„Wir fangen erst an“

SPIEGEL-Gespräch Terry von Bibra soll dem Internethändler Alibaba in Deutschland den Weg ebnen. Hinter dem diplomatischen Auftreten verbirgt sich Weltmachtanspruch.

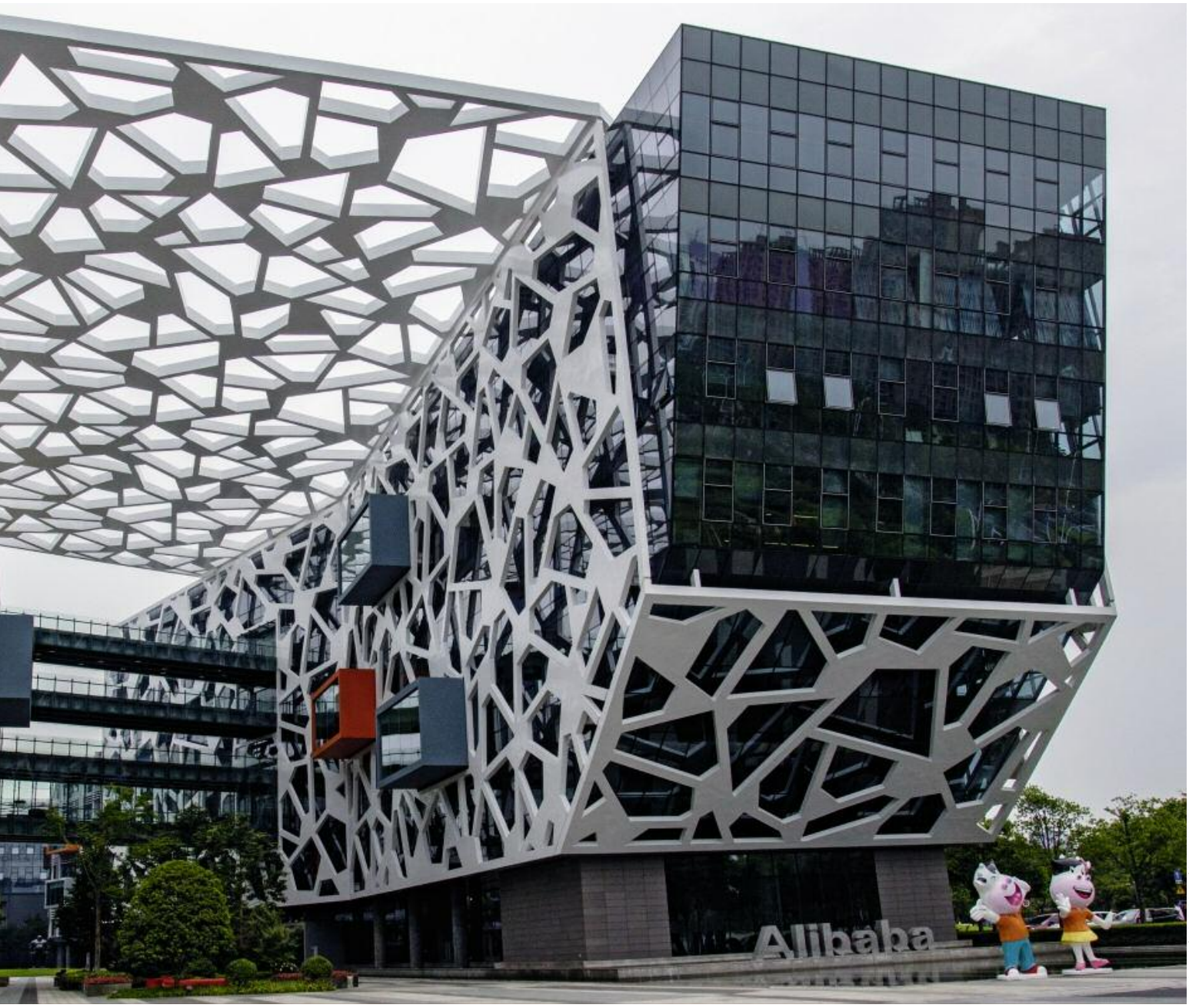
Die Nymphenburger Straße 4 in München ist ein moderner Zweckbau, zu Fuß eine Viertelstunde vom Hauptbahnhof entfernt. Auf dem Firmenschild außen finden sich viele Namen – die Alicloud Germany GmbH allerdings fehlt. Dabei hat hier, im 5. Stock, die Deutschlandtochter von Alibaba ihren Sitz. Der chinesische Konzern wurde vor 18 Jahren von Jack Ma gegründet und ist, was das Handelsvolumen angeht, innerhalb weniger Jahre zum weltgrößten Internethändler geworden. Seit November 2015 leitet **Bibra,** 53, das Deutschland- und Europa-Geschäft des Konzerns. Das Ziel ist, den Konzern in Europa zu verankern, vor allem aber mehr deutsche und europäische Firmen auf den chinesischen Markt zu locken.

SPIEGEL: Herr von Bibra, Sie haben kein Türschild. Soll niemand wissen, dass Alibaba hier residiert?
Bibra: Nein. Im Foyer unten gibt es ein Namensschild, damit man uns finden kann. Aber dieses Büro ist eher ein Service-Office, wir waren am Anfang erst zwei, drei Leute. Noch ist das hier alles temporär. Wenn wir dann mal ein richtiges Büro haben, kommt auch das Firmenschild.
SPIEGEL: Das erstaunt uns, immerhin ist Alibaba der weltgrößte Internethändler. Und der will nur „temporär“ in Deutschland und Europa Fuß fassen?
Bibra: Global gesehen sind wir der größte Onlinehändler, da haben Sie recht. Aber in Europa sind wir ein Start-up. Wir fangen erst an!
SPIEGEL: Alibaba machte zuletzt 11,1 Milliarden Dollar Gewinn vor Steuern und managt täglich 57 Millionen Pakete. Das ist ein Vielfaches dessen, was Amazon und Ebay zusammen versenden. Das klingt nicht nach Start-up.
Bibra: Aber diese Pakete verschicken wir ja nicht in Deutschland. Hier bauen wir die Geschäftsbeziehungen erst auf – und zwar mit dem Ziel, dass deutsche Unternehmen ihre Produkte auf dem chinesischen Markt erfolgreich anbieten.
SPIEGEL: An welche Produkte und Unternehmen denken Sie da?
Bibra: Wir arbeiten zum einen mit Firmen zusammen, die bereits in China aktiv sind, aber nicht genau wissen, wie sie ihre unterschiedlichen Geschäftsbereiche oder ihre Marke als Ganzes positionieren sollen. Oder die Schwierigkeiten bei der Abwicklung und Logistik haben. Das sind Marken wie WMF, Audi, Henkel et cetera. Zum anderen haben wir Kunden, die zu uns kommen und sagen: „Wir haben keine Ahnung von China, helft uns.“ Das sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen. Sie würden gern auf dem chinesische Markt Fuß fassen, aber sie haben weder das Wissen noch die Mitarbeiter, um das allein hinzukriegen.
SPIEGEL: Der deutsche Endkunde kommt in Ihrer Aufzählung nicht vor.
Bibra: Die deutschen Verbraucher sind derzeit tatsächlich nicht in unserem Fokus. Wer Interesse an chinesischen Produkten hat, kann diese über unsere AliExpress-Plattform bestellen. Aber momentan ist es für uns wichtiger, dass wir deutsche Produkte nach China bringen.
SPIEGEL: Warum stehen die Chinesen so auf „Made in Germany“?
Bibra: Weil es das hochwertigste Label der Welt ist. Das mag Sie überraschen, weil Sie mit der Qualität der Autos, der Kühlschränke, also aller Produkte des täglichen Lebens, aufgewachsen sind. Sie halten das für eine Selbstverständlichkeit. Für die chinesischen Konsumenten ist das neu, hier hat sich in den vergangenen Jahren ein neuer Lebensstandard entwickelt. Es gibt inzwischen eine Mittelschicht, die Geld hat und sich etwas leisten will.
SPIEGEL: Das verstehen wir, wenn es um hochwertige Markenprodukte geht. Aber die Chinesen kaufen über Alibaba auch überteuerte Bodylotion der dm-Eigenmarke Balea.
Bibra: Ich sage ja, Produkte aus Deutschland haben einen enorm guten Ruf. Gerade wenn es um Dinge für die eigenen Kinder, um Körperpflege oder um Kleidung geht, sind die Chinesen extrem anspruchsvoll. Familie ist das Schützenswerteste, was es gibt, und dafür wird dann das Geld ausgegeben: für gutes Milchpulver, für gute Pflegeprodukte, für gute Klamotten.
SPIEGEL: Viele westliche Bekleidungsmarken werden doch in China hergestellt!
Bibra: Das ist ja das Erstaunliche: Zwar wird viel in China produziert, aber die Marken, die Qualitätsprüfung, das Design – das wird mit Deutschland in Verbindung gebracht.

BERNHARD HUBER / DER SPIEGEL

Alibaba-Europa-Chef Bibra
„In Europa sind wir ein Start-up“

Mit Terry von Bibra sprachen die SPIEGEL-Redakteure Susanne Amann, Simone Salden und Bernhard Zand.



ZHANG PENG / LIGHTROCKET / GETTY IMAGES

Alibaba-Zentrale in Hangzhou: „Die Kunden wollen nicht nur das Produkt konsumieren, sondern auch die Geschichte dahinter“

Dass Alibaba so erfolgreich ist, hängt auch mit der Konsumlust der Kunden zusammen: Die chinesische Mittelschicht umfasst derzeit rund 300 Millionen Menschen, schon in wenigen Jahren sollen es 500 Millionen sein. Die Sparquote beträgt 38 Prozent, in Deutschland sind es gerade mal rund 10 Prozent – das heißt, die Haushalte verfügen über genügend Geld zum Ausgeben. Anders als deutsche Konsumenten nutzen sie dabei vor allem Smartphones: Wird in Deutschland mehr als ein Drittel des Onlineumsatzes über Mobilgeräte erzielt, sind es in der Volksrepublik fast 70 Prozent. Stärker als in Europa definieren sich Chinesen über die Marke ihrer Handtasche oder der Schuhe, sie zeigen, welchem Milieu sie sich zugehörig fühlen. Chinesen sind Konsum-Junkies, mit ihren Accessoires demonstrieren sie, wie weit sie es in einer Gesellschaft gebracht haben, die noch vor wenigen Jahrzehnten so einförmig war, dass jeder dasselbe Fahrrad fuhr, dieselben Kleider trug, viele Frauen sogar dieselben Haarreifen besaßen.

SPIEGEL: Tickt der chinesische Kunde anders als der deutsche Kunde?

Bibra: Wir haben insgesamt mehr als 400 Millionen aktive Käufer auf unseren E-Marktplätzen, da kann ich nicht von dem typischen Kunden sprechen. Ein Unterschied ist sicher, dass die Chinesen eine sehr viel höhere Erwartung an die Qualität der Produkte haben, sie achten sehr auf Funktionalität und Komfort. Außerdem – und das ist wirklich faszinierend – spielt der gesamte Kaufprozess eine viel größere Rolle.

SPIEGEL: Was heißt das genau?

Bibra: Die chinesischen Konsumenten verbringen sehr viel mehr Zeit auf unseren Seiten als die deutschen. In Deutschland geht es darum, das Produkt zu sehen, die wichtigsten Informationen dazu zu haben – und dann zu kaufen. In China hängen da seitenlange Rezensionen dran, in denen die Kunden nach Bewertungen und Zusatzinformationen suchen. Die Kunden wollen nicht nur das Produkt konsumieren, sondern auch die Geschichte, die dahintersteht: Wie alt ist die Firma, aus welchem Ort kommt sie, gibt es Fotos von der Gründerfamilie, was ist der Schwarzwald und wie sieht der aus?

SPIEGEL: Das ist eigentlich klassisches Marketing.

Bibra: Ja, aber die Chinesen nehmen es nicht als solches wahr. Sie wollen Marken selbst entdecken – oder zumindest das Gefühl haben. Sie hören von Freunden, die durch Europa gereist sind, von einer Marke, suchen nach ihr und finden dann viele Informationen. Für diese Art von Marketing sind sie natürlich genauso empfänglich wie deutsche Kunden.

VCG / GETTY IMAGES

Alibaba-Gründer Ma (M.)*: Den globalen Handel vereinfachen

Chinesen sind sparsam, die Jagd nach dem besten Deal ist quasi Volkssport. Viele Alltagsgespräche beginnen damit, dass man sich erzählt, wo man neuseeländische Butter, deutsche Zahnpasta oder italienische Seidentücher zu einem günstigen Preis gefunden hat. Anders als Europa oder die USA hat China keinen gewachsenen Einzelhandel, gut sortierte Fachgeschäfte sind nur in großen Städten zu finden. Deshalb findet das Shoppen in China vor allem im mobilen Internet statt – auf Plattformen wie Taobao oder der Premium-App T-Mall, wo vom Handystick bis zum Privatjet buchstäblich alles bestellt werden kann. Das gilt auch für Nahrungsmittel: Frische Äpfel aus der Shandong-Provinz, Kirschen aus Japan; selbst exklusive Lebensmittel werden inzwischen immer häufiger online gekauft. E-Commerce-Riesen wie Alibaba oder JD.com haben das ganze Land mit einem hocheffektiven Verteilungsnetz überzogen, viele Produkte erhält man deshalb noch an dem Tag, an dem man sie bestellt.

SPIEGEL: Deutsche Hersteller befürchten, dass ihre Produkte nachgebaut werden, wenn sie zu viele Informationen preisgeben. Ist das eine berechtigte Angst?
Bibra: Es ist eine Angst, mit der wir oft konfrontiert werden. Und sie ist durchaus berechtigt. Denn Markenrechte sind das Wertvollste, was ein Unternehmen hat. Trotzdem hilft es nicht, das Problem einfach zu ignorieren und zu sagen: Ich gehe nicht nach China. Das ist ein Fehler, denn selbst wenn Sie Ihre Produkte nicht auf dem chinesischen Markt anbieten, können die dort schon als Fälschungen auftauchen.
SPIEGEL: Gegen die Alibaba wenig tut …
Bibra: Das stimmt nicht! Wir tun mehr gegen Fälschungen als jedes andere Unternehmen der Welt. Aber wir reden nicht über alles. Wir können zum Beispiel mithilfe von Algorithmen erkennen, aus welchen Regionen besonders viele Fälschungen kommen. Darauf machen wir dann die Behörden aufmerksam, damit die vor Ort kontrollieren und die Fabriken im entsprechenden Fall auch schließen können. Wir haben dank Big Data viel mehr Möglichkeiten, Fälschungen überhaupt zu erkennen.
SPIEGEL: Was heißt das genau?
Bibra: Wir durchsuchen mithilfe unserer Rechner das gesamte Angebot auf unseren Seiten und stellen diese Tools auch den Unternehmen zur Verfügung. Damit finden die natürlich sehr viel mehr, als wenn sie das Netz manuell durchforsten. Unsere Programme sind so gut, dass wir 16-mal mehr Fälschungen aus dem Netz nehmen, als uns gemeldet werden.
SPIEGEL: Trotzdem gibt es viel Kritik, es dauere zu lange, bis die Fälschungen von der Seite verschwinden.
Bibra: Wir müssen ja auch erst mal prüfen, was wirklich eine Fälschung ist und was nicht. Unsere Anbieter haben die Möglichkeit, sich bei uns zertifizieren zu lassen. Meldet einer dieser Anbieter dann eine Fälschung, können wir sie sofort aus dem Netz nehmen, das geht dann schneller.
SPIEGEL: Das heißt, Sie wissen quasi nicht nur alles über Ihre Kunden, sondern auch über die Anbieter. Das sind ganz schön viele Daten, über die Sie da verfügen.
Bibra: Daten sind das wertvollste Gut, das es in Zukunft für Unternehmen geben wird. Sie können einem Unternehmen nicht nur sagen, wie der Kunde aussieht, welche Wünsche er hat und welche Produkte ich für ihn entwickeln muss. Ich kann am Ende auch messen, was ich verkauft habe, vor allem aber, wie: zu welcher Uhrzeit, an welchem Ort, bei welchem Wetter, ob die Leute bei Smog oder Regen, zu Hause oder in der U-Bahn, in Peking oder Shanghai mehr kaufen.

* Auf einer Verkaufsveranstaltung mit US-Filmstar Scarlett Johansson in Shenzhen im November 2016.

SPIEGEL: Sie machen uns Angst.
Bibra: Das ist eine sehr deutsche Haltung.
SPIEGEL: Zumindest erleichtern es die Daten, Ihre Kunden zu manipulieren. Sie haben bereits vor Jahren den Singles' Day ins Leben gerufen, einen Shopping-Tag, an dem zuletzt knapp 18 Milliarden Dollar umgesetzt wurden.
Bibra: Wir sehen es nicht als Manipulation, sondern wir befriedigen eine Nachfrage …
SPIEGEL: … die Sie erst geschaffen haben.
Bibra: Nachfrage entsteht durch Wünsche und Bedürfnisse von Menschen. Unsere Aufgabe ist es, auf diese bestmöglich einzugehen. Das ist das Grundprinzip von Handel.

Fast 50 000 Menschen arbeiten für Alibaba, die meisten von ihnen in der reichen Ostküstenstadt Hangzhou, dem Geburtsort von Firmengründer Jack Ma. Alibaba hat dort gleich zwei moderne Bürokomplexe errichtet, die so weitläufig sind, dass an den Eingängen Fahrräder stehen, um die großen Distanzen zu überwinden. Als erster Internethändler begann Alibaba damit, so viele Dienstleistungen wie möglich aus einer Hand anzubieten: den Onlinemarktplatz selbst, wo man nach den Produkten sucht; den Bezahldienst Alipay, über den abgerechnet wird; das soziale Netzwerk, über das man Freunde wissen lässt, was man gerade gekauft hat; einen Kartenservice für Kino und Konzerte, einen Reservierungsdienst für Restaurants, einen eigenen Bezahlkanal für Telefon-, Strom- und Wasserrechnungen. All das lässt sich regeln, ohne die Alibaba-Apps ein einziges Mal zu verlassen. Seit drei Jahren bietet die Firma auch einen Dienst namens Yu'ebao („übrig gebliebener Schatz") an. Über das Spar-, Kredit- und Wertpapierkonto erhält man oft bessere Zinsen und einen effektiveren Service als bei chinesischen Banken.

SPIEGEL: Sie formulieren das bescheidene Ziel, „den globalen Handel zu vereinfachen". Wie passt dieser Anspruch mit der Realität in einem autoritären Staat wie China zusammen?
Bibra: Wir haben eine komplexe Beziehung zur Regierung: Wir sind ein Unternehmen, das in China gegründet wurde, aber wir sehen uns als Unternehmen für die Welt. Die chinesische Regierung ist begeistert, dass der größte E-Commerce-Anbieter der Welt aus China kommt. Diesen Stolz dürfen Sie nicht unterschätzen.
SPIEGEL: Haben Sie es deshalb einfacher, wenn es um Zölle und um andere regulatorische Dinge geht?
Bibra: Wir haben eine grundsätzlich andere Haltung zu staatlichen Institutionen. Viele Unternehmen sehen Regierungen als notwendiges Übel, sie bezahlen teure Lobbyisten, um sich die Regierung vom Hals zu halten. Das ist bei uns anders. Wenn wir den Handel weltweit vereinfachen wollen,

müssen wir vor allem Zollbestimmungen verändern – und das können nur Staaten.
SPIEGEL: Heißt das, Sie legen sich gar nicht erst mit der chinesischen Regierung an?
Bibra: Das heißt, dass wir unemotional an dieses Thema herangehen. Der Staat hat seine Interessen, und wir haben unsere, die überschneiden sich nicht immer. Wir setzen uns deshalb gern mit Regierungsvertretern an den Tisch, unser Motto ist dabei: „We are dating the government, but we don't want to get married."
SPIEGEL: Man könnte es auch kaltschnäuzig nennen: Gut ist, wenn das Geschäft funktioniert – koste es, was es wolle.
Bibra: Nein. Wir glauben, dass der globale Handel uns nicht nur einen geschäftlichen Nutzen bringt. Wir glauben, dass er für die Welt gut ist, für die Kultur, für die Verständigung zwischen den Ländern. Das ist uns ernst. Deshalb bezeichne ich mich hier in Europa auch immer als Diplomat.
SPIEGEL: Wie geht man als Diplomat mit einem amerikanischen Präsidenten wie Donald Trump um, der den weltweiten Handel eher einschränken als vereinfachen will?
Bibra: So wie mit allen anderen Regierungsoberhäuptern auch: Wir mischen uns nicht in die Politik ein, aber wir suchen den Dialog.
SPIEGEL: Das klingt jetzt sehr diplomatisch.
Bibra: Wir werden intern ja auch das Embassy-Team genannt.
SPIEGEL: Diplomaten haben den Auftrag, die Interessen ihres Heimatlandes zu vertreten.
Bibra: Dann nennen Sie es Mittler zwischen den Welten, wenn Ihnen das lieber ist. Ich erzähle Ihnen ein Beispiel: Wenn in Europa an einer neuen Zollbestimmung gearbeitet wird, wird da 18 Monate im Voraus diskutiert, alle Interessensgruppen werden angehört, es geht durch zig Gremien – und dann vergeht noch genügend Zeit, bis sie wirklich in Kraft tritt.
SPIEGEL: Und das ist in China anders …
Bibra: In China ist es genau umgekehrt: Die Änderungen werden von heute auf morgen bekannt gegeben, und dann fängt man an, 18 Monate lang zu reden, um sie zu optimieren. Ich weiß nicht, welches System besser funktioniert, aber man muss zumindest wissen, dass es Unterschiede gibt. Nur dann können wir ernsthaft miteinander arbeiten.

Der für seine Aperçus und öffentlichkeitswirksamen Auftritte bekannte Ma begann seine Laufbahn als Englischlehrer. Heute ist er Vorbild für Millionen asiatischer Unternehmer und wird als chinesischer Steve Jobs verehrt. Der Aufstieg seiner Firma aus einem kleinen Apartment in Hangzhou war anfangs von schweren Rückschlägen geprägt. Erst ein Milliardeninvestment des damaligen Yahoo-Chefs Jerry Yang katapultierte Alibaba 2005 in den Rang einer Weltfirma. Der Börsengang 2014 in New York ist mit 25 Milliarden Dollar der bislang größte eines Unternehmens. Inzwischen ist Ma regelmäßiger Gast auf internationalen Wirtschaftstreffen und repräsentiert dort ein modernes China – was durchaus im Sinne der autoritären Führung ist. Die will China von der „Werkbank der Welt" zu einer Konsum- und Dienstleistungswirtschaft umbauen. Zu Hause meidet Ma jeden politischen Konflikt, schaltet sich aber immer in soziale und Onlinedebatten ein – zuletzt vorige Woche in einen Streit darüber, was die überlegene asiatische Kampfsportart sei: das traditionelle Tai Chi oder moderne Mischtechniken aus Taekwondo, Kickboxen und Karate. Ma sprach sich für Tai Chi aus – eine Disziplin, die er selbst gut beherrscht.

SPIEGEL: Kann Alibaba als chinesisches Unternehmen überhaupt dieser Mittler zwischen den Welten sein?
Bibra: Ja – weil wir zwar chinesisch, aber kein typisch chinesisches Unternehmen sind. Typisch chinesisch wäre, sehr hierarchisch organisiert zu sein. Das sind wir nicht, da ähneln wir eher den Silicon-Valley-Unternehmen. Bei uns kann jeder seine Meinung sagen, man kann selbst unseren Firmengründer Jack Ma kritisieren. Das wäre in einem typisch chinesischen Unternehmen undenkbar.
SPIEGEL: Und was ist dann typisch chinesisch?
Bibra: Wir sind diskussionsfreudiger, nicht immer perfekt strukturiert, dafür aber sehr auf das Ziel fokussiert. In Europa freut man sich, wenn man die einmal definierten Meilensteine eines Businessplans erreicht. Die Chinesen dagegen sagen: Da haben wir sicher etwas übersehen, wenn das so glatt läuft, es muss Hindernisse und Umwege auf dem Weg zum Ziel geben. Das ist für viele Geschäftsleute aus Europa gewöhnungsbedürftig. Aber spannend.
SPIEGEL: Sie selbst sprechen kein Chinesisch. Verstehen Sie Ihre Kollegen trotzdem?
Bibra: Verstehen ist nicht nur eine Frage der Sprache, sondern es ist ein anhaltendes Lernen und Experimentieren. Es gibt keinen Menschen, den ich wirklich zu hundert Prozent verstehe. Selbst meine Frau und meine Kinder nicht immer.
SPIEGEL: Ein bisschen Zeit haben Sie ja noch: Alibaba gibt es jetzt seit 18 Jahren, das Unternehmensziel ist es, 102 Jahre alt zu werden.
Bibra: Wir wollen einmal sagen können, in drei Jahrhunderten existiert zu haben. Aber ich bin sicher: Wenn es bis 2101 klappt, halten wir auch noch ein bisschen länger durch.
SPIEGEL: Herr von Bibra, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Video:
Shoppen auf Chinesisch

spiegel.de/sp202017alibaba
oder in der App DER SPIEGEL