

Olaf Plötner

Counter Strategies im globalen Wettbewerb



Springer Gabler

Counter Strategies im globalen Wettbewerb

Olaf Plötner

Counter Strategies im globalen Wettbewerb

Dr. Olaf Plötner
European School of Management
and Technology (ESMT)
Customized Solutions
Berlin, Deutschland

Ursprünglich erschienen in Englisch mit Titel “Counter Strategies in Global Markets” bei
Palgrave Macmillan © 2011

ISBN 978-3-642-28137-2
DOI 10.1007/978-3-642-28138-9

ISBN 978-3-642-28138-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Welt verändert sich rasant. Politische Umschwünge ziehen die Neuordnung wirtschaftlicher Kräfteverhältnisse nach sich. Sie wird von unerwarteten Finanzkrisen und Wachstumsschüben begleitet. Entdeckungen und Innovationen befeuern den Wettbewerb und beeinflussen die bisherige soziale Ordnung. Neue Medien verändern sowohl die Weltsicht wie auch das Selbstverständnis der Menschen, teilweise sogar ihr Vokabular.

Das klingt nach unserer Weltlage, doch tatsächlich soll hier die Rede von der ersten Hälfte des 16. Jahrhunderts sein. Damals, nach der Entdeckung Amerikas, wurde der südliche Teil des Kontinents von Spaniern und Portugiesen erobert, die jahrhundertealte Kulturen wie das Inkareich zerstörten. Das gerade entdeckte Schießpulver und die erbeuteten Gold- und Silberschätze aus den neuen Territorien nutzte Kaiser Karl V., um in Kriegen gegen Frankreich und das Osmanische Reich die Vorherrschaft in Europa zu erkämpfen. Finanziert wurde seine Kaiserwahl hauptsächlich von den Fuggern, emporgekommenen Kaufleuten, die ähnlich wie die Medici in Italien dank ihrer Finanzkraft politischen Einfluss ausübten. Allerdings konnte auch ihr Wirken nicht verhindern, dass es in diesen Jahrzehnten zu der ersten bekannten Inflationskrise Europas kam. Parallel dazu gewann die Reformation an Einfluss und änderte die sozialen Ordnungssysteme in Ländern, die bislang Anhänger der katholischen Kirche gewesen waren. Der Ausgangspunkt war die Lehre Martin Luthers, der durch seine Bibelübersetzung ins Deutsche neuen, weniger gebildeten gesellschaftlichen Schichten Zugang zu den Dogmen der herrschenden Glaubenslehre verschaffte. Die technische Grundlage dazu stellte der Buchdruck dar, der zu dieser Zeit zwar bereits in China erfunden worden war, aber in Europa erst durch Johannes Gutenberg auf breiter gesellschaftlicher Basis genutzt wurde. Auch das herrschende Weltverständnis wurde zu der Zeit in Frage gestellt. Das geschah 1543 durch

Nikolaus Kopernikus und sein Werk *De Revolutionibus Orbium Coelestium* (Über die Umschwünge der himmlischen Kreise), in dem er nachwies, dass die Erde sich um die Sonne dreht und nicht umgekehrt und diese Erde im Universum eher einen Nebenschauplatz darstellt.

Aber ebenso hätten wir im ersten Absatz vom Ende des 19. Jahrhunderts sprechen können, als die Vereinigten Staaten den einwandernden Europäern die Möglichkeit zum wirtschaftlichen und sozialen Aufstieg boten und die industriellen Erfindungen und Entwicklungen die USA in wenigen Dekaden zur ernst zu nehmenden Wirtschaftsmacht machten. Parallel dazu verblasste die Dominanz Europas nach und nach, insbesondere die politische Führungsrolle Großbritanniens wurde langsam schwächer. Zuvor hatten auf dem europäischen Kontinent zahllose Innovationen zur Industriellen Revolution geführt. Die Erfindung des Dampfschiffes und der Eisenbahn beschleunigten den internationalen Handel; Telefon und Telegraf änderten das Kommunikationsverhalten der Menschen. Erstmals entstanden in den Industrieländern Großstädte bisher unbekannten Ausmaßes; Karl Marx fand zunehmend Anhänger für seine Idee, die Arbeiterschaft an den politischen Entscheidungsprozessen zu beteiligen.

Und natürlich kann man die obigen Sätze auch auf unsere Zeit beziehen: auf die Wende im ehemaligen Ostblock und dem vormals kommunistischen China. Auf den wirtschaftlichen Aufstieg der BRIC-Staaten, die letzte Bankenkrise und die globalisierten Finanzmärkte. Auf den zunehmenden gesellschaftspolitischen Einfluss des Internets und die weltweite Verbreitung der englischen Sprache. Auf die Erfindungen der Nanotechnologie, die neuesten Entwicklungen in der Genforschung und die zunehmende gesellschaftliche Bedeutung des Umweltschutzes.

Die Parallelen zur Vergangenheit sollen vor allem zwei Gedanken betonen. Erstens gibt es keinen rationalen Grund dafür, dass eine Epoche sich als einzigartig empfindet. Klagen, heutzutage sei alles schwieriger, unübersichtlicher, fremder und temporeicher als früher, verkennen sowohl die Herausforderungen vergangener Generationen wie auch die Probleme der Zukunft. Zweitens sollten sich insbesondere die Akteure in der Wirtschaft vergegenwärtigen, dass die heute stattfindenden Veränderungen konkrete Auswirkungen auf ihren Erfolg haben werden. Wer sie ignoriert oder nicht erfasst, schwächt sich unwiderruflich.

Dieses Buch handelt von derzeitigen Veränderungen und den Optionen, auf sie zu reagieren. Im Mittelpunkt steht ein winziger Ausschnitt der aktuellen Entwicklungen, nämlich die Veränderungen der Wettbewerbsstrukturen auf globalen, technologiegeprägten Märkten und die wettbewerbsstrategischen Möglichkeiten von Unternehmen, mit diesen Veränderungen umzugehen. Allerdings basieren die Ausführungen nicht nur auf meinen Forschungsergebnissen, sondern darüber hinaus auf Gesprächen mit Managern, die mir Einblick in ihre Unternehmen und Sicht der Dinge gegeben haben. Von den über hundert Interviews, die ich mit ihnen in den vergangenen drei Jahren geführt habe, waren einige besonders intensiv und fruchtbar. Deshalb geht mein herzlicher Dank an Marc Beckmann, Roman Bilmayer, Hildemar Böhm, Mei-Wei Cheng, Markus Dohm, Friedrich Hecker, Jörg Herrmann, Bernhard Kohl, Carsten Liesener, Theo Maas, Sunil Mathur, Johannes Milde, Tom Miller, Hartmut Müller, Joachim Schönbeck, Hans-Jürgen Thaus und Felix Wagner. Für zahlreiche fachliche Ratschläge möchte ich mich ebenso herzlich bei meinen Hochschulkollegen Mario Rese, Martin Kupp und Michael Ehret sowie bei meinen langjährigen akademische Mentoren Derek Abell und Robert Spekman bedanken. Für die Textredaktion gilt mein besonderer Dank Gabriele Weber-Jarić und Carlos Westerkamp; für die sorgfältige Betreuung der grafischen Arbeiten danke ich Inka Warscheid. Schließlich möchte ich mich bei Eva, meiner Frau, bedanken, die mein Schreiben auch an schwierigen Tagen mit Verständnis, Zuspruch und guter Laune begleitet hat.

Dezember 2011

Olaf Plötner

Inhalt

1	Der Neue Wettbewerb	1
1.1	ZPMC	1
1.2	Made in Germany	7
1.3	Und dann ist die Industrie weg	9
1.4	Wissenschaft und Praxisrelevanz	14
1.5	Faszination Technologie	17
1.6	Kernaussagen	20
	Weiterführende Literatur	20
2	Vom Kriege und von Strategien	23
2.1	Von Chandler über Porter zu Kim	26
2.2	Advanced Premium Goods	34
2.3	Neue strategische Herausforderungen	36
2.4	Wege aus dem Dilemma	43
2.5	Kernaussagen	44
	Weiterführende Literatur	45
3	No-Frills Technology (NFT)	47
3.1	Siemens Cerberus ECO	47
3.2	Die B2C-Analogie	51
3.3	Old Technology	53
3.4	De-featured Premiums	56
3.5	Frugal Engineering	59
3.6	Diffizile Differenzierung	61
3.7	Wege aus der Service-Falle	66
3.8	Lamborghini-Verkäufer für Skoda?	70
3.9	Der Kampf um die Marke	72
3.10	Niedrigkosten	75
3.11	Reverse Glocalisation	79

3.12	Kernaussagen	82
	Weiterführende Literatur	83
4	Complex Service Solutions (CSS)	85
4.1	Voith Paper	85
4.2	Wachstumschancen bei Dienstleistungen	89
4.3	Das Wesen der Complex Service Solutions (CSS)	94
4.4	Wissen als Geschäftsbasis	101
4.5	Der Kunde als Co-Creator	103
4.6	Das Vertrauen des Kunden	107
4.7	Das Ende des Vertriebs	111
4.8	Hohe Anforderungen an Human Resources	112
4.9	Mitarbeiter als Werbebotschaft	115
4.10	Falsche Geschenke und flexible Preismodelle	118
4.11	Eigenständigkeit und Wettbewerbsvorteil	121
4.12	Kernaussagen	123
	Weiterführende Literatur	124
5	Perspektiven	125
5.1	Konzeptionelle Perspektiven	125
5.2	Marktliche Perspektiven	129
5.3	Betriebliche Perspektiven	135
5.4	Politische Perspektiven	139
5.5	Kernaussagen	145
	Weiterführende Literatur	146
	Stichwortverzeichnis	149

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	ZPMC-Transportschiff mit montierten Krananlagen . . .	3
Abb. 1.2	Entwicklung von Anbietern in der LKW-Branche . . .	11
Abb. 1.3	Prognose zur Entwicklung nationaler Bruttosozialprodukte	12
Abb. 2.1	Carl von Clausewitz, <i>Vom Kriege</i>	25
Abb. 2.2	Matrix von Ansoff	26
Abb. 2.3	Differenzierungsstrategie und Strategie der Kostenführerschaft.	29
Abb. 2.4	Ansatz des Outpacing und der Produktivitätsgrenze . . .	30
Abb. 2.5	Matrix zu den generischen Strategieansätzen von Porter	32
Abb. 2.6	a Der erste Toyota Corolla in Deutschland, b der Toyota Lexus heute	39
Abb. 2.7	Prozentuale Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt.	40
Abb. 2.8	Entwicklung nationaler Patentanmeldungen	41
Abb. 2.9	Umsatz und Gewinnentwicklung von Global Challengers und Global Peers von 2000–2009	43
Abb. 3.1	Distributionsstruktur Cerberus ECO	49
Abb. 3.2	Die Marken der Accor-Gruppe	52
Abb. 3.3	Website RESALE	54
Abb. 3.4	Haubenwagen von Mercedes.	55
Abb. 3.5	a Siemens-Magnetom Standard, b Siemens- Magnetom ESSENZA	57
Abb. 3.6	NFT-Konzepte für Premium-Anbieter.	62
Abb. 3.7	a Accor-Luxushotel Sofitel, b Accor-Low-Budget- Hotel Etap	63

Abb. 3.8	Getränke-Abfüllmaschine von Krones	65
Abb. 3.9	a Lamborghini, b Skoda auf der Internationalen Automobil-Ausstellung in Frankfurt	71
Abb. 3.10	Die Marken der Volkswagen AG (2010)	74
Abb. 3.11	Markenoptionen bei der Einführung eines NFT-Produkts	75
Abb. 3.12	Organisationsstrukturen	81
Abb. 4.1	Papiermaschine von Voith Paper	86
Abb. 4.2	a Anteil der Dienstleistungen in Deutschland, b Entwicklung der Dienstleistungen ausgewählter Länder	90
Abb. 4.3	Vergleich Narayana-Hrudayalaya-Klinik mit führenden amerikanischen Krankenhäusern	92
Abb. 4.4	Umsatzergebnisse IBM Global Services im Vergleich zur Hardware	94
Abb. 4.5	Die drei Dimensionen der CSS	96
Abb. 4.6	Soarian-Workflow-Management-Tool	97
Abb. 4.7	a Satellitenbild, b entschlüsseltes Radarsatellitenfoto von Hongkong	100
Abb. 4.8	Die Entwicklung der drei Geschäftsmodellwellen in Technologie-Unternehmen.	102
Abb. 4.9	Service-Blueprint	105
Abb. 4.10	Kreativitätstest	108
Abb. 4.11	Theorie des wahrgenommenen Risikos	109
Abb. 4.12	Schwerpunktverschiebungen im klassischen Vertrieb.	112
Abb. 4.13	Anforderungsprofil des Leiters eines CSS-Projekts	113
Abb. 4.14	Kategorien der Produktprüfung	115
Abb. 4.15	Werbeanzeige von McKinsey	117
Abb. 5.1	Entwicklungsmodell für Produktangebote bei technischen Innovationen.	126
Abb. 5.2	Merger Endgames	131
Abb. 5.3	Entwicklung der Umsatzanteile der Fortune-500-Unternehmen.	132
Abb. 5.4	Produktorientierter Organisationsaufbau der Siemens AG, Juni 2011	136
Abb. 5.5	Anzahl multinationaler Unternehmen	140

1.1 ZPMC

Im November 1992 wurde die Shanghai Port Machinery Company (ZPMC) gegründet. Initiator war der 59-jährige Guan Tongxian, der das Unternehmen bis 2010 leitete. ZPMC wollte sich im Markt für Containerkräne in Hafenanlagen etablieren, einer Branche, die traditionell von europäischen Unternehmen wie Liebherr, Demag und einigen nordamerikanischen und japanischen Anbietern dominiert wurde. Neun Jahre nach der Gründung hatte das chinesische Unternehmen in diesem Geschäft weltweit die Position des Marktführers erreicht; 2007 wurde der Marktanteil der ZPMC bereits auf über 75 % geschätzt. Zudem hatte das Unternehmen Profite erwirtschaftet, die über dem Branchenniveau lagen. Erst in den Krisenjahren 2009/2010 konnten diese auch von ZPMC nicht mehr gehalten werden. Da das Unternehmen seit seiner Gründung an der Börse in Shanghai gelistet ist, sind seine Zahlen öffentlich zugänglich. Allerdings ist der Haupt-eigentümer der Aktiengesellschaft – über den Umweg entsprechender Fondsgesellschaften – der chinesische Staat. Mit der Gründung der ZPMC wollte die chinesische Regierung ihr Programm *Revitalizing the Great China* stärken. Angesichts des zunehmenden internationalen Warenaustauschs, der zu großen Teilen über den Schiffsverkehr abgewickelt wird, sahen die Wachstumschancen in dieser Industrie vielversprechend aus.

Am Anfang der Unternehmensgründung standen zahlreiche Besuche der ZPMC-Verantwortlichen in den Häfen dieser Welt. Die Delegationen wollten die Anlagen, Prozesse und Probleme ihrer künftigen Kunden studieren. Im Übrigen bauten die ZPMC-Repräsentan-

ten während dieser Reisen persönliche Kontakte zu einer Reihe von Kunden auf, die sie bis heute pflegen. Parallel dazu begann ZPMC, einzelne Teile für Containerkräne selbst zu fertigen. Das ZPMC-Management hatte erkannt, dass die etablierten Hersteller von Containerkränen selbst für simple Ersatzteile sehr hohe Preise verlangten. ZPMC beschloss, sich diesen Umstand zunutze zu machen: Man baute die Ersatzteile kostengünstig nach und war auf diese Weise imstande, seinen Kunden sowohl spürbare Kostenvorteile zu bieten als auch die technischen Fachkenntnisse und Fähigkeiten im eigenen Unternehmen zu verbessern.

Mit der Zeit baute ZPMC sein technisches Know-how immer weiter aus. Unter der Leitung von Guan Tongxian wurde ein Technologie-Center errichtet, in dem die Erkenntnisse systematisch zusammengetragen und weiterentwickelt wurden. Während das Ziel in den ersten Jahren vor allem darin bestand, die internationalen technischen Standards beim Bau von Containerkränen zu erreichen, stand später zunehmend die eigenständige Produktentwicklung im Vordergrund.

Zu diesem Zweck arbeiteten die Konstrukteure von ZPMC intensiv mit renommierten Universitäten zusammen, wie mit der Northern Illinois University, der University of Queensland und der Wuhan University of Technology. Außerdem ließ sich ZPMC von ausländischen Experten unterstützen, bei denen es sich vielfach um verrentete Führungskräfte erfolgreicher Unternehmen der Containerbranche handelte. ZPMC selbst hatte für seine Mitarbeiter keine feste Altersgrenze und beschäftigte Spezialisten auch nach Erreichen des Rentenalters weiter. Abgesehen davon wurden Know-how-Träger durch überdurchschnittliche Sozialleistungen an das Unternehmen gebunden.

1994 erhielt ZPMC seinen bis dahin größten Auftrag. Es handelte sich um die Lieferung dreier Kräne für den Hafen von Miami, USA. Für die Verschiffung von Shanghai nach Miami sollte ZPMC einem Transportunternehmen 1,5 Mio. US-Dollar zahlen, einen Preis, den die Unternehmensleitung inakzeptabel fand. So investierte ZPMC 2 Mio. Dollar in den Umbau eines ehemaligen Kohlefrachtschiffs und führte den Transport selbst durch. Anschließend baute ZPMC Schiffe, die bis zu neun fertig montierte Kräne über die Ozeane transportieren konnten. Für eine Weile war ZPMC der einzige Anbieter, der bereits montierte Containerkräne liefern konnte. Sie ersparten zeitaufwändige Montagetarbeiten in den Häfen und erlaubten es den Hafenbehörden, die Schiffe schneller zu löschen und zu beladen (Abb. 1.1).



Abb. 1.1 ZPMC-Transportschiff mit montierten Krananlagen. (Quelle: Hans-Joachim Weiß, Bremerhaven)

In der Folgezeit versuchte ZPMC zunehmend, die Abhängigkeit von seinen Lieferanten zu verringern. Selbst bei Kranelementen wie Kupplungen, Bremsen, Getrieben, Außenaufzügen oder Steuerungen wollte das Unternehmen nicht länger den „Monopolen westlicher Unternehmen“ ausgeliefert sein. Also baute man auch diese Elemente in Eigenregie nach. Die Kostenersparnis für ZPMC belief sich dabei auf nahezu 85 %. Parallel dazu wurde die Entwicklung innovativer Produkte forciert. Das Know-how zur Installation der Kräne im Hafen eignete sich ZPMC in enger Zusammenarbeit mit seinen Kunden an. Nach dem Geschäftsmodell des Unternehmens konnte ein Kunde bei der Installation der Krananlagen zudem die Aufsicht über die ZPMC-Teams und deren Steuerung übernehmen und so einen Preisnachlass erhalten.

Als das Management von ZPMC davon überzeugt war, alle wichtigen Kranelemente selbst herstellen zu können, bot es den Kunden auf sämtliche Teile lebenslange Garantien an, was zu dem Zeitpunkt in der Branche einzigartig war. Darüber hinaus wurde die Wettbewerbsposition der ZPMC durch die Produktinnovationen ihres Technologie-Centers gestärkt. Der von 2003 an produzierte Double Container

Crane, mit dem erstmals zwei Container gleichzeitig bewegt werden konnten, gehörte dazu und war wahrscheinlich der größte Innovationserfolg von ZPMC. Denn mithilfe dieses Krans halbierte sich die Zeit zur Be- und Entladung der Schiffe nahezu. 2006 wurde dann eine neue Kranversion umgesetzt, mit der sogar drei Container auf einmal bewegt werden konnten. Die Zahl der von ZPMC angemeldeten Patente stieg stetig; 2010 waren es 243. 2009 betrugen die Forschungs- und Entwicklungskosten 3,7 % des Umsatzes und entsprachen damit bereits dem Branchenniveau. Die Gehälter lagen allerdings deutlich darunter, sie betrugen nur 15 bis 25 % des westlichen Niveaus. Für chinesische Verhältnisse galten sie jedoch als so überdurchschnittlich, dass ZPMC die begabtesten Ingenieure des Landes rekrutieren konnte.

2008 beschloss ZPMC, zusätzlich in eine Reihe anderer Produktbereiche der maritimen Schwerindustrie einzusteigen. Seitdem werden auch hochseetüchtige Plattformen zur Öl- und Gasförderung, Spezialschiffe zur Verlegung von Pipelines oder Off-Shore-Windparksanlagen gebaut. Darüber hinaus hat ZPMC sich dem Geschäftsfeld großer Stahlkonstruktionen zugewandt und 2006 den Auftrag zum Bau der neuen Bay Bridge gewonnen, die die Bucht von San Francisco überspannen wird. Nach Berichten der *San Francisco Public Press* werden die amerikanischen Auftraggeber dank des chinesischen Angebots bis zum geplanten Ende des Projekts im Jahr 2013 400 Mio. US-Dollar sparen.

Für den westlichen Leser bestätigt der Fall ZPMC die weitverbreiteten Befürchtungen über die aggressive Marktpenetration neuer Wettbewerber aus China. Tatsächlich ist es eine außergewöhnliche Leistung, in nur 15 Jahren über 75 % Weltmarktanteil in einem von renommierten Unternehmen beherrschten Marktbereich zu erlangen. Hätte man Mitte der neunziger Jahre die Vorstände der etablierten Unternehmen in Europa, Amerika oder Japan nach ihren Vorstellungen über die künftige Marktentwicklung gefragt, hätten sie sich die heutige Situation wahrscheinlich kaum vorstellen können. Sicherlich, nachher weiß man immer alles besser, aber trotzdem ist der Fall ZPMC ein warnendes Beispiel für die Manager jener Branchen, in denen sich die Wettbewerbsstrukturen in den letzten Jahren nicht radikal verändert haben. Deswegen sollen hier einige Grundlagen des Erfolgs von ZPMC näher betrachtet werden.

Im Gegensatz zu einer Vielzahl strategischer Entscheidungen in den westlichen Ländern versucht ZPMC, die eigene Wertschöpfung mög-

lichst stark zu vertikalisieren. Seitdem C. K. Prahalad und Gary Hamel Anfang der neunziger Jahre das Konzept der Kernkompetenzen in das moderne betriebswirtschaftliche Denken eingeführt haben, werden zunehmend Aktivitäten mit der Begründung outgesourcet, dass sie nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gehörten (Hamel und Prahalad 1994). Wirtschafts-Bestseller wie das 2005 erschienene *The world is flat* von Thomas L. Friedman vermitteln den Eindruck, dass erfolgreiche Unternehmen sich diesem Trend gar nicht entziehen können (Friedman 2005). ZPMC verfolgt jedoch einen ganz anderen Ansatz. Statt sich auf wenige wertschöpfende Tätigkeiten zu fokussieren, ist das Unternehmen von dem Ziel getrieben, alles selbst zu produzieren und von den Lieferanten so unabhängig wie möglich zu bleiben.

Interessant ist auch der Umgang mit der Seniorität bei ZPMC. In westlichen Technologie-Unternehmen wird man kaum Beispiele dafür finden, dass ein Manager mit 59 Jahren eine Aktiengesellschaft gründet und sie im Alter von 77 noch leitet. Schon 59 ist dort ein Alter, in dem Vorstandsmitgliedern gewöhnlich der Übergang in den Ruhestand nahegelegt wird. Auch die Einbindung anderer älterer Führungskräfte, ob aus den eigenen Reihen oder von Wettbewerbern abgeworben, ist bei westlichen Unternehmen eine Seltenheit. In den asiatischen Ländern dagegen, wo Seniorität generell respektiert wird, passt es zur Unternehmenskultur.

Ein kurzer Hinweis noch zur Governance-Struktur der ZPMC: Im Prinzip ist das Modell nicht neu, dass ein Unternehmen an der Börse gelistet ist und gleichzeitig mehrheitlich vom Staat kontrolliert wird. Angesichts der in der letzten Finanzkrise aufgekommenen kritischen Diskussion über die staatliche Beteiligung an Banken und anderen Unternehmen ist der Erfolg des Modells im Fall ZPMC jedoch besonders interessant. Einerseits muss sich das Unternehmen wegen der Verpflichtung zur Publikation seiner Geschäftsergebnisse dem Druck des Kapitalmarkts und der Öffentlichkeit stellen. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass die enge, kapitalbasierte Verbindung zum Staat ZPMC Vorteile bringt. Sei es bei der Möglichkeit, staatliche Genehmigungen zu erhalten oder der Geschwindigkeit, in der bei Patentanmeldungen bürokratische Hürden überwunden werden können. Von der Unmöglichkeit einer feindlichen Übernahme durch Wettbewerber ganz zu schweigen.

Wenig überraschend dürfte es sein, dass ZPMC versucht, die besten Ingenieure des Landes für sich zu gewinnen. Die damit einher-

gehende Zusammenarbeit mit Universitäten, die attraktiven Gehälter und das Angebot guter Sozialleistungen zeichnen gerade viele erfolgreiche Mittelstandsunternehmen im Westen aus. Gleiches gilt für die Nähe zu den Kunden. Prozesse und Probleme der Kunden verstehen zu lernen und dabei langfristige persönliche Kontakte aufzubauen, ist im Anlagenbau generell üblich. Lediglich die Bereitschaft, sich bei einem Projekt von den Kunden anleiten und beaufsichtigen zu lassen, dürfte ungewöhnlich und der geringen Kompetenz von ZPMC in den Anfangsjahren geschuldet sein.

Natürlich verwundert es niemanden, dass ZPMC im Hinblick auf den Preis den internationalen Kunden sehr entgegenkommen kann. Das liegt zum einen an den zuvor erwähnten niedrigen Gehältern. Für eine Entwicklungsaufgabe kann ZPMC mehrere qualifizierte chinesische Ingenieure abstellen und hat immer noch einen Kostenvorteil gegenüber einem Unternehmen in Deutschland oder den USA, das sich für die gleiche Aufgabe nur einen einzigen Ingenieur leisten kann. Bei den weniger qualifizierten Beschäftigten ist der Gehaltsunterschied sogar so groß, dass sich der Kauf von Automatisierungsanlagen für zahlreiche chinesische Unternehmen kaum lohnt.

Zum Schluss ein Wort über die umstrittenste Grundlage des Erfolgs von ZPMC. Insbesondere in der Anfangszeit hat ZPMC Produktteile anderer Unternehmen kopiert und einen der diesbezüglich oft erhobenen und hitzig diskutierten Vorwürfe gegenüber chinesischen Unternehmen bestätigt. Guan Tongxian, der CEO der ersten 18 Jahre, machte nicht einmal einen Hehl daraus. „We just get the best products from abroad. We imitate, assimilate, absorb, and innovate them to become the products of our own brand.“ Das bedeutet, dass er mit zumindest teilweise kopierten Produkten und niedrigen Preisen in den Markt eingestiegen ist. Wegen geringer Kosten war und ist ZPMC profitabel und investiert in den Aufbau eigener technischer Fähigkeiten, auf deren Basis die Produkte kontinuierlich verbessert werden. So hat ZPMC schließlich ein derartiges Know-how erlangt, dass es eigene Produktlösungen entwickeln und den Markt durch Qualität und Innovationen überzeugen kann. Westliche Manager, die deswegen außer sich geraten, sollten wissen, dass diese Vorgehensweise keineswegs eine chinesische Erfindung ist. Vielmehr handelt sich um einen wettbewerbsstrategischen Ansatz, dem früher auch heute renommierte Unternehmen aus Deutschland gefolgt sind.