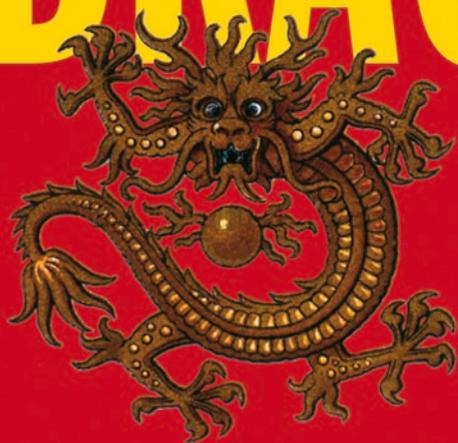


**campus**

# **DER SPRUNG DES DRACHEN**

**Ralph  
Scheuss**

**Strategien gegen  
Produktkopierer, Qualitäts-  
anbieter und andere  
Hyper-Wettbewerber aus China**



**Der Sprung des Drachen**

*Dr. Ralph Scheuss* ist Managementberater mit dem Schwerpunkt »China«, einer der aggressivsten Wettbewerbszonen der Welt. Darüber hinaus moderiert er Strategie-Workshops. Er hat bereits einige Artikel und Bücher veröffentlicht.

Ralph Scheuss

# **Der Sprung des Drachen**

Strategien gegen Produktkopierer,  
Qualitätsanbieter und andere  
Hyper-Wettbewerber aus China

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-38454-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Umschlagmotiv: AKG Berlin  
Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main  
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Abgekupfert, plattgemacht und überrannt</b> .....	15
Kopierwut: Wer kopiert, gewinnt .....	15
Überall: »Made in China« .....	24
Killer: »Der China-Preis« .....	26
Vollgas: Auf der Überholspur .....	29
Upgrading: Billigeres wird besser .....	34
Business-Shopping: Übernahmen im Westen .....	36
<b>Chinas Erfolg entschlüsselt</b> .....	42
Schubkraft: Fortschrittssprung als nationales Ziel .....	42
»Asian Values«: Erfolg beginnt im Kopf .....	46
Lerneifer: Wissensdurst und Bildungshunger .....	52
Hyper-Wettbewerb: Das Extrem wird normal .....	55
<b>»Brain Game«: Spiel um die Business-Zukunft</b> .....	59
»Brain Game«: Die neue Logik des Business .....	59
Reality-Check: Der Wirklichkeit auf der Spur .....	63
Creative Power: Zweimal Denken .....	67
Vorsprungstrategien: Fundamente des Erfolgs .....	73

<b>Innovation: Von der Werkstatt zur Ideenfabrik</b> .....	74
»Innovate or Die«: Erneuere oder verliere .....	74
Missverständnisse: Auf der falschen Fährte .....	79
Innovationsformeln: Ingredienzen des Erfolgs .....	84
Impuls-Management: Erfolg durch Kröten-Küssen .....	89
Tribal Knowledge: Das Universum des Kunden .....	92
Open Innovation: Ideenfischen in kreativen Netzen .....	93
Innovation: Impulse und Empfehlungen .....	98
<b>Positionierung: Märkte gezielt sichern</b> .....	101
Wertnische: Das Gen des Unwiderstehlichen .....	101
Fokussierung: Trading-Up oder Trading-Down .....	103
»Premium«: Den Pfad des Besseren gehen .....	105
»Budget«: Die Billigspirale drehen .....	120
Positionierung: Impulse und Empfehlungen .....	130
<b>Mindshare: Faszinieren und Involvieren</b> .....	133
Mindshare: Auf der Jagd nach »Kopfanteilen« .....	133
Emotionalisierung: Die faszinierende Seite .....	137
Clan-Bildung: Um jeden Preis dabei sein .....	139
Co-Creation: Nicht nur für, sondern mit dem Kunden .....	141
Inszenierung: Showtime non-stop .....	143
Branding: Vertrauenskapital in Kopf und Herz .....	144
Mindshare: Impulse und Empfehlungen .....	151
<b>Design: »Designed in Europe – Made Anywhere«</b> .....	154
Design: Die Seele des Geschäfts .....	154
Qualitätsaufladung: Wird Gutes besser durch Design? .....	158
Ertragsaufladung: Ist Design Kunst oder Geschäftstreiber? .....	161
Design: Cool, clever und begehrt .....	162

Design-Trend: Vom Industrial zum Business Design .....	165
Design: Impulse und Empfehlungen .....	168
<b>Brainware: Cleverness gewinnt</b> .....	169
Talentmanagement: Von der Fabrik zum Talentschuppen .....	169
Expertenvernetzung: Know-how verknüpfen .....	174
Performance Management: Führung auf Chinesisch .....	175
Brainware: Impulse und Empfehlungen .....	180
<b>Agilität: Fitness fürs Geschäft</b> .....	182
Agilität: Erfolg durch Wendigkeit .....	182
Business-Modularisierung: Geschäftskern und Outsourcing .....	186
Tempo-Management: Einfach schneller .....	191
Networking und Partnerschaften: Stärke im Verbund .....	193
Know-how Drain: Geistiges Eigentum verteidigen .....	195
Agilität: Impulse und Empfehlungen .....	197
<b>Mission Possible: Das Business neu erfinden</b> .....	198
<b>Anmerkungen</b> .....	203
<b>Literatur</b> .....	209
<b>Register</b> .....	215



# Vorwort

»Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen,  
sondern auf sie vorbereitet zu sein.«

*Perikles*

»Springen alle Chinesen auf Kommando gleichzeitig von ihren Stühlen, dann erzittert die ganze Welt«, soll schon Napoleon gesagt haben. Finden Sie nicht auch, dass zumindest einige Chinesen von ihren Stühlen gesprungen sind?

Die Erschütterungen des chinesischen Wirtschaftswunders spüren wir im Business immer intensiver. China ist für viele überraschend schnell zu einem wirtschaftlichen Giganten geworden. Die Geschäftswelt rund um den Globus kommt bei diesem Thema entweder ins Staunen, Grollen oder Zittern. Der »China-Faktor« ist in vielen Vorstandsetagen und Personalrestaurants ein kontrovers diskutiertes Thema. China fasziniert. Aus dieser Faszination heraus wurde dieses Buch geschrieben.

Wie sich unsere Zukunft entwickelt, entscheiden wir im Westen nicht mehr alleine. Auch die Maßstäbe für Erfolg im Business formulieren wir nicht mehr selber. Diese Zeiten sind vorbei. Die asiatischen Boom-Länder und vor allem der Gigant China reden hier zunehmend ein gewichtiges Wort mit. Die Herausforderer stehen auf Augenhöhe.

Als Wettbewerbsstrategie verfolge ich das Phänomen des chinesischen Aufschwungs schon lange Zeit. Vor etwa 30 Jahren unternahm ich meine erste Reise ins Reich der Mitte. Seit dieser Begegnung faszinieren mich das Land, seine Menschen, die Jahrhunderte alte Kultur mit ihren oft noch lebendigen Traditionen, seine Führungsfiguren in Politik und Wirtschaft und vor allem sein rasanter Wirtschaftsboom. Mittlerweile habe ich etwa ein Dutzend, zum Teil monatelange Erkundungen kreuz und quer durch Chinas Provinzen und seine Firmenwelt hinter mir, bei

denen ich mit Führungskräften, Parteikadern, Unternehmern, Universitätsprofessoren aber auch mit einfachen Bauern und Arbeitern ins Gespräch gekommen bin. Beeindruckt hat mich immer wieder, wie Chancen rasch erkannt und engagiert angepackt werden. Risiken gehören zwar dazu, stehen aber nicht im Brennpunkt des Interesses. Chinesen setzen aufs Gewinnen und nicht auf das Verhindern des Verlierens. Sie sehen die Zukunftschancen, wir eher die Zukunftsrisiken.

In der Geschäftswelt hört man immer wieder, wie rasch sich unsere Wirtschaft, unsere Technologien und unser soziales Umfeld verändern. Doch wer China in seiner Dynamik verfolgt, weiß, dass dies im Vergleich zum chinesischen Boom nichts als »Slow Motion« ist. Immer wieder überrascht mich, wie viel Veränderung das Land und seine Menschen in kurzer Zeit durchstehen. Schon nach ein paar Jahren erkennt man Bekanntes kaum mehr. Lieb gewonnene Quartiere, Straßenzüge, Geschäfte oder Restaurants sind einfach verschwunden. Ganze Häuserfluchten, Industriezonen oder Stadtteile sind dafür neu entstanden. Immer breitere, großzügigere Boulevards durchziehen die Städte, und mehrspurige Autobahnen umkreisen die explodierenden urbanen Zentren. In keinem Land der Erde sieht man so viele Baukräne, die an der Gestaltung des Morgen arbeiten wie in China. Aber auch viel Geschichte und persönliche Schicksale bleiben bei dieser rasenden Fahrt in die »bessere Zukunft« auf der Strecke.

Nicht die Wolkenkratzer ziehen mich in ihren Bann, sondern der enorme Zukunftsoptimismus, der dem Einzelnen Kraft, Selbstvertrauen, Hoffnung und Motivation gibt, Überdurchschnittliches zu leisten. Dieser chinesische Zukunftswille entfesselt eine Dynamik, wie man sie nirgendwo auf der Welt erlebt. »Our Future will be bright« scheint das geheime Mantra für den Erfolg der 1,3 Milliarden Chinesen zu sein. Das Land strotzt vor Tatendrang, Selbstbewusstsein und Optimismus. Alle wollen vom Fortschritt profitieren und sich ein Stück vom wachsenden Kuchen sichern. Das Durchschnittseinkommen liegt zurzeit bei einem Pro-Kopfeinkommen von 1 500 US-Dollar pro Jahr und wächst auf breiter Basis weiter. In den letzten Jahren hat sich der Wohlstand für praktisch alle Chinesen in Stadt und Land vervielfacht. Dass das Gros der Chinesen daher seine Zukunft rosig prognostiziert, erstaunt kaum.

Unsere Wirtschaftsmedien befinden sich im »China-Hype«: Schlagzeilen wie »China-Preise sind unschlagbar«, »China überschwemmt unsere Märkte«, »China ist skrupellos kapitalistisch«, »China im Turbo-Kapitalismus«, »China raubt uns den Wohlstand«, »Chinas grenzenlose Chancen«, »Unternehmen exportieren Arbeitsplätze nach Fernost« begleiten das rasende Wirtschaftswunder. Ein Riesenreich ist in Bewegung. Bisher begegnete uns der China-Faktor eher undercover in Form von Labels »Made in China« auf T-Shirts, Turnschuhen oder Elektrogeräten. Doch nun ist der chinesische Drache als Herausforderer präsent.

Heute existieren schon viele Bücher, Fachartikel, Fernseh- und Zeitungsberichte über den rasanten Aufschwung im Reich der Mitte. Auch an Visionen und Prognosen zu seiner wirtschaftlichen, politischen oder sozialen Entwicklung fehlt es nicht. Und zu Dutzenden findet man Investitionsempfehlungen für Interessierte. All diese Themen beschäftigen uns hier nur am Rande. Im Fokus stehen unsere Chancen, um in der neuen, wilden Business-Ära mit Erfolg mitzuspielen. Die folgenden Fragen werden beantwortet:

- Wie konnte sich das rückständige China in so kurzer Zeit zu einem Herausforderer der globalen Wirtschaft entwickeln?
- Was charakterisiert Gewinner-Unternehmen, die es schaffen, sich in der immer wilder werdenden Wettbewerbslandschaft zu behaupten?
- Welches Arsenal an Gegen- und Vorsprungstrategien steht zur Verfügung, um Billiganbietern, Produktkopierern oder Qualitätsanbietern Paroli zu bieten?
- Wie lassen sich unsere Märkte und Kundenbestände sichern?
- Welche Strategien können westliche Unternehmen nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken?

Grundsatzdiskussionen und Rahmenbedingungen interessieren hier nicht. Dies sind Themen für Politiker, Regierungsvertreter und Nationalökonomien. Sie alle müssen darüber besorgt sein, dass die Standortfaktoren in Europa für den wilden globalen Wettbewerb fair und attraktiv gestaltet sind. Wenn wir gegen Produktkopierer, Qualitäts-

anbieter und andere Hyper-Wettbewerber gewinnen wollen, nützen Schutzforderungen an den Staat wenig. Modernes Business findet in der global vernetzten Wirtschaft keine geschützten Zonen der Kuschelidylle mehr. Wir können uns nicht nur für die eine Seite der Medaille entscheiden. Wenn wir als Konsumenten immer günstigere Produkte und Dienstleistungen kaufen und immer eine noch größere Auswahl wollen, müssen wir auch mit den Folgen von in anderen Ländern produzierten Gütern leben. Dies hat produktionstechnische, logistische, umweltbezogene aber auch soziale Auswirkungen, die nicht immer positiv sind. Andere Menschen auf diesem Globus arbeiten länger, zu günstigeren Konditionen, und sie sind genügsamer. Derartige Konstellationen haben in einer offenen Welt direkte Folgeeffekte.

Wettbewerbsthemen fristen in vielen Managementetagen oft ein stiefmütterliches Dasein. Häufig werden zentrale Wettbewerbsfragen nur im Rahmen formeller Strategie-Meetings aufgeworfen. Das ist falsch! Jede wichtige Entscheidung im Unternehmen hat kompetitive Effekte. Der Vorsprung im Wettbewerb basiert nicht nur auf einer cleveren Idee, sondern setzt sich aus vielen kleinen Einzelanstrengungen für den Kunden zusammen. Die Verantwortung für wettbewerbsorientiertes Handeln trägt jede einzelne Führungskraft für ihren Bereich und nicht nur der Gesamtvorstand.

Optimismus und Zukunftsglaube sind die Grundlage jeden Erfolgs. Auch des unseren. Wer nicht an sein Unternehmen glaubt, hat den Wettbewerb um die Gunst des Kunden von vornherein verloren. Wir haben viele Chancen gegenüber der harten Konkurrenz, vor allem, wenn diese aus dem fernen Ausland kommt:

- Wir kennen unsere Märkte, unsere Kunden und ihre Wünsche.
- Die Kunden kennen unsere Unternehmen, Marken und Produkte.
- Wir wissen, was Kunden von uns und unseren Produkten und Dienstleistungen erwarten.
- Wir reagieren rascher und sensitiver auf Trends oder Veränderungen in unseren Märkten.

- Wir verfügen über ein etabliertes Businessnetzwerk (Banken, Absatzmittler und so weiter).
- Die staatlichen Rahmenbedingungen sind stabil und klar. Da hat es unsere ausländische Konkurrenz schwerer.

Doch unsere Chancen liegen nicht im Sichern des Bestehenden allein. Der Wandel des Wettbewerbs eröffnet auch neue Horizonte. Mit cleveren, mutigen Ideen, unkonventionellen Lösungen und echten Innovationen lassen sich neue Märkte erschließen. Kreativität und Chancen-Management sind daher gefragt: Innovatives Administrieren, innovatives Produzieren, innovatives Lagern, innovatives Liefern, innovatives Bedienen, innovatives Beraten, innovatives Führen, innovatives Betreuen, innovatives Trainieren, innovatives Investieren und innovatives Finanzieren sind Stichworte dazu.

Kurz: Im Lichte der neuen Gegebenheiten, Herausforderungen und Chancen müssen wir unser Business immer wieder »neu« erfinden. Die aggressive Konkurrenz aus Fernost kann nur durch innovative, wertehaltige Angebote für den Kunden verdrängt werden. Hier haben wir der Konkurrenz einiges entgegenzusetzen. Dieses Buch liefert eine Fülle an Impulsen, Strategien und Ideen, um dem Sprung des Drachen zu begegnen und aus dem Vorhaben eine »Mission Possible« zu machen.



# Abgekupfert, plattgemacht und überrannt

»Wir sind die Neuen. Wir sind die Zukunft.«

*Yang Yuan Qing, CEO, Legend Group*

## Kopierwut: Wer kopiert, gewinnt

Wer Beijing besucht, kommt an der bekannten Silk Alley nicht vorbei. Sie ist ein Magnet für alle westlichen Touristen. Neueste CDs, VCDs, Designer-Klamotten, Damentaschen und T-Shirts werden dort in großen Mengen und ausufernden Variationen angeboten. Man findet praktisch alles. Auch die begehrtesten Edelmarken aus Europa oder den USA sind hier vertreten. Doch all die Gütermassen, die von einer Heerschar von aufdringlichen Händlern angeboten werden, sind Kopien. Echtes sucht man hier vergebens. Selbst Kenner bekunden Mühe, Kopie und Original zu unterscheiden. So kosten die Copy-Watches bekannter Schweizer Prestigehuren einen lächerlichen Bruchteil dessen, was man in unseren Breiten allein schon für ein echtes Lederarmband bezahlen müsste. Nach hartnäckigem Feilschen bekommt man selbst »feinste Stücke« zu Spottpreisen nachgetragen. Ganze Karawanen von Touristen pilgern zu diesem Copy-Markt mit einem ähnlichen Interesse wie beim Besuch des kaiserlichen Palastes oder des Tempel des Himmlischen Friedens. Alle wollen sich mit den heiß begehrten Marken wie Polo, Samsonite, Burberry, Prada, Armani, Puma, Nike, Hugo Boss, Louis Vuitton, Omega, North Face oder Gucci eindecken, um den Daheimgebliebenen ihre Shopping-Trophäen zu präsentieren.

Die Kopierindustrie ist mittlerweile zu einem der weltweit größten Wirtschaftszweige herangewachsen. Die Branche boomt kräftig. Fälschungen haben Hochkonjunktur. Etwa zwei Drittel aller weltweiten Fälschungen gehen auf das Konto Chinas. Das Land im fernen Asien

hält so den zweifelhaften Rekord als »Weltmarktführer der Kopierindustrie«. Die Produktpiraten verursachen nach Schätzungen des Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHK)<sup>1</sup> global einen Schaden von etwa 500 Milliarden Euro. Dies entspricht cirka zehn Prozent des gesamten Welthandels! Diese enorme Schadensumme setzt sich aus Umsatz-, Gewinn-, Kunden- und vor allem auch aus massiven Imageverlusten zusammen. Aber auch Arbeitsplätze werden durch die Produktpiraterie vernichtet – in Deutschland allein jährlich rund 70 000, wie das deutsche Justizministerium errechnet hat. In ganz Europa schätzt man die Arbeitsplatzverluste auf über 300 000 pro Jahr!<sup>2</sup>

Jährlich werden etwa doppelt so viele gefälschte wie echte Schweizer Uhren weltweit hergestellt. Der Verband der Schweizer Uhrenindustrie beziffert das Plagiatevolumen auf über 40 Millionen Stück. Der kalkulierte Schaden für die Uhrenfirmen wird auf eine halbe Milliarde Euro beziffert und die Schweizer Luxusmarken verlieren rund ein Viertel ihres Umsatzes an die Fälscherbanden. Die billigsten asiatischen Kopien kosten etwa drei Dollar das Stück und werden vor allem über Internet-Plattformen für das zehnfache bis 20fache in alle Welt verkauft. Mittlerweile sind auch hochwertige Uhren im Visier der Fälscher, die durchaus 500 Dollar in ihrer Produktion kosten können. Entsprechend teuer werden diese dann auch abgesetzt. 90 Prozent aller Uhrenfälschungen kommen aus China. Die Herstellung ist dort derart günstig, dass selbst Fälscherbanden in anderen Ländern nicht mithalten können und zur Geschäftsaufgabe gezwungen werden.

Doch nicht nur die Uhrenindustrie leidet unter den dreisten Machenschaften der Fälscher und Kopierer<sup>3</sup>:

- Der Sportartikelhersteller Puma ließ 2005 rund 1,2 Millionen gefälschte Markenprodukte aus dem Verkehr ziehen.
- Der Fälscherumsatz von Hugo Boss in China ist höher als der reguläre Umsatz. Nicht nur einzelne Produkte werden kopiert, sondern gleich ganze Flagship-Stores.
- Hilti, der liechtensteinische System-Werkzeughersteller, stieß bei einer Ausstellung auf seinen eigenen Messestand: »Cilti«. Die Pro-

duktpalette und die Gestaltung des Präsentationsstandes wurden kopiert.

- Schindler, der international tätige Schweizer Aufzug- und Rolltreppenhersteller, kämpft gegen design- und baugleiche Rolltreppen mit fremder Beschriftung.
- Auch die Softwarebranche leidet. Fast 100 Prozent der in China installierten Betriebssysteme und Applikationen wurden illegal kopiert.
- Von den in China angebotenen DVDs und CDs sind mehr als 90 Prozent kopierte Fälschungen, die internationales Copyright verletzen.
- Jährlich werden etwa 15 Millionen Handys illegal in China verkauft. Damit ist jedes dritte Handy eine Fälschung. Und das Geschäft blüht: Der Umsatz mit den falschen Handys, mit illegalen Importen oder als Neuware wiederverpackten gebrauchten Geräten überschreitet mittlerweile die 5-Milliarden-Euro-Grenze.
- Die Leistungsfähigkeit der chinesischen Kopierindustrie ist beeindruckend und beängstigend. Der neue Harry-Potter-Band war bereits zwei Wochen nach der Londoner Premiere übersetzt und verkaufsbereit auf dem chinesischen Markt. Der Verlag plante seine offizielle Markteinführung der »Chinese Edition« erst drei Monate später.

Die EU-Zollstatistik 2005 zeigt, dass etwa 214 Millionen gefälschte Artikel an den Grenzen der Europäischen Union beschlagnahmt wurden. Dies ist eine Verdreifachung des Volumens seit 2002. Besonders Textilien, Luxusuhren, Spielwaren und Computerspiele stehen ganz oben auf der Hitliste der Kopierer. Zunehmend werden aber auch heiklere Produkte schamlos gefälscht: So sind auch etwa zehn Prozent der Medikamente in einem Wert von rund 20 Milliarden US-Dollar Plagiate, was unliebsame Überraschungen für den Patienten mit sich bringen kann. Von den im Internet angebotenen Medikamenten sind etwa 50 Prozent Fälschungen.<sup>4</sup> Derartige Medikamente tauchen in verschiedensten Formen auf: als identische Kopien, Plazebos, Verpackungsfälschungen mit unbekanntem Wirkstoffen, als Ausschuss aus fehlerhafter

Produktion oder fälschlicherweise als neu ausgezeichnete Produkte zum Beispiel bei Rückgaben.

Die Unverschämtheit und Unverfrorenheit kennt keine Grenzen: »Brand-Jacking« heißt der neue Trend, der nicht beim Produkt haltmacht. Hier kopieren Fälscher statt einzelner Produkte direkt das ganze Unternehmen! So lassen sich in fremden Märkten ganze Marken kapern. Der japanische Technologiekonzern NEC bekam Hinweise, dass in Hongkong und in Beijing gefälschte Keyboards, CD- und DVD-Player sowie andere Produkte aufgetaucht seien. Dies war an sich nichts Außergewöhnliches. Doch als man den Hauptsitz in Tokio mit Garantieansprüchen von MP3-Playern konfrontierte, wurde das Unternehmen hellhörig, denn es produzierte gar keine MP3-Player. NEC verpflichtete spezialisierte Markendetektive, die der Angelegenheit nachgingen. Nach längeren Nachforschungen kam Folgendes zu Tage: Die chinesischen Fälscher hatten gleich die ganze Marke gekapert. Die dreisten Kopierpiraten vergaben selber NEC-Markenlizenzen, verteilten NEC-Visitenkarten, stellten NEC-Firmenschilder auf und betrieben sogar ein eigenes NEC-Forschungslabor. Bei Razzien in chinesischen Lagerhäusern und Fabriken konnten gefälschte NEC-Produkte beschlagnahmt werden. Die getäuschten Lizenznehmer wurden von den Gaunern sogar gezwungen, Lizenzgebühren für die NEC-Markenkopie zu zahlen. Sie erhielten so das »Recht«, das NEC-Logo auf ihren Produkten anzubringen und Garantie- und Service-Verträge anzubieten. Von der Begleitdokumentation bis hin zu den Verpackungen und Werbeprospekten wurde alles perfekt kopiert. Die Piraten schreckten auch nicht davor zurück, Produkte, die ihnen im NEC-Sortiment fehlten, kurzerhand selbst zu entwickeln. Diese Brand-Jackers betrieben ihr Business international. Falschwaren wurden nicht nur in China, sondern auch in Taiwan, Hongkong, Südostasien, Nordafrika, im Mittleren Osten bis hin nach Europa entdeckt. Doch was die NEC-Manager am meisten beeindruckte, war die Tatsache, dass die gefälschten »Eigenentwicklungen« von erstaunlicher Qualität waren!<sup>5</sup>

Die chinesische Kopierwut durchzieht mittlerweile praktisch alle Industriezweige: Bauteile von Maschinen, Autos und Lastwagen, Möbeldesigns, Lebensmittel, Kompressoren, Pumpen, Schmiermittel, Dün-

gemittel, Software im Spiele- und Businessbereich, Unkrautvertilgungsmittel, Flugzeugersatzteile, Medikamente, Kunstwerke. Betroffen sind aber auch schwer schützbar Prozesse, wie zum Beispiel Produktionsprozesse, Projektkonzepte oder Geschäftspläne. Sogar der deutsche Verfassungsschutz warnt die Industrie vor der elektronischen Spionage chinesischer Wirtschaftshacker. Nach verschiedenen Schätzungen zufolge entstehen den deutschen Firmen durch den Wissensklau Schäden in Milliardenhöhe. Hiervon sind nicht nur große internationale Unternehmen betroffen; im Visier stehen vor allem auch innovative mittelständische Firmen.<sup>6</sup> Die Abbildung 1 zeigt die Quellen der Kopierer.

*Abbildung 1: Quellen für Kopierer*

<b>Messen</b>	<b>Wareneinkäufe</b>
Messen, Symposien, Ausstellungen, Kongresse	Muster, Originale als Kopiervorlagen
<b>Shootings</b>	<b>Web-Research</b>
Fotos und Videoaufnahmen von Nutzern, Präsentationen	Internet-Surfing für Ideen und für den Vertrieb
<b>Joint Ventures</b>	<b>Werbematerial</b>
Technologie- und Know-how-Transfer in Verbund mit Vermarktungsrechten	Prospekte, Dossiers, Skizzen, Pläne, Inserate, Previews, Fachmedien

## Trittbrettfahren um zu lernen

Kopieren hat in China Tradition. Wer rasch Fortschritte erzielen will, sucht sich Vorbilder als Benchmark. Aufwändige, zeitraubende und teure Entwicklungsfehler muss man ja nicht auch noch selber durchlaufen. Derartige Lernphasen kann man getrost überspringen. Kopieren ist äußerst effizient, zeitsparend und fortschrittsfördernd. Dadurch werden Mehrfachsprünge in eine prosperierende Businesszukunft eröffnet:

- Durch die Nutzung aktueller Herstellungstechnologien katapultiert man sich in eine neue Entwicklungs- und Produktionsära hinein. Kaufen beispielsweise chinesische Unternehmen Produktionstechnologien, so wollen sie keine alten Maschinen günstig erstehen, wie dies früher oft der Fall war. Sie fordern neueste Technik. Für die meisten Unternehmen bedeutet dies einen Technologiesprung und ein Gleichziehen mit dem westlichen Fortschritt.
- Akribisches Nachahmen spart zudem aufwändige, teure und riskante Entwicklungszeit. Durch diesen Zeitsprung holt der Herausforderer schnell auf und setzt dann zum Überholen an.
- Kopieren, so wie in China betrieben, beinhaltet zudem einen Know-how-Sprung. Kopieren heißt hier nicht einfach dasselbe tun, sondern bedeutet praktisches Lernen: Wie man Produkte gestaltet, konzipiert, entwickelt, produziert, vermarktet und wie die Business-Spielregeln heute funktionieren.

Viele chinesische Unternehmen sind ohne das Kopieren westlicher Produkte nicht lebensfähig. Die Kopierstrategie ist ein nicht zu unterschätzender Pfeiler des chinesischen Entwicklungsmodells. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen, aber auch Firmen ohne Auslandserfahrung können sich die Bedürfnisse und Wünsche westlicher Kunden kaum vorstellen. Kopieren ist in diesem Fall eine willkommene Lösung. Marktforschung, Produktentwicklung und Industrial Design sind weitgehend unbekannt. Was liegt da näher, als die erfolgreichen Firmen aus dem fortschrittlicheren Westen, aus Japan oder Südkorea zum Vorbild zu nehmen?

Produktentwicklung bedeutet daher für viele chinesische Unternehmen detailgetreues Nachahmen von Produkt, Produktionsprozess, Marke, Marketing und so weiter. Ohne dieses Trittbrettfahren wären Millionen von Chinesen ohne Job und ohne Einnahmequelle. Doch diese Praktiken gefährden Arbeitsplätze in unseren westlichen Industrieländern, wie Abbildung 2 zeigt.

Abbildung 2: Schäden durch Kopierer

