



Andreas Tank

# Wenn 1,4 Milliarden zuhause bleiben

## Wie sich Unternehmen in Corona-Zeiten in China erfolgreich behaupten

Das diesjährige Frühlingsfest, eigentlich eine Hoch-Zeit für Reisen und Konsum, war ein anderes. Der Ausbruch der Corona-Virus-Epidemie hat das Land zum Stillstand gebracht. Gleichzeitig hat sich gezeigt, welche Vorteile es hat, wenn die Gesellschaft weitgehend digitalisiert ist. Vor allem der Online-Handel geht gestärkt aus der Krise hervor.

Der Beginn des neuen Jahres wird in China mit dem Frühlingsfest gefeiert. 40 Tage rund um diesen wichtigsten traditionellen Feiertag werden gewöhnlich bis zu drei Milliarden Reisebewegungen verzeichnet – alljährlich wird dies als die „größte Völkerwanderung der Neuzeit“ bezeichnet. Aus allen Himmelsrichtungen reisen Chinesen in ihre Heimatstädte, um mit ihren Familien zu feiern. Viele Millionen reisen auch ins Ausland, bevorzugt nach Thailand, Japan oder Singapur. Doch noch bevor das Jahr der Ratte am 25. Januar begann, kündigte sich bereits an, dass das diesjährige Neujahrsfest durch ein neuartiges Corona-Virus beeinträchtigt würde, das bei Ansteckung zu schweren Atemproblemen und Lungenentzündung führen könne. Am 21. Januar schlug die Nachricht wie ein Blitz ein, dass eine Mensch-zu-Mensch-Übertragung nicht auszuschließen ist. Nur wenig später waren weltweit Atemschutzmasken ausverkauft: Staubsaugereffekt China. Am 23. Januar wurde die Provinz Hubei – Heimat von knapp 60 Millionen Menschen – mit ihrer Hauptstadt Wuhan unter Quarantäne gesetzt.

Anstatt jeden Tag ausgelassene Stunden und Mahlzeiten mit Familienmitgliedern und Freuden zu verbringen und durch Fußgängerzonen und Einkaufsmalls zu flanieren, sorgten täglich rapide wachsende Zahlen von Neuinfizierten für Angst und Schrecken, angefeuert von sich wortwörtlich viral verbreitenden apokalyptischen Nachrichten in den einflussreichen sozialen Medien wie WeChat mit seinen 1,15 Milliarden aktiven monatlichen Nutzern. Sämtliche öffentliche Veranstaltungen und traditionellen Tempelfeste wurden abgesagt, Sehenswürdigkeiten, Kinos, Theater oder Vergnügungsparks wie Disneyland Shanghai geschlossen. Das öffentliche Leben wurde landesweit lahmgelegt. Rund 70 Fluggesellschaften weltweit haben mittlerweile ihre Flüge von und zum chinesischen Festland gestrichen. 50 weitere haben ihren Flugplan gekürzt. Starbucks, McDonald's und KFC schlossen bis zu 50 Prozent ihrer Läden – bei Starbucks immerhin über 2.000 Cafés. Ein ähnliches Bild zeichnete sich in der Textilindustrie bei Adidas, Gap, Old Navy oder Uniqlo ab. Apple und IKEA stellten bis auf Weiteres den Verkauf in ihren Ladengeschäften komplett ein. Hotelketten folgten und reduzierten die Anzahl ihrer geöffneten Häuser drastisch. Supermärkte und Convenience Stores wie Lawson, 7-11 oder Family Mart blieben mit nahezu gleichbleibendem Angebot hingegen durchgehend geöffnet. Auf Anweisung der Regierung isolierte sich die Bevölkerung in den eigenen vier Wänden, Wohnviertel und ganze Städte riegelten sich in Eigeninitiative ab, um Ortsfremden den Einlass zu

verwehren. Folge: 1,4 Milliarden Konsumenten verharrten zuhause – ausgestattet mit 1,6 Milliarden Mobiltelefonen und 800 Millionen Online-Zugängen.

### Boomender Onlinehandel wird Rückgrat der Versorgung

Bereits vor der Virus-Epidemie war China der weltgrößte Markt für Onlinehandel. Circa 36 Prozent der Einzelhandelsumsätze entfielen 2019 auf diesen Kanal. Mit Ausbruch der Epidemie wurde er über Nacht zum Rückgrat der Versorgung. Chinas zweitgrößte Onlineplattform JD veröffentlichte Anfang Februar drastische Verkaufsanstiege und Veränderungen im Konsumverhalten. Im Vorjahresvergleich stiegen die Verkäufe von Frischgemüse um rund 450, von Rind- und Geflügelfleisch sowie Eiern um 400, von Reis, Milchprodukten und anderen Grundnahrungsmitteln um 154 Prozent. Dies führte zwangsweise zu Lager- und Lieferengpässen. Ist der chinesische Konsument in den großen Metropolen gewohnt, seine online bestellten Lebensmittel oft innerhalb von nur 30 Minuten in den Händen zu halten, kann die Bereitstellung jetzt einige Tage dauern. Zum einen waren Kurierfahrer selbst im Frühlingsfesturlaub oder sie konnten aufgrund von Transportrestriktionen nicht mehr in ihre Arbeitsstadt zurückkehren, zum anderen übersteigen bis heute die Bestellungen die Kapazitäten, sodass Onlineplattformen aktuell zehntausende neue Stellen schaffen.

Die Kurierdienste sind – neben dem medizinischen Personal und den öffentlich Bediensteten, die beispielsweise durchgängig den Nahverkehr oder die Müllentsorgung aufrechterhalten – die Aorta der Krise. Nicht nur die großen Plattformen setzen auf sie, auch Ketten wie Godiva, Costa Coffee oder der Weinhändler Cheers: „Stay where you are! We deliver to you!“ Vor diesem Hintergrund schlug Aldi China zum Valentinstag ein selbstgekochtes romantisches Abendessen vor: „Enjoy romance, handpicked for home“. Lindt China hat diesen Helden den diesjährigen Valentinstag gewidmet und über 23.000 Lindor Kugeln an die Kuriere der Alibaba-O2O-Supermarktkette Hema sowie des Lebensmittel-Lieferservices Ele.me verteilt. Ist eine Lieferung unterwegs, erhalten Konsumenten eine Bestätigung, dass die Fieberkontrolle des Fahrers ein negatives Ergebnis hatte. Im Epizentrum der Epidemie, Wuhan, testet JD autonome Roboter und Drohnen, um auf der letzten Liefermeile eine zwischenmenschliche Übertragung auszuschließen.

Auch nach Ende des regulären Frühlingsfestes war keine Normalisierung in Sicht. Zum einen verlängerte die



Schnell reagiert: Aldi-Empfehlungen für ein romantisches Dinner daheim.

Zentralregierung die Ferien bis zum 2. Februar. Und seitdem ist das weltgrößte Heimbüro-Experiment im Gange. Millionen Menschen arbeiten von zuhause und verlassen die Wohnung nur, wenn absolut nötig, selbst an Wochenenden. Megametropolen wie Shanghai mit 25 Millionen Einwohnern erwecken den Eindruck von Geisterstädten, Einkaufsmalls bleiben – wengleich bis auf wenige Ausnahmen die Geschäfte geöffnet sind – menschenleer, Restaurants und Cafés sind weitestgehend geschlossen und dürfen nur noch Auslieferung oder Abholung anbieten. Das Starbucks-Flaggschiff, die Reserve Roastery in Shanghai, mit seinen bis zu 8.000 Besuchern pro Tag, hat das Rösten vorübergehend eingestellt.

### Marken investieren verstärkt in Onlineaktivitäten

Die Virus-Epidemie führt zu starken Umsatzeinbußen und hat viele Marktakteure an den Rand des Bankrotts gedrängt. Je stärker der Offlineanteil, umso stärker sind die Auswirkungen. Während der Übergang von Offline zu Online normalerweise schrittweise erfolgt, führen Agilität und Zwang, schnell neue digitale und skalierbare Wege einzuschlagen, zum geschäftsrettenden Wendepunkt. Bestseller, eine von Chinas größten Modegruppen mit über 7.000 Einzelhandelsläden, zu der Marken wie Jack & Jones und Vero Moda

zählen, setzte neuerdings verstärkt auf WeChat-Mini-Programme. Vom 1. bis zum 5. Februar wurden hier dreimal mehr Umsätze erzielt als in den Ladengeschäften. Bestseller überzeugte seine Mitarbeiter, als Online-Vertriebspersonal aktiv zu werden, und motivierte sie mit einer Zehn-Prozent-Kommission für die erfolgreichsten 40 Prozent. Zwei Tage nach Ausrollen des neuen Anreizsystems überholten die Onlineverkäufe das Offlinegeschäft. Flankiert wurde dieser Ansatz mit digitalen Marketinginstrumenten wie Blitzverkäufen und Gewinnspielen. Diese Maßnahmen werden die eingefahrenen Verluste zwar nicht wettmachen, aber sie tragen aktuell zur Risikominderung bei und – einmal installiert und krisenerprobt – zum langfristigen Geschäftserfolg.

Beispiele für eine derartige Agilität lassen sich in allen Branchen finden. Porsche hat seine WeChat-Fans jüngst auf seine professionelle digitale Verkaufsberatung mitsamt Online-Konfigurator aufmerksam gemacht, in der Unterhaltungsindustrie feierten Filme aufgrund geschlossener Kinosäle erfolgreiche Onlinepremierer, das Shanghai Symphonieorchester, dessen Vorführungen vorläufig ausgesetzt sind, teilt hausgemachte Musiksequenzen seiner Musiker online, und wem der wöchentliche Gang zur Diskothek fehlt, kann neuerdings über Livestream von zuhause aus mittanzen.

Insgesamt verzeichneten onlinebasierte Video- und Nachrichtendienste sowie Handyspiele starke Zuwachsraten.

ten. Ebenso digitale Plattformen im Gesundheitswesen wie das „JD Internet Krankenhaus“. Dieses richtete bereits am 26. Januar eine kostenlose Corona-Hotline ein, die seitdem täglich von 100.000 Menschen kontaktiert wird. Seit dem 6. Februar sind über 30.000 Ärzte aller Fachgebiete in 32 Provinzen angeschlossen, die rund um die Uhr medizinische Beratung anbieten.

### Markenrelevanz in Zeiten der Isolierung

Doch wem fällt nach wenigen Tagen der Isolierung nicht die Decke auf den Kopf? Hier konnten sich Marken bei ihren Fans profilieren. Denn während Erstere neue Wege zur Umsatzgenerierung beschreiten, suchen Letztere nach Abwechslung und Unterhaltung im gleichförmigen täglichen Einerlei, nachdem eine Befriedigung der Grundbedürfnisse sichergestellt ist. IKEA gibt beispielsweise Tipps für den Tagesablauf von Heimbüro über das Spielen und Backen mit dem Kind bis hin zu Aufräumen, Kochen oder Gymnastik und schlägt hierfür die passenden Produkte aus dem IKEA-Katalog vor. Anregungen für die körperliche Fitness kommunizieren Technogym und Snickers. Auch ist gesunde und sichere Ernährung eines der großen Themen. Konsumenten haben Kochen und Backen wiederentdeckt. Hier profiliert sich unter anderem Thermomix mit Rezeptvorschlägen, hierunter sogar eine selbstgebackene Atemschutzmaske. Und Starbucks und Shake Shack publizieren die vertrauensbildenden intern ergriffenen Sicherheitsvorkehrungen wie Mundschutz und Fiebermessen bei Mitarbeitern, Hand- und Oberflächendes-

infektion. Hygienetipps für Privatpersonen gibt es auf der WeChat-Fanseite der Marke Frosch. Maschinenbauer wie Viessmann versichern, dass der Technische Kundendienst auch in diesen Wochen kontinuierlich im Einsatz ist und sendet seinen Kunden Grußbotschaften von Niederlassungen rund um den Globus. Wünsche wie Gesundheit, Durchhaltevermögen und Kraft sendeten Unternehmen, darunter Andros, Rosenthal, Villeroy & Boch und Zeiss, auch zum chinesischen Laternenfest. Es fällt auf den 15. Tag des neuen Mondjahres und schließt die Feierlichkeiten rund um das Frühlingsfest ab. Ebenso demonstrieren sie Solidarität mit Wuhan, beispielsweise, indem neben den traditionell an diesem Feiertag konsumierten Klebreisbällchen das aus Wuhan stammende Lokalgericht „Hot Dry Noodles“ abgebildet wurde, oder mit Spenden für und Hilfslieferungen in die stark betroffenen Gebiete.

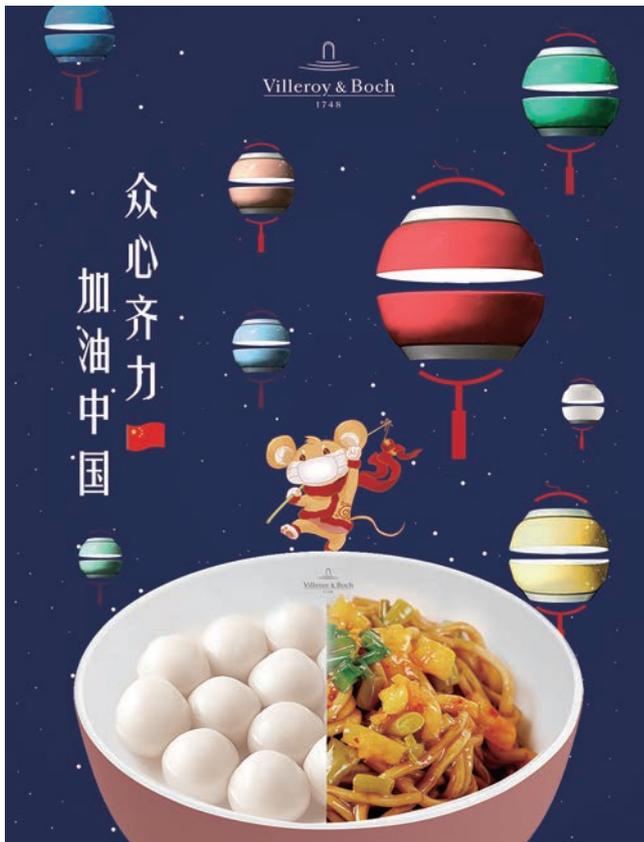
### Konsequente Bereitschaft zur Disruption

Die Auswirkungen auf die chinesische und globale Wirtschaft sind immens und in ihrem Gesamtausmaß noch kaum abzuschätzen. Gleichwohl wird das Ende der Krise auch wieder starke positive Kräfte freisetzen und eine Gegenrichtung einleiten. Die Zentralregierung lässt verlautbaren, dass sie unverändert an ihren Wachstumszielen für 2020 festhält. Es bleibt in Zukunft spannend zu beobachten, wie nachhaltig die Virus-Epidemie das Verhalten chinesischer Konsumenten verändert hat. Im Punkt Digitalisierung – das steht bereits fest – hat China definitiv nochmals den Turbo eingelegt.



Fotos: A. Tank

„Helden“ der Straße gewürdigt: Lindor-Kugeln für Kurier.



Referenz an Wuhan: Neben Klebreibällchen „Hot Dry Noodles“.

Schon vor der Krise spielte China hier im Grunde in einer eigenen Liga, die für andere Teile der Welt ferne Zukunftsmusik ist. Dieser Abstand hat sich erneut vergrößert.

Über allem haben die letzten Wochen eindrucksvoll belegt, was im Chinageschäft schon seit jeher galt: Auge und Ohr nah am Markt, haben die Unternehmen die größten Aussichten auf Erfolg, die Disruption, Unsicherheit sowie Komplexität nicht verschreckt, und die Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit beweisen, um sich in einem stets volatilen Marktumfeld immer wieder neu zu behaupten. ●

### Andreas Tank

ist Chinaexperte und Unternehmensberater. Nach dem erfolgreichen Aufbau von Viessmann und Haribo in China hat er sich mit der Unternehmensberatung und Handelsvertretung China Competence in Shanghai selbstständig gemacht. Er ist Deutschlands meistgelesener Autor zum Thema Marketing in China.

[www.chinacompetence.eu](http://www.chinacompetence.eu) [atank@chinacompetence.eu](mailto:atank@chinacompetence.eu)

Der Artikel wird mit Genehmigung von Horizont – Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, in der der Beitrag am 21. Februar 2020 erschienen ist, veröffentlicht. [www.horizont.net](http://www.horizont.net)

## Darum bin ich zurückgekommen

Schon als ich mich am 24. Januar auf den Weg nach Berlin begab, zeichnete sich ab: Wenn ich zurückkomme, wird das Leben in China anders sein. Als die Zeit nahte, die Koffer für den Rückflug zu packen, erreichten mich zahlreiche Ratschläge chinesischer Freunde, doch lieber erst einmal in Berlin zu verharren und abzuwarten. Auch in Deutschland konnte kaum einer verstehen, dass ich freiwillig in die „Gefahrenzone“ zurückfliege.

Nun, erstens ist Qingdao nicht Wuhan, das Epizentrum der Corona-Virus-Epidemie. Die Gefahr, sich anzustecken, ist relativ gering, wenn man sich an Grundregeln hält, die eigentlich als Selbstverständlichkeit gelten sollten. Zwar ist das Leben in der Stadt zunächst auch nahezu zum Erliegen gekommen, Wohnquartiere verbarrikadierten sich, strengstens wird kontrolliert, wer ein- und ausgeht. Aber in den Wohnungen ist es gemütlich warm, und es herrscht auch sonst kein Mangel. Die Versorgung ist gesichert, die Regale in den Supermärkten sind gut bestückt, auch mit frischem Obst und Gemüse. Vor einem Jahr sah das am Ende der Frühlingsfest-Ferien anders aus. Da füllten sich die Regale mit Frischware erst nach dem 15. Tag des neuen Jahres, als die landwirtschaftlichen Betriebe allmählich wieder zum Leben erwachten.

Wichtiger für die Entscheidung zur Rückkehr war aber, dass meine Freunde und Kollegen in China auch keine Möglichkeit haben, sich einfach so „aus dem Staub zu machen“. Ich arbeite seit vielen Jahren in China, seit einiger Zeit als einziger Ausländer in der Verwaltung des Deutsch-Chinesischen Ökoparks. Ich mag das Land. Deshalb lebe ich dort. Gilt das nur für die guten Zeiten? Nein. Wahre Freundschaft beweist sich erst in schwierigen Situationen, so ungefähr lautet ein Sprichwort.

Bin ich deshalb ein Held? Das bin ich bestimmt nicht.

Ganz andere Menschen sind Helden. Der junge Augenarzt Li Wenliang zum Beispiel, der schon zeitig seine Arztfreunde auf eine ungewöhnliche Lungenentzündung in Wuhan aufmerksam machte und dafür, weil die Information nach außen drang, von den Behörden gemaßregelt wurde. Als er, selbst mit dem Virus angesteckt, Anfang Februar starb, wurde er zum Märtyrer stilisiert. Er selbst hätte das vermutlich abgelehnt.

Helden sind diejenigen, die sich an vorderster Front in den Krankenhäusern unermüdlich um die Patienten kümmern. Helden sind die Experten, die Testmethoden entwickeln und an wirksamen Medikationen forschen. Helden sind die vielen einfachen Menschen, die sich Tag für Tag darum kümmern, dass in den Epidemie-Gebieten das Leben nicht ganz zum Erliegen kommt. Ihnen gilt meine Hochachtung. Niemanden anderen. ●

Peter Tichauer