Markteintritts. Modellierung und empirische Analyse am Beispiel von B2C-Start-up-Unternehmen im E-Business

Czech-Winkelmann (2003): Vertrieb. Kundenorientierte Konzeption und Steuerung, Berlin: Cornelsen

Drosten, Rabea (2015): Familienzentren – von der Idee zum Konzept. Ganzheitliche Unterstützungsstrukturen für Familien entwickeln, Hamburg: disserta Verlag

Faix, Werner / Kisgen, Stefanie / Lau, Alexander / Schulten, Annette / Zywietz, Tassilo (2006): Praxishandbuch Außenwirtschaft, Wiesbaden: Springer Gabler

Fuchs, Manfred / Apfelthaler, Gerhard (2009): Management internationaler Geschäftstätigkeiten, 2. Auflage, Wien: Springer Verlag

Fülling, Oliver (2017): China, 2. Auflage, Ostfildern: DuMont

Gatti, Elena / Richter, Christina (2019): Digitales China. Basiswissen und Inspiration für Ihren Geschäftserfolg im Reich der Mitte, Wiesbaden: Springer Gabler

Gladen, Werner (2014): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Glaser, Christian (2017): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern. Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Hanslik, Artus (2013): Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung, Wiesbaden: Springer Gabler

Heinemann, Gerrit (2018): Die Neuausrichtung des App- und Smartphone-Shopping. Mobile Commerce, Mobile Payment, LBS, Social Apps und Chatbots im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler

Herdzina, Klaus / Seiter, Stephan (2015): Einführung in die Mikroökonomik. 12. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen

Hilker, Claudia (2017): Content Marketing in der Praxis. Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler

Hollensen, Svend (2017): Global Marketing, 7. Auflage, Harlow: Pearson Education Limited

Holtforth, Dominik Große (2017): Schlüsselfaktoren im E-Commerce. Innovationen, Skaleneffekte, Daten und Kundenzentrierung, Wiesbaden: Springer Gabler

Hünerberg, Reinhard (1994): Internationales Marketing. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Jäckle, Steffen / Brüggemann, Uwe (2019): Digitale Transformationsexzellenz. Wettbewerbsvorteile sichern mit der Customer Company Excellence Matrix, Wiesbaden: Springer Gabler

Kleinaltenkamp, Michael / Saab, Samy (2009): Technischer Vertrieb. Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Heidelberg: Springer

Koch, Jörg / Gebhardt, Peter / Riedmüller, Florian (2016): Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen, 7. Auflage, Berlin: De Gruyter Oldenbourg

Kotabe, Masaaki / Helsen, Kristiaan (2020): Global Marketing Management, 8. Auflage, Hoboken: Wiley

Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Wong, Veronica / Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Auflage, München: Pearson

Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing, Berlin: de Gruyter

Kubicki, Morgane (2015): Der Marketing-Mix. Mit 4 P zur erfolgreichen Strategie, Bruxelles: 50 Minutes

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag

Kuß, Alfred / Wildner, Raimund / Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Luo-Alt, Yahui / Polfuss, Jonas (2019): Verkaufen in China. Der Weg in den chinesischen Einzelhandel – Chancen für deutsche Händler und Hersteller, Wiesbaden: Springer Gabler

Ma, Xiaojuan / Becker, Florian (2015): Business-Kultur in China. China-Expertise in Werten, Kultur und Kommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler

Meyer, Nicole (2014): Die Zukunft des Marketing ist mobil! Grundlagen, Voraussetzungen und Instrumente des Mobile Marketing, Hamburg: Diplomica

Muretta, F. (2002): Mobile Commerce (M-Commerce), München: GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank

Nagl, Anna (2015): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Olbrich, Rainer / Schultz, Carsten D. / Holsing, Christian (2019): Electronic Commerce und Online Marketing, Wiesbaden: Springer Gabler

Paul, Herbert / Wollny, Volrad (2020): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung, Berlin/Boston: De Gruyter Oldenburg

Petras, André / Bazil, Vazrik (2008): Wie die Marke zur Zielgruppe kommt. Optimale Kundenansprache mit Semiotrie, Wiesbaden: GWV Fachverlage

Pfau, Wolfgang (2001): Strategisches Management, München: Vahlen

Rieber, Daniel (2017): Mobile Marketing. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler

Schawel, Christian / Billing, Fabian (2018): Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers: von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Scheed, Bernd / Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler

Schmidbauer, Klaus (2011): Vorsprung mit Konzept. Erfolgreiche Konzepte für die Unternehmens- und Marketingkommunikation entwickeln, Berlin: Talpa-Verlag

Stallmann, Franziska / Wegner, Ullrich (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften. Bausteine, Strategien, Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler

Steffen, Adrienne / Doppler, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung, Wiesbaden: Springer Gabler

Sternad, Dietmar / Hartlieb, Erich / Stromberger, Martin (2018): Internationalisierung von Start-ups, Wiesbaden: Springer Gabler

Tank, Andreas (2015): China-Marketing. Geschäftserfolg im Reich der Mitte, Wiesbaden: Springer Gabler

Wiesner, Knut (2005): Internationales Management. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Worthington, Ian / Britton, Chris (2018): The business environment, 8. Auflage, Harlow: Pearson Education Limited

Zinzius, Birgit (2019): China Business. Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Sammelwerke

Bolz, Joachim / Höhn, Jan-Frederik (2019): Die Digitalisierung des Vertriebs in der Konsumgüterindustrie, in: Heinemann, Gerrit / Gehrckens, Mathias / Täuber, Thomas / Accenture GmbH (Hrsg.), Handel mit Mehrwert, Digitaler Wandel in Märkten, Geschäftsmodellen und Geschäftssystemen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 183 – 211.

Darimont, Barbara (2020): Staatsaufbau, in : Darimont, Barbara (Hrsg.), Wirtschaftspolitik der Volksrepublik China, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 39 – 50.

Darimont, Barbara / Friedrich, Marianne / Henselmann, Jonas (2020): E-Commerce, in: Darimont, Barbara (Hrsg.), Wirtschaftspolitik der Volksrepublik China, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 183 – 204.

Esch, Franz-Rudolf / Manger, Isabelle (2019): The brand comes first: Marktsegmentierung und Zielgruppendefinition auf Basis der Marke, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.), Handbuch Markenführung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 235 – 255.

Gutting, Doris (2020): Digitalisierung und Künstliche Intelligenz: Warum wir nach China blicken sollten, in: Harwardt, Mark / Niermann, Peter F.-J. / Schmutte, Andre M. / Steuernagel, Axel (Hrsg.), Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 217 – 234.

Heilmann, Sebastian / Shih, Lea / Heep, Sandra (2016): Chinas sozialistisches System, in: Heilmann, Sebastian (Hrsg.), Das politische System der Volksrepublik China, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 27 – 37.

Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen / Warner, Uwe (2019): Nationale soziodemographische Standards und international harmonisierte soziodemographische Standards und international harmonisierte soziodemographische Hintergrundvariablen, in: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 875 – 892.

Holland, Heinrich / Koch, Beate (2014): Mobile Marketing, in: Holland, Heinrich (Hrsg.), Digitales Dialogmarketing, Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 431 – 458.

Hornschild, Rainer (2015): Arbeit mit Budget: Sales and Marketing Planning, in: Brenner, Haoot / Misu, Cecilia (Hrsg.), Internationales Business Development, Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 253 – 266.

Hübner, Ralph (2020): Das Plattformzeitalter: Marktplatz-Alternativen zu Amazon, in: Stummeyer, Christain / Köber, Benno (Hrsg.), Amazon für Entscheider, Strategieentwicklung, Implementierung und Fallstudien für Hersteller und Händler, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 123 – 166.

Keuper, Frank / Schunk, Henrik A. / Luu, Nha Thi (2011): Internationalisierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in der VR China vor dem Hintergrund strategischer Erfolgsfaktoren und strategischer Erfolgspotenziale, in: Keuper, Frank / Schunk, Henrik A. (Hrsg): Internationalisierung deutscher Unternehmen, Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 267 – 306.

Martin, Ulrich (2015): Controlling internationaler Geschäftsaktivitäten, in: Brenner, Haoot / Misu, Cecilia (Hrsg.), Internationales Business Development, Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 325 – 340.

Misu, Cecilia (2015): Besonderheiten internationaler Geschäfte, in: Brenner, Haoot / Misu, Cecilia (Hrsg.), Internationales Business Development, Export-Märkte, Risikoanalyse, Strategien, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 9 – 34.

Sternad, Dietmar (2020): Die Internationalisierungsentscheidung, in: Sternad, Dietmar / Höfferer, Meinrad / Haber, Gottfried (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 9 – 24.

Sternad, Dietmar (2020): Die Entwicklung der Internationalisierungsstrategie, in: Sternad, Dietmar / Höfferer, Meinrad / Haber, Gottfried (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 25 – 40.

Sternad, Dietmar (2020): Beurteilung und Auswahl von Zielmärkten, in: Sternad, Dietmar / Höfferer, Meinrad / Haber, Gottfried (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 41 – 60.

Journals und Fachzeitschriften

Alsaad, Abdallah / Mohamad, Rosli / Ismail, Noor A. (2017): The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption, in: Computers in Human Behavior, Jg. 2017, Nr. 68, S. 157 – 169.

Cao, Qian / Niu, Xiaofei (2019): Integrating context-awareness and UTAUT to explain Alipay user adoption, in: International Journal of Industrial Economics, Jg. 2019, Nr. 69, S. 9 – 13.

Fischer, Marc / Clement, Michel (2007): Erfolgsfaktor Internationalisierung: Eine empirische Analyse der Breite und Geschwindigkeit der internationalen Markteinführung pharmazeutischer Innovationen von Folgern, in: zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 2007, Nr. 7, S. 847 – 881.

Guder, Andreas (2019): Weniger Strichfolge, mehr schriftliche Kommunikation: Zum Verhältnis zwischen Wortschatz und Schriftzeichen und zu Möglichkeiten einer Digitalisierung des Chinesischunterrichts, in: Fachzeitschrift CHUN, Jg. 2019, Nr. 34, S. 32 – 57.

Hutchinson, Karise / Quinn, Barry / Alexander, Nicholas (2004): SME retailer internationalization: case study evidence from British retailers, in: International Marketing Review, Jg. 2006, Nr. 1, s. 25 – 53.

Niu, Yongge / Dong, Lily C. / Chen, Rong (2011): Market entry barriers in China, in: Journal of Business Research, Jg. 2012, Nr. 65, S. 68 – 76.

Olbrich, Rainer / Lehmann, Nina (2018): Erfolgsfaktoren für den Verkauf über Vermittlungsplattformen, in: Marketing ZFP, Jg. 2018, Nr. 1, S. 48 – 62.

Pan, Wei / Chen, Le / Zhan, Wenting (2019): PESTEL Analysis of Construction Productivity Enhancement Strategies: A Case Study of Three Economies, in: Journal of Management in Engineering, Jg. 2019, Nr. 35, S. 1 – 40.

Porter, Michael E. (2008): What is strategy? In: Harvard Business Review, Jg. 2008, S. 2 – 22.

Potthoff, Peter F. / Vieth, Yvonne (2009): Leitlinien für eine systematische Marketing- und Vertriebsplanung, in: Controlling & Management, Jg. 2009, Nr. 53, S. 46 – 51.

Priansa, Donni Juni / Suryawardani, Bethani (2020): Effects of E-Marketing and Social Media Marketing on E-commerce Shopping Decisions, in: Jurnal Manajemen Indonesia, Jg. 2020, Nr. 1, S. 76 – 82.

Schaffartzik, Anke / Kusche, Franziska (2020): Ökologisch ungleicher Tausch: Wachstum auf Kosten von Mensch und Natur, in: PROLKA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Jg. 2020, Nr. 198, S. 53 – 67.

Schomaker, Rahel M. / Sitter, Alexander (2020): Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen, in: Der Betriebswirt, Jg. 2020, Nr. 1, S. 3 – 21.

Thabit, Thabit H. / Raewf, Manaf B. (2018): The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study, in: International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Jg. 2018, Nr. 4, S. 100 – 109.

Yip, George / Biscarri, Javier / Monti, Joseph (2000): The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms, in: Journal of International Marketing, Jg. 2000, Nr. 8, S. 10 – 35.

Young, Vicki M. (2015): Jd Worldwide Connects China, Foreign Brands, in: WWD: Women's Wear Daily, Jg. 2015, Nr. 78, S. 8.

Persönliche Gespräche

Blaschitz, Michael, DI, Geschäftsführer, MIB Management GmbH, [08.09.2020]

Blaschitz, Michael, DI, Geschäftsführer, MIB Management GmbH, [05.10.2020]

Blaschitz, Michael, DI, Geschäftsführer, MIB Management GmbH, [11.11.2020]

Online Quellen

Alibaba Group (2020): Alibaba Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2020 Results [online] https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p200522.pdf [28.12.2020]

Alizila (2014): Tmall Global GMV up 1,000 percent since February launch [online] <https://www.alizila.com/tmall-global-gmv-up-1000-percent-since-february-launch/> [28.12.2020]

APA-OTS (2017): China als Zukunftsmarkt für österreichische Lebensmittel und Weine. Österreichische Lebensmittel- und Getränkespezialitäten sowie Qualitätsweine auf Chinas wichtigster internationaler Fachmesse FHC/Pro Wine China 2017 [online] https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20171114_OT50161/china-als-zukunftsmarkt-fuer-oesterreichische-lebensmittel-und-weine [15.12.2020]

Arctic Solutions (o. J.): Our Services [online] <http://www.arcticsolutions.cn/> [01.06.2021]

Bank Austria (2021): Devisen & Valuten [online] <https://www.bankaustria.at/devisen-und-valuten.jsp> [12.02.2021]

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2019): Protektionismus schadet: Wie Staaten ihre Märkte abschotten [online] <https://bdi.eu/artikel/news/protektionismus-schadet-wie-staaten-ihre-maerkte-abschotten/> [22.12.2020]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2019): KMU im Fokus 2019 [online] <https://www.bmdw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-Factsand-Features.html> [05.11.2020]

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2018): Alkohol in den beliebtesten Reiseländern. [online] <https://www.kenn-dein-limit.de/aktuelles/artikel/aktuellesartikelbestimmungen-und-regelungen-im-ausland/> [02.02.2021]

China Wine Competition (2020): The Most Important Websites for Wine Sales in China [online] <https://chinawinecompetition.com/en/blog/insights-1/the-most-important-websites-for-wine-sales-in-china-131.htm> [28.12.2020]

Europäische Kommission a (o. J.): Zollbefreiung [online] https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/calculation-customs-duties/what-is-common-customs-tariff/duty-relief_de [22.12.2020]

Europäische Kommission b (2020): TARIC-Information [online] https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=de&Sim-Date=20201222&Area=CN&MeasType=&StartPub=&EndPub=&Meas-Text=&GoodsText=&op=&Taric=2204100000&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=de&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat= [22.12.2020]

GIC Shanghai (2019): Marktübersicht: Lebensmittelimportmarkt China mit Fokus auf die Bereiche Wein, Bier, Fleischwirtschaft und Milchprodukten [online] https://www.alp-bayern.de/wp-content/uploads/2019/09/Markt%C3%BCbersicht-China_2019-neu.pdf [29.12.2020]

Heide, Dana / Koch, Moritz / Hoppe, Till (2021): Wie China mit neuen Tech-Standards die Welt prägt – und was das für Europa bedeutet [online] <https://www.handelsblatt.com/politik/international/digitalisierung-wie-china-mit-neuen-tech-standards-die-welt-praegt-und-was-das-fuer-europa-bedeutet/26739560.html?ticket=ST-10014435-IKKD4oAKRibptotBhjk2-ap5> [30.05.2021]

Institut für Mittelschandsforschung (o. J.): KMU-Definition der Europäischen Kommission [online] <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission> [02.02.2021]

JD.com a (o. J.): Connecting Consumers Directly to Global Products [online] <https://corporate.jd.com/aboutUs> [04.01.2021]

JD.com b (o. J.): How to partner with JD.com [online] <https://corporate.jd.com/forPartners> [04.01.2021]

JD.com (2021): Charge Introduction [online] <https://www.jd.hk/service/joinus.html> [04.01.2021]

JD Worldwide (o. J.): Cooperation [online] https://www.jd.hk/cooperation_en [04.01.2021]

Mirman, Ellie (2019): The Secret to Product Launch Success: 12 KPIs You Should Be Tracking [online] <https://www.crayon.co/blog/the-secret-to-product-launch-success-kpis> [05.01.2021]

Österreichische Nationalbank (2020): Euro-Referenz- und Wechselkurse [online] <https://www.oenb.at/zinssaetzwchselkurse/zinssaetzwchselkurse?mode=wech-selkurse> [05.10.2020]

Österreich Wein (2020): Neuer Export-Rekord durch Weinjahrgang 2018 [online] <https://www.oesterreichwein.at/presse-multimedia/presstexte/news-1/article/neuer-export-rekord-durch-weinjahrgang-2018> [05.11.2020]

Otte, Christina (2020): Durchschnittlicher Alkoholkonsum in China steigt [online] <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/branchen/branchenbericht/china/durchschnittlicher-alkoholkonsum-in-china-steigt-546504> [19.08.2021]

Statista GmbH a (2021): Number of daily active users of Sina Weibo in China from 4th quarter 2017 to 3rd quarter 2021 [online] <https://www.statista.com/statistics/1058070/china-sina-weibo-dau/> [10.02.2021]

Statista GmbH b (2021): Durchschnittliches Jahresgehalt eines Beschäftigten in China im Jahr 2019 nach Provinzen <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/219746/umfrage/durchschnittliches-jahresgehalt-eines-beschaeftigten-in-china-nach-provinzen/> [12.02.2021]

Statista GmbH c (2021): Jährliches Pro-Kopf-Einkommen der Haushaltsmitglieder in China in den Jahren 1978 bis 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/220596/umfrage/jaehrliches-pro-kopf-einkommen-der-haushaltsmitglieder-in-china/> [12.02.2021]

Statista GmbH d (2021): Marktanteil von Unternehmen in China nach ihrem E-Commerce-Umsatz im Jahr 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1023198/umfrage/marktanteil-von-unternehmen-in-china-nach-e-commerce-umsatz/> [18.02.2021]

Statista GmbH e (2021): Wein [online] <https://de.statista.com/outlook/cmo/alkoholische-getraenke/wein/china> [01.03.2021]

Statista GmbH f (2021): Die 30 größten Länder der Erde nach Fläche im Jahr 2021 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3058/umfrage/die-30-groessten-laender-der-welt-nach-flaeche/> [30.05.2021]

Statista GmbH a (2020): Wein. China [online] <https://de.statista.com/outlook/10030000/117/wein/china> [05.10.2020]

Statista GmbH b (2020): Wein. Österreich [online] <https://de.statista.com/outlook/10030000/128/wein/oesterreich#market-pricePerUnit> [05.11.2020]

Statista GmbH c (2020): China: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 1980 bis 2019 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19365/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-china/> [17.12.2020]

Statista GmbH d (2020): China: Wachstum des realen Bruttoinlandsproduktes (BIP) von 1980 bis 2019 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14560/umfrage/wachstum-des-bruttoinlandsprodukts-in-china/> [17.12.2020]

Statista GmbH e (2020): E-Commerce in China [online] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/11583/dokument/e-commerce-in-china-statista-dossier/> [23.12.2020]

Statista GmbH f (2020): Statistiken und Daten zu Alibaba [online] <https://de.statista.com/themen/2192/alibaba/> [28.12.2020]

Statista GmbH g (2020): E-Commerce in China [online] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/11583/dokument/e-commerce-in-china-statista-dossier/> [04.01.2021]

Statista GmbH h (2020): Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) von WeChat weltweit vom 2. Quartal 2011 bis zum 3. Quartal 2020 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/311381/umfrage/anzahl-der-monatlich-aktiven-nutzer-von-wechat-weltweit/> [10.02.2021]

Statista GmbH i (2020): Number of users of Douyin (TikTok) in China from 2018 to 2023 [online] <https://www.statista.com/statistics/1090314/china-douyin-tiktok-user-number/> [10.02.2021]

Statista GmbH j (2020): China: Gesamtbevölkerung von 1980 bis 2018 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamt-bevoelkerung-in-china/> [12.02.2021]

Statista GmbH k (2020): Durchschnittliches Brutto- und Nettoeinkommen der unselbstständigen Erwerbstätigen in Österreich nach Bundesländern im Jahr 2019 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/290824/umfrage/brutto-und-nettojahres-einkommen-in-oesterreich-nach-bundeslaendern/> [12.02.2021]

Statista GmbH l (2020): China. Anteil am kaufkraftbereinigten globalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 1980 bis 2019 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167632/umfrage/anteil-chinas-am-globalen-bruttoinlandsprodukt-bip/> [01.03.2021]

Statista GmbH m (2020): Value of import of goods in China from 2009 to 2019 [online] <https://www.statista.com/statistics/263646/import-of-goods-to-china/> [01.03.2021]

Statista GmbH n (2020): China: Gesamtbevölkerung von 1980 bis 2018 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19323/umfrage/gesamt-bevoelkerung-in-china/> [01.03.2021]

Statista GmbH o (2020): China: Inflationsrate von 1981 bis 2018 und Prognosen bis 2025 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167115/umfrage/inflations-rate-in-china/> [01.03.2021]

Statista GmbH a (2019): China: Durchschnittsalter der Bevölkerung von 1950 bis 2020 und Prognosen bis 2050 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200667/umfrage/durchschnittsalter-der-bevoelkerung-in-china/> [01.03.2021]

Switzerland Global Enterprise (2020): E-Commerce-Ökosystem in China [online] <https://www.s-ge.com/de/%C3%BCbersicht/e-commerce-oekosystem-china> [15.12.2020]

Taobao China Holding Limited (2019): Tmall Overseas Fulfillment [online] <https://merchant.tmall.hk/tof?spm=a2231.12934562.4945559371.3> [28.12.2020]

Theobald, Elke (2016): PESTEL-Analyse. Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makro-umwelt [online] <https://www.management-monitor.de/de/infothek/news/White-Paper%3A-Die-wichtigsten-Einflussfaktoren-der-Unternehmensumwelt-erkenn-13-04-2016?pid=1426> [04.02.2021]

Tmall (o. J.): Fee Schedule [online] https://about.tmall.com/tmallglobal/fee_schedule [28.12.2020]

Waltenberger, Daniela (o. J.): Zielmarkt China. Analyse und Beurteilung Chinas als Zielland für den Export von Dienstleistungen durch deutsche Unternehmen im Bereich erneuerbarer Energien [online] https://www.ioew.de/uploads/tx_ukioewdb/Ziellandstudie_China.pdf [01.03.2021]

WKO a (o. J.): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU? [online] <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [05.11.2020]

WKO b (2018): Update zu Chinas neuen Negativlisten für ausländische Investitionen 2018. China öffnet mehr Industrien für ausländische Investitionen [online] <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/update-negativliste-china-auslaendische-investitionen-2018.html#> [29.12.2020]

WKO Außenwirtschaft Austria (o. J.): China. [online] https://www.oesterreich-wein.at/fileadmin/user_upload/PDF/UNEINGESCHRAENKTE_NUT-ZUNG_china_pdf_b25a9a20-003e-4ae0-a438-1dcecb55dcd.pdf [22.12.2020]

WKO Außenwirtschaftscenter Peking (2018): Erstes chinesisches E-Commerce-Gesetz wird 2019 in Kraft treten. [online] <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/erstes-chinesisches-e-commerce-gesetz-tritt-2019-in-kraft.html> [30.05.2021]

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

1	Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen	A-2
1.1	Gesprächsleitfaden Einzelinterviews Marktforschung (Deutsch).....	A-3
1.2	Gesprächsleitfaden Experteninterviews (Deutsch).....	A-5
1.3	Gesprächsleitfaden Experteninterviews (Englisch)	A-7
2	Projektplan	A-8
3	Meilensteine	A-13

Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung A-1:	Projektplan Phase 0 (eigene Darstellung).....	A-8
Abbildung A-2:	Projektplan Phase 1 (eigene Darstellung).....	A-9
Abbildung A-3:	Projektplan Phase 2 (eigene Darstellung).....	A-10
Abbildung A-4:	Projektplan Phase 3 (eigene Darstellung).....	A-11
Abbildung A-5:	Projektplan Phase 4 (eigene Darstellung).....	A-12
Abbildung A-6:	Meilensteinplan (eigene Darstellung).....	A-13

1 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen

Einleitung:

Sehr geehrte Probandin / Sehr geehrter Proband!

Vielen Dank, dass Sie sich dazu bereit erklärt haben und die Zeit nehmen um an meiner Marktforschung teilzunehmen. Wie bereits erwähnt, schreibe ich derzeit meine Masterarbeit innerhalb des Masterstudiums „Sales Management“ an der FH Campus02 in Graz/Österreich. Diese beschäftigt sich mit dem Thema des internationalen Markteintrittes in den B2C online Markt in der VR China mit Fast Moving Consumer Goods.

Das Interview wird in etwa 30 – 45min in Anspruch nehmen und erfolgt anhand eines Gesprächsleitfadens, welcher als Hilfestellung dient aber keinen klar vorgeschriebenen Ablauf festlegt. Alle Ihre Antworten auf die Fragen sowie natürlich auch alle Ihre Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen werden anonym und vertraulich behandelt. Für das weitere Vorgehen dieser Masterarbeit werden Ihre Antworten transkribiert und mittels MAXQDA ausgewertet. Hierbei werden lediglich Schlussfolgerungen aus dem Interview gezogen und keine Textpassagen aus den einzelnen Gesprächen verwendet.

Bevor wir beginnen, muss ich Sie noch fragen, ob Sie etwas dagegen haben, wenn ich unser Gespräch aufzeichne? Die Aufnahme soll später lediglich die Analyse und Interpretation des Interviews vereinfachen. Haben Sie noch Fragen bevor wir beginnen?

1.1 Gesprächsleitfaden Einzelinterviews Marktforschung (Deutsch)

Einführung, Eröffnungsfragen, Allgemeines

1. Wie lange sind Sie schon am internationalen Markt tätig?
2. Seit wann bieten Sie Ihre Produkte (online) in der VR China an? In welcher Form vertreiben Sie die Produkte?
3. Warum haben Sie sich dazu entschlossen, in den chinesischen Markt einzutreten? Welche Vorzüge bietet dieser Markt?

Planung und Durchführung des Markteintrittes

4. Hat Ihr Unternehmen eine systematische/planmäßige Vorgehensweise beim Markteintritt verfolgt?
 - a. Wenn ja, könnten Sie die Vorgehensweise beschreiben?
 - b. Wenn nein, warum nicht? Wie wurde der Markteintrittsprozess vollzogen?
 - c. Wie lange dauerte das eigentliche Projekt des Markteintrittes (von der Planung bis zur Implementierung)? Dauerte es länger/kürzer als geplant? (*optional*)
5. Welche Markteintrittsform hat Ihr Unternehmen gewählt und warum?
 - a. Welche Vorteile/Nachteile bringt diese Form mit sich? (*optional*)
 - b. Würden Sie im Nachhinein diese Eintrittsform erneut wählen? Warum (nicht)? (*optional*)
6. Welche Kosten gilt es beim Markteintritt in die VR China zu berücksichtigen? Welche werden vielleicht nicht sofort erkannt?

Erfolgsfaktoren, Eintrittsbarrieren, Standards

7. Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Faktor oder die wichtigsten Faktoren, um in der VR China erfolgreich zu sein und warum?
8. Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Meinung nach die Wahl der Eintrittsform und inwiefern? (*optional*)
9. Welche Limitierungen haben Sie am chinesischen Markt erfahren und welche Eintrittsbarrieren sind relevant?
 - a. Haben Sie allgemeine Probleme beim Markteintritt in die VR China gehabt? Wenn ja, welche? (*optional*)
10. Gibt es Standards oder Regulierungen, welche unbedingt beachtet werden müssen und wenn ja, welche?
11. Gibt es Ihrer Erfahrung nach Marktstandards, die die chinesischen KonsumentInnen gewohnt sind oder bestimmte Erwartungshaltungen? Wenn ja, welche?
12. Fallen Ihnen noch weitere Aspekte oder charakteristische Eigenschaften der KundInnen vor Ort ein, die besonders sind und ebenfalls den Erfolg beeinflussen könnten?

Abschluss

13. Haben Sie weitere Empfehlungen, Anregungen oder Tipps für den chinesischen Markt? Wenn ja, welche?

1.2 Gesprächsleitfaden Experteninterviews (Deutsch)

Einführung, Eröffnungsfragen, Allgemeines

1. Wie viele Jahre Erfahrung haben Sie bereits mit dem chinesischen Markt und in welchen Branchen?
2. Welche Supportleistungen bietet Ihre Organisation österreichischen Unternehmen an, um bei internationalen Markteintritten zu helfen?
3. Was sind Ihre Kernaufgaben dabei?

Planung und Durchführung des Markteintrittes

4. Bezogen auf ein österreichisches KMU (das FMCG Produkte vertreibt), welche Markteintrittsform würden Sie empfehlen und warum?
5. Welche Kosten sind bei einem Markteintritt in die VR China zu berücksichtigen?
6. Welche vertrieblichen Maßnahmen würden Sie für den Vertrieb von FMCG-Produkten empfehlen?
7. Welche Partner oder Institutionen sollten beim Markteintritt in den chinesischen online Markt miteinbezogen werden?

Erfolgsfaktoren, Eintrittsbarrieren, Standards

8. Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Faktor oder die wichtigsten Faktoren, um in der VR China erfolgreich zu sein und warum?
9. Welche Aspekte begünstigen den Markteintritt und sollten daher beachtet werden?
10. Was sind wesentliche Barrieren beim Eintritt in den chinesischen Markt?
 - a. Gibt es weitere Einschränkungen, die den Markteintritt erschweren könnten? Wenn ja, welche? (*optional*)
 - b. Gibt es Ihrer Erfahrung nach spezielle Faktoren oder Punkte, bei denen Unternehmen beim Markteintritt häufig Probleme haben? (*optional*)

11. Gibt es Ihrer Erfahrung nach Marktstandards, die die chinesischen KonsumentInnen gewohnt sind oder bestimmte Erwartungshaltungen? (z. B. Versand, Zahlungsoptionen, Verpackungseinheiten, ...)
12. Fallen Ihnen noch weitere Aspekte oder charakteristische Eigenschaften der KundInnen vor Ort ein, die besonders sind und ebenfalls den Erfolg beeinflussen könnten?

Abschluss

13. Haben Sie weitere Empfehlungen, Anregungen oder Tipps für den chinesischen Markt? Wenn ja, welche?

1.3 Gesprächsleitfaden Experteninterviews (Englisch)

Introduction, opening questions

1. How many years of experience do you have with the Chinese market and in which industries?
2. Which support services do you offer to help entering the Chinese market?
3. What are your core tasks?

Planning and implementation of the market entry

4. Which form of market entry would you recommend and why?
5. Which costs have to be considered for a market entry to the PR China?
6. Which sales measures would you recommend for the distribution of FMCG products?
7. Which partners or institutions should be involved when entering the Chinese online market?

Success factors, entry barriers, standards

8. What do you think is the most important factor or the most important factors to be successful in the PRC and why?
9. Which aspects favor the market entry and should be considered?
10. What are the main barriers to enter the Chinese market?
 - a. Are there any other constraints that might make market entry difficult? If yes, which ones? (*optional*)
11. In your experience, are there any specific standards that Chinese consumers are used to or certain expectations?
12. Can you think of any other aspects or characteristics of local customers that are special and could also influence success?

Conclusion

13. Do you have any further recommendations, suggestions or tips for the Chinese market? If yes, which ones?

2 Projektplan

Projektplan	Beginn	Ende	Meilenstein Nr.	September 2020		
				KW 36	KW 37	KW 38
Phase 0 - Genehmigungsverfahren/Vorbereitende Tätigkeiten						
Masterarbeitsthema finden	KW51/2019	KW52/2019				
Themenfindung abgeschlossen	KW14/2020	KW14/2020	0.1			
MA-Antrag erstellen	KW14/2020	KW17/2020				
MA-Antrag abgeben	KW17/2020	KW17/2020	0.2			
MA-Antrag überarbeiten	KW20/2020	KW22/2020				
Überarbeiteter MA-Antrag abgeben	KW22/2020	KW22/2020	0.3			
Letter of Intent unterzeichnen lassen	KW22/2020	KW22/2020				
Letter of Intent abgeben	KW22/2020	KW22/2020	0.4			
LV zur Masterarbeit von Fr. Dr. Madenberger abgehalten	KW37/2020	KW37/2020	0.5			

Abbildung A-1: Projektplan Phase 0 (eigene Darstellung)

Projektplan	Beginn	Ende	Meilenstein Nr.	September 2020					Oktober 2020					November 2020							
				KW 36	KW 37	KW 38	KW 39	KW 40	KW 41	KW 42	KW 43	KW 44	KW 45	KW 46	KW 47	KW 48					
Phase 1 - MAS1																					
Laufende Literaturrecherche	KW38/2020	KW38/2020																			
Unterlagen für Coach Meeting vorbereiten	KW38/2020	KW39/2020																			
Coach Meeting abgehalten	KW39/2020	KW39/2020	1.1																		
Feedback einarbeiten	KW39/2020	KW41/2020																			
Company Meeting abgehalten	KW41/2020	KW41/2020	1.2																		
Unterlagen für MAS1 ausarbeiten (Kapitel 1)	KW38/2020	KW42/2020																			
Bezugsrahmen ausarbeiten inkl. Überarbeitungen	KW38/2020	KW42/2020																			
Projektplan ausarbeiten inkl. Überarbeitungen	KW38/2020	KW42/2020																			
MAS1 Präsentation abgehalten	KW42/2020	KW42/2020	1.3																		
Unterlagen überarbeiten für Wiederholungstermin	KW43/2020	KW46/2020																			
MAS1 Präsentation Wiederholungstermin abgehalten	KW47/2020	KW47/2020	1.4																		
Feedback von Kommission einarbeiten	KW47/2020	KW47/2020																			
MA-Vereinbarung ausarbeiten	KW46/2020	KW47/2020																			
MA-Vereinbarung abgeben	KW47/2020	KW47/2020	1.5																		
Abschluss Phase 1	KW47/2020	KW47/2020	1.6																		

Abbildung A-2: Projektplan Phase 1 (eigene Darstellung)

3 Meilensteine

Meilenstein	Nummer	SOLL-Termin	IST-Termin
Phase 0 - Genehmigungsverfahren/Vorbereitende Tätigkeiten			
Themenfindung abgeschlossen	0.1	01.04.2020	01.04.2020
MA-Antrag abgegeben	0.2	24.04.2020	23.04.2020
Überarbeiteter MA-Antrag abgegeben	0.3	05.06.2020	27.05.2020
Letter of Intent abgegeben	0.4	05.06.2020	28.05.2020
LV zur Masterarbeit von Fr. Dr. Madenberger abgehalten	0.5	12.09.2020	12.09.2020
Phase 1 - MAS1			
Coach Meeting abgehalten	1.1	25.09.2020	25.09.2020
Company Meeting abgehalten	1.2	05.10.2020	05.10.2020
MAS1 Präsentation abgehalten	1.3	16.10.2020	16.10.2020
MAS1 Präsentation Wiederholungstermin abgehalten	1.4	17.11.2020	17.11.2020
MA-Vereinbarung abgegeben	1.5	20.11.2020	19.11.2020
Abschluss Phase 1	1.6	20.11.2020	20.11.2020
Phase 2 - MAS2 Theorie			
Coachmeeting bezüglich Literaturteil abgehalten	2.1	11.12.2020	07.12.2020
Unterlagen für MAS2 abgegeben	2.2	18.01.2021	17.01.2021
MAS2 Präsentation abgehalten	2.3	23.01.2021	23.01.2021
MAS2 Präsentation Wiederholungstermin abgehalten	2.4	16.02.2021	16.02.2021
Theorieteil abgeschlossen	2.5	28.02.2021	28.02.2021
Phase 3 - MAS3 Praxis			
Coach Meeting bezüglich Marktforschung abgehalten	3.1	15.03.2021	09.03.2021
Marktforschung abgeschlossen	3.2	07.06.2021	07.06.2021
Erste Fassung Masterarbeit fertig gestellt	3.3	13.06.2021	13.06.2021
Unterlagen für MAS3 abgegeben	3.4	14.06.2021	14.06.2021
MAS3 abgehalten	3.5	16.06.2021	16.06.2021
Phase 3 abgeschlossen	3.6	18.07.2021	18.07.2021
Phase 4 - Abschluss			
Masterarbeit abgegeben	4.1	14.09.2021	14.09.2021
Begutachtung erhalten	4.2	15.11.2021*	28.10.2021
Bibliotheksfähige Masterarbeit abgegeben	4.3	29.11.2021	29.11.2021

*zur übersichtlicheren grafischen Darstellung werden die frühestmöglichen Termine angenommen

Abbildung A-6: Meilensteinplan (eigene Darstellung)