



Ausgewählte Schwerpunkte einer Markteintrittsstrategie eines deutsch-chinesischen Joint Ventures auf dem chinesischen Markt im Segment des Eisenbahnwesens

Dirk Forscher, Antje Helmsdorf

1. Einführung

Das China-Institut an der TFH Wildau bietet Sprachkurse – im Inland und in Beijing – sowie landeskundliche Lehrveranstaltungen an. Der Forschungs- und Drittmittelschwerpunkt liegt im Bereich des Schienenverkehrswesens, in diesem Falle jedoch nicht in der Technik, sondern im Betrieb, in der Fahrzeugwartung und der Ausbildung von Betriebspersonal. Darüber hinaus führt das China-Institut Lehrveranstaltungen im Bereich Logistik/Schienenverkehrswesen durch.

Publiziert wurde bisher über die Personalausbildung und Inbetriebnahme der U-Bahnlinie von Shanghai und über die Wartungspersonalausbildung für die Metro Guangzhou. Im Rahmen der Magisterarbeit des Autors (Beijing und seine Straßenbahnen) konnten recht seltene Fotografien vom Trauersonderzug der Kaiserinwitwe Zi Xi vom alten Westbahnhof am Qianmen in Beijing herausgegeben werden.

Eine Diplomarbeit im Fach Internationales Marketing mit einem eisenbahnspezifischen Thema gehört sicherlich zu den Besonderheiten dieses Metiers. Frau Helmsdorf hat ihr Interesse an der Eisenbahn seit der Kindheit stets verfolgt und ist ehrenamtlich bei einer nichtbundes-eigenen Eisenbahn des Landes Berlin tätig. Mit diesen Grundlagen und einem Praktikum in Beijing bei Adtranz, wo Frau Helmsdorf im Projekt des Joint Ventures Waggonfabrik Changchun erfolgreich mitarbeiten konnte, waren die Voraussetzungen gelegt, auch im Projekt Zhuzhou erfolgreich zu sein.

2. Zur Entwicklung des chinesischen Eisenbahnwesens unter besonderer Berücksichtigung der elektrischen Zugförderung

Die erste Eisenbahn in China fuhr im Jahre 1881 in der Mandschurei von Tangshan nach Xugezhuang und diente dem Kohlentransport [1]. Es sollte knapp zwanzig Jahre dauern, bis ein Schienenfahrzeug in China durch elektrischen Strom angetrieben wurde. Die Firma Siemens & Schuckert installierte im Jahre 1900 eine elektrische Verbindungsbahn zwischen dem Staatsbahnhof Ma Jia Pu und dem Yong Ding Men in Beijing. Während des Boxeraufstandes wurde diese Bahn völlig zerstört und dieser „neuzeitliche Spuk“ war für weitere zwei Jahrzehnte in Beijing vorbei [2]. Ab 1906 entstanden dann eine Reihe von elektrischen Straßenbahnen in anderen Städten, auf

die wir jedoch nicht näher eingehen wollen. Der erste größere Vollbahnbetrieb war das elektrische Netz der Fushun-Kohlengruben in der Mandschurei. Diese Kohlengruben wurden von der Südmandschurischen Eisenbahngesellschaft betrieben und diese war wiederum in japanischem Besitz. Für dieses Bahnsystem wurden in Deutschland von Henschel & Sohn (mechanischer Teil) und Siemens & Schuckert (elektrischer Teil) regelspurige Abraumlokomotiven geliefert, die zur Studienzeit des Autors in Beijing 1986 noch in der Bergbauregion in Betrieb waren, allerdings im Personenverkehr [3]. Darüber hinaus installierte man eine Art S-Bahn-System in Fushun, um die stattlichen Mengen an Berg- und Fabrikarbeitern befördern zu können. Diese Fahrzeuge sind in den dreißiger Jahren entstanden und waren im Design etwas dem „Fliegenden Hamburger“ nachempfunden. Auch diese Fahrzeuge waren in den achtziger Jahren noch in Betrieb.

Bis zur Gründung der VR China war das chinesische Eisenbahnnetz nur mäßig gewachsen. Japan hatte ein umfangreiches Netz zur Ausbeutung des Landes in der Mandschurei geschaffen, ansonsten waren überwiegend Bahnen im Küstenbereich entstanden. Ein paar Ausnahmen seien aber genannt. Zu ihnen gehören die Bahnverbindung in die Mongolei, die durch Zhan Tian You geplant und erbaut worden war [4]. Hinzu kommt noch die Tung Pu Eisenbahn in den Provinzen Shanxi und Shaanxi [5]. Diese Meterspurbahn wurde mit deutscher Unterstützung in den dreißiger Jahren gebaut. Die Lokomotiven kamen von Henschel sowie Orenstein & Koppel. Die dritte Bahn, die das Landesinnere anschloss, war die Bahnlinie von Zhengzhou über Xi'an nach Baoji.

Nach Gründung der VR China musste die Regierung zuerst die im Krieg und im Bürgerkrieg entstandenen Schäden beheben, bis sie an den Neubau von Bahnlinien denken konnte. Als erstes wurde mit der Vollendung der Bahnlinie Chengdu – Chongqing begonnen, die noch von der Guo-min-Dang-Regierung unter Jiang Kai Scheck initiiert worden war [6].

Um Sichuan von zwei Seiten erreichen zu können, verlängerte man die Bahnlinie von Baoji weiter durch das Gebirge bis Chengdu. In Baoji ließ man die Bahnlinie nach Lanzhou abzweigen. Beide Bahnen weisen starken Gebirgscharakter auf. Mit Steigungen bis zu 33 % ist der Gebirgsaufstieg hinter Baoji bis Fengzhou der schwierigste Teil der Linie nach Chengdu. Anfänglich wurde dieser Abschnitt mit Dampflokomotiven betrieben, die aber durch die langen Tunnel und die hohe Steigung in ihrer



Beförderungsleistung nicht befriedigen konnten. So entschloss sich das Eisenbahnministerium in Beijing, diese beiden Linien als erste in ganz China mit Einphasen-Wechselstrom von 50 Hz und 25 KV Spannung zu elektrifizieren [7].

Im Jahre 1960 wurden von Alstom 25 Lokomotiven der Baureihe 6Y2 geliefert, die den Grundstock für das elektrische Netz der chinesischen Eisenbahnen bildeten. Gleichzeitig begann man in Zhuzhou in der Provinz Hubei mit der Produktion von eigenen Fahrzeugen, die die Baureihenbezeichnung Shao Shan nach dem Geburtsort Mao Ze-dongs erhielten. Von diesen beiden Strecken ausgehend wurde das chinesische elektrische Bahnnetz stetig erweitert. Zu diesen ersten Lokomotiven gesellten sich im Laufe der Jahre noch andere inländische und ausländische elektrische Triebfahrzeuge, die in der Regel alle sechsachsiger mit zwei Co-Co-Drehgestellen ausgeführt wurden. Es gibt zwei Ausnahmen, die Baureihe 6 K von Kawasaki, die als Bo-Bo-Bo-Bauart ausgeführt ist, und die 8 K, die als eine Bo-Bo-Doppel-lok gebaut worden ist [8]. Aufgrund der guten Erfahrungen mit der 8 K war nun die Idee entstanden, für den Abschnitt Baoji-Fengzhou eine neue 8 K mit Dreiphasen-Wechselstrom-Antrieb zu beziehen, die den Anforderungen dieses Streckenabschnitts besser gerecht werden würde. Daraus ist dann das von Frau Helmsdorf bearbeitete Projekt des Joint Ventures mit Zhuzhou entstanden, das die Aufgabe hat, den neuen Typ DJ 1 zu montieren.

3. Analyse des Joint Ventures Siemens Traction Equipment Ltd. Zhuzhou

Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der momentanen Situation des Joint Ventures STEZ. Das Joint Ventures STEZ wurde hauptsächlich gegründet, um sich auf den Binnenmarkt Chinas zu konzentrieren und richtet seine hauptsächlichsten Aufgaben auch auf dieses Ziel aus.

Das folgende Kapitel erläutert, welche Zielstellungen man sich für das Joint Ventures gesetzt hat. Dabei wird sowohl die deutsche als auch die chinesische Seite betrachtet. Im sich daran anschließenden Teil sollen einige wichtige Schwerpunkte für das zukünftige Marketing im Joint Venture gegeben werden. Im letzten Teil des Kapitels erfolgt die Beschreibung der Konsequenzen für das Unternehmen.

3.1. Die historische Entwicklung des Joint Ventures

Dieses Kapitel enthält Informationen allgemeiner Art, aber auch die Meilensteine in der Entwicklung des Joint Ventures. Es erfolgt eine Vorstellung der am Joint Venture beteiligten Partner. Außerdem werden die Produkte beschrieben und wichtige Grundlagen zur Personalpolitik gegeben. Besonders wichtig ist der Abschnitt über den Anschubauftrag, da er die momentanen Aktivitäten des Joint Ventures beschreibt. Dieses Kapitel dient dazu, ein Bild des Unternehmens aufzuzeigen. Hierbei werden vor allem die derzeitigen Bedingungen verdeutlicht, um den Grundstein für die sich anschlie-

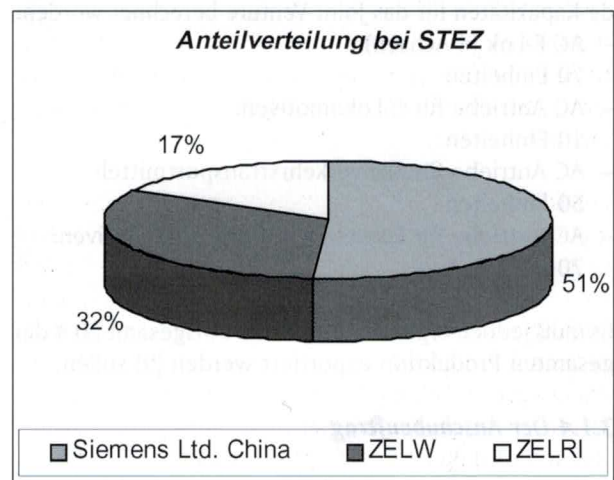
ßende Analyse der Wirtschaftssituation des Unternehmens zu legen.

3.1.1 Allgemeine Fakten über Siemens Traction Equipment Ltd. Zhuzhou (STEZ)

An einem der bedeutenden Industriestandorte Chinas, in Zhuzhou, ist Siemens Traction Equipment Ltd. Zhuzhou (im folgenden mit STEZ abgekürzt) angesiedelt. STEZ ist das einzige in China ansässige Joint Venture, welches aus einer Hand sowohl Forschung und Entwicklung als auch Produktion und Verkauf von E-Lokomotiven sowie Ausstattung von E-Lokomotiven und Nahverkehrssystemen anbietet.

3.1.2 Die Partner

Die Parteien des STEZ heißen: Siemens Ltd. China, Zhuzhou Electric Locomotive Works (im Folgenden als ZELW bezeichnet) und Zhuzhou Electric Locomotive Research Institute (im Folgenden als ZELRI bezeichnet). Die gesamten Investitionen belaufen sich auf 343 Millionen RMB bzw. 63,6 Millionen DM. Das Stammkapital beträgt 219 Millionen RMB oder 40,6 Millionen DM. Das sich anschließende Diagramm zeigt die Zusammensetzung der Anteile des Joint Ventures.



Die drei Partner haben unabhängig voneinander eine sehr beachtliche Geschichte aufzuweisen. So kann der Unternehmenszweig Verkehrs-Technik der Siemens AG auf 150 Jahre Entwicklung zurückblicken. Bereits seit 100 Jahren bestehen Partnerschaften zwischen Siemens VT und dem chinesischen Transportsektor.

Seit den Anfängen spielt Siemens sowohl im chinesischen Fernverkehr als auch in Nahverkehrsprojekten eine aktive Rolle. Als bedeutende Referenzen sind die Metroprojekte Shanghai und Guangzhou zu nennen.

ZELW ist auch heute noch der einzige Produzent von E-Lokomotiven in ganz China. Das Werk ist bekannt für seine Produkte aus der SS(Shaoshan)-Reihe. Herausragende Produkte waren die Güterzuglokomotive vom Typ SS4, welche aufgrund ihrer Leistung an Kraft zur gefragtesten Lokomotive im Gütertransport wurde. Mit der E-Lok vom Typ SS8 wurde ein Geschwindigkeitsrekord von 240 km/h aufgestellt.



ZELRI ist ein produktorientiertes Forschungsunternehmen, welches direkt der Führung des MOR untersteht. Es ist das einzige Institut für E-Loks und elektrische Antriebe in ganz China und beherbergt außerdem das nationale Entwicklungszentrum für Inverter.

Das MOR verspricht sich von der Kombination dieser drei Partner die Entstehung eines Kompetenzzentrums für eine moderne Eisenbahnindustrie in Asien. In Zukunft soll nicht nur der chinesische Markt bedient, sondern auch der Export aufgebaut werden. In naher Zukunft erwarten die ausländischen Investoren eine Anhebung des Standards im chinesischen Eisenbahnwesen auf Weltniveau. Hauptsächlich beruhen diese hohen Erwartungen auf den Marktbedürfnissen und dem von STEZ angestrebten Preis-Leistungs-Verhältnis.

3.1.3 Produkte und Produktion

Im Joint Venture hat man sich sowohl das Design als auch die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf von Wechselstrom-Lokomotiven (AC E-Lok) als Aufgabe gestellt. Außerdem sollen Schlüsselkomponenten für elektrische Antriebe von Diesel-, elektrischen Lokomotiven, multiple units sowie Nahverkehrstransportmitteln produziert werden.

Nach Einbeziehung aller gegebenen Faktoren sind folgende Kapazitäten für das Joint Venture berechnet worden:

- AC E-Lok (4 Achsen):
70 Einheiten
- AC Antriebe für E-Lokomotiven:
10 Einheiten
- AC Antriebe für Nahverkehrstransportmittel:
50 Einheiten
- AC Antriebe für Diesel-Elektrische Lokomotiven:
70 Einheiten

Es muß jedoch ergänzt werden, dass insgesamt 20 % der gesamten Produktion exportiert werden [9] sollen.

3.1.4 Der Anschubauftrag

Der Anschubauftrag wird die Herstellung von 20 Doppel-E-Lokomotiven umfassen. Diese werden in Kooperation von Siemens AG, STEZ, ZELW und ZELRI entstehen. Die Lokomotiven werden auf der Strecke Baoji-Chengdu verkehren. Der Vertrag wurde am 01.05.1999 gültig. Die Finanzierung erfolgt mittels eines Softloans, der von seiten Österreichs gestellt wird.

Die Auslieferung der Lokomotiven soll am 1. Mai 2001 beginnen und bis Ende Oktober 2002 beendet sein. Parallel zur Vertragserfüllung wird Siemens relevante Technologietransfers an STEZ vornehmen und diese kontinuierlich aktualisieren.

Um für den Kunden attraktive Produkte zu konzipieren, werden die drei Partner gemeinsam den Lokalisierungsprozess mit äußerster Anstrengung vorantreiben.

3.1.5 Fabrik und Personal

STEZ verfügt über 22.153 m² Land. Für die zukünftigen Fabrik- und Bürogebäude sind 18.300 m² Fläche einge-

plant. Der Termin für den Produktionsstart war für Mitte 2000 geplant. Aufgrund von verschiedenen internen und externen Problemen ist er auf Ende des Jahres verschoben worden.

Bis zum Jahre 2003 soll die nominale Produktionskapazität erreicht worden sein. Insgesamt soll STEZ mehr als 1.200 gut geschulte Arbeiter und Angestellte beschäftigen.

3.1.6 Das Hauptprodukt: Die Wechselstrom-Lokomotive DJ 1

Unter der Verkleidung der Lokomotive verbirgt sich nicht nur eine fortschrittliche Drei-Phasen-AC-Antriebstechnologie, sondern auch wassergekühlte GTO-Module und SIBAS-Mikrocomputer-Kontrollsysteme gehören zum Standard. Die Besonderheiten des Produktes liegen vor allem in der hohen Kraft und der Effizienz, aber auch in dem geringeren Energieverbrauch und den niedrigeren Interferenzen in der Kommunikation.

Die Antriebsleistung pro Achse beträgt 800 bis 1200 kW, die Höchstgeschwindigkeit liegt bei 140 km/h. Mit diesen Parametern eignet sich die Lokomotive hervorragend für die Gegebenheiten auf der Strecke [10].

3.1.7 Zusammenfassung

Das vorangegangene Kapitel beinhaltet vor allem allgemeine Informationen über das Joint Venture.

Hauptsächlich lässt sich daraus festhalten, dass die drei Joint Venture-Partner besonders stark sind und jeder auf seine Weise eine beachtliche Vergangenheit aufweist. Wichtig ist zu erwähnen, dass der Partner ZELW das Monopol auf die Produktion von E-Loks in China hält. Betont werden sollte auch, dass es bisher nicht gelungen ist, eine Produktionsstätte aufzubauen und es noch kein qualifiziertes Personal für die Produktion gibt. Momentan beschränkt sich die Produktpalette auf die Lokomotive, die im Rahmen des Anschubauftrages produziert werden soll.

Aus der Situation des Joint Ventures ergeben sich eine Reihe von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Diese werden im anschließenden Kapitel mit einer Analyse der Wirtschaftsfaktoren genauer untersucht.

3.2 Die momentane Situation des Joint Ventures

Momentan besteht noch keine eigene Produktion. Noch ist es nicht geschafft, alle vorbereitenden Verträge für den Start der Produktion des Anschubauftrages zu unterzeichnen.

Im Folgenden schließt sich eine SWOT-Analyse für STEZ an, in der die größten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aufgezeigt werden sollen.

3.2.1 Die Stärken

Die größte Stärke von STEZ liegt im Image seiner Partner. Siemens hat durch die lange Tradition und die breite Zusammenarbeit ein sehr positives Bild bei den entsprechenden Stellen in China hinterlassen. Das ZELW hat



eine absolute Monopolstellung auf dem Markt der E-Loks. Dieses ist ein sehr chinesisches Phänomen. Allein die Tatsache, dass die E-Loks schon immer aus Zhuzhou kommen und sich viele Dinge einfach aus der Macht der Gewohnheit abspulen, sichert dem Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dann noch die Aufträge, wenn im kommenden Jahr ein zweites Werk für E-Lokomotiven in China, in Dalian, eröffnet wird.

ZELW verfügt demnach nicht nur über die nötige Erfahrung im chinesischen Eisenbahnwesen, sondern bringt auch die notwendigen Kontakte mit.

Der dritte Partner ZELRI ist das einzige Forschungsinstitut, das in China Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der E-Loks betreibt. Außerdem sind sie die einzige staatliche Prüfungsstelle für sämtliche elektrischen Teile, die sich in einer E-Lok befinden. Ohne ihr Prüfsiegel wird kein Teil in irgendeinem Fahrzeug verwendet. Damit wird deutlich, dass die drei Partner wirklich wichtige Säulen im chinesischen Eisenbahnwesen sind. Das Know-how in diesem Sektor ist im Prinzip nutzbar.

Ein weiterer wichtiger Pluspunkt ist die Motivation der STEZ-Mitarbeiter. Es ist ersichtlich, dass die bereits eingestellten Mitarbeiter hoch motiviert an ihre Arbeit gehen und bereit sind, sich weiterzubilden. Das zeigt sich an der auffällig hohen Anzahl Englisch lernender Mitarbeiter. Inzwischen wurde für Kollegen mit Nachholbedarf auf diesem Gebiet sogar ein Englischkurs mit einem qualifizierten Lehrer eingerichtet, der zweimal pro Woche nach Feierabend Unterricht gibt.

Die Qualifikation der drei deutschen Führungskräfte [11] ist auch als Stärke zu bezeichnen, denn sie verfügen über China- bzw. Asienerfahrung.

Es wurden nicht die Fehler wie in anderen Joint Ventures gemacht, sondern nur erfahrene Mitarbeiter für Führungspositionen ausgewählt. Auch ist deutlich zu spüren, dass die deutsche Seite keine bewussten Barrieren zwischen den beiden Kulturen aufbaut. Da das nicht in jedem ausländischen Unternehmen, das sich auf dem chinesischen Markt bewegt, selbstverständlich ist, zählt diese Eigenschaft zu den Stärken des Unternehmens. Da in Zhuzhou momentan noch nicht produziert wird und damit anfänglich auch noch keine Verkaufserfolge vorhanden sind, ist der Bereich der zu untersuchenden Stärken noch sehr stark limitiert, sollte aber in spätestens einem Jahr noch einmal gründlich analysiert werden.

3.2.2 Die Schwächen

Das Joint Venture weist neben den genannten Stärken auch ganz gravierende Schwächen auf, obwohl das Unternehmen gerade erst neu entstanden ist. Ein besonders schwerwiegendes Problem ist die Tatsache, dass sich die drei Partner nicht einig sind.

Die chinesische Seite hatte sich einen anderen deutschen Partner ausgesucht und bekam Siemens von der Regierung aufgezwungen [12].

Daraus ergeben sich besondere Schwierigkeiten, wenn es darum geht, wesentliche Dinge in der Zusammenarbeit für das Joint Venture zu klären. Sowohl ZELW als

auch ZELRI zeigen immer wieder, wie wenig sie an einer Zulieferarbeit für STEZ interessiert sind.

Man versucht noch immer, mehr Gewinne für das eigene als für das gemeinsame Unternehmen zu erzielen. Das zeigt sich daran, dass Siemens als JV-Partner sowohl bei ZELW als auch bei ZELRI hohe Preise für bestimmte Leistungen, die das Joint Venture betreffen, bezahlt.

Nicht nur von chinesischer Seite gibt es Blockaden gegen das Joint Venture. Auch die blockierenden Vorbehalte innerhalb des Siemenskonzerns machen dem Unternehmen große Schwierigkeiten. So lassen dringend benötigte Entscheidungen und Unterschriften viel zu lange auf sich warten. [13]

Es ist nicht nur für die deutschen Mitarbeiter zu spüren, dass die in Deutschland ansässige Mutterfirma die Konkurrenz aus China fürchtet und nicht wirklich an einer billigeren Alternative zum Standort Deutschland interessiert ist.

Von chinesischer Seite aus ist es das größte Problem, dass der Technologietransfer [14] weder schnell genug noch intensiv genug vorangetrieben wird.

Ein weiteres Defizit liegt auf seiten der Mitarbeiterpolitik. Leider fehlt es dem Joint Venture an erfahrenen Ingenieuren.

STEZ versucht, seinen Bedarf aus hoffnungsvollen Hochschulabsolventen zu decken. Das birgt jedoch zwei Probleme in sich. Zum einen liegt es auf der Hand, dass Berufsanfänger gerade am Anfang mehr Arbeit machen, als sie erledigen können. Zudem fehlt es an erfahrenen Persönlichkeiten, die sie anleiten könnten. ZELW und ZELRI sind nicht bereit, ihre Innovationsträger an STEZ auszuleihen oder sogar gänzlich übersiedeln zu lassen. Es gibt jedoch auch Probleme, Arbeitskräfte für die Produktion zu finden, die über eine entsprechende Ausbildung verfügen.

Da die von Europa gewohnte Siemens-Qualität auf alle Fälle auch im Joint Venture erreicht werden soll, werden anfangs erfahrene Arbeiter aus Deutschland als Supervisor fungieren. Dadurch erhofft sich die Siemens AG, die entsprechenden Mitarbeiter schnell einarbeiten und zum nötigen Qualitätsbewusstsein erziehen zu können.

Ein zweites Problem bei der Beschaffung der Arbeitskräfte liegt darin, daß Zhuzhou für junge Chinesen zur Zeit nicht attraktiv genug ist. [15] Zhuzhou ist eine typische chinesische Kleinstadt, wenig entwickelt, mit sehr ländlicher Ausprägung. Weder das Freizeitangebot noch die Infrastruktur sind das, was sich junge Chinesen oder deren Eltern erträumen.

Besonders gravierend gestaltet sich die Suche nach qualifizierten Expatriats, da es noch schwieriger ist, deutsche Manager vom Standort Zhuzhou zu überzeugen, als die chinesischen Kollegen. So ist die Stelle des Commercial Managers nur übergangsweise besetzt, da sich kein qualifizierter deutscher Manager für diese Stelle findet, der bereit ist, sich in Zhuzhou anzusiedeln.

Die Beschäftigung weiterer ausländischer Mitarbeiter entfällt, weil der Kostenaufwand nicht tragbar wäre.



3.2.3 Die Chancen

Die größte Chance für STEZ liegt in der Politik des MOR. [16] Hauptsächliche Ziele im Fünfjahresplan sind die Elektrifizierung weiterer Strecken im Eisenbahnnetz und die Erhöhung der Geschwindigkeit auf möglichst vielen Strecken. Das kann für STEZ die Chance sein, weitere Aufträge für den Bau der DJ 1 zu bekommen. Da sich auf dem chinesischen Markt nur ein Kunde für den Kauf der Lokomotiven befindet (das MOR), hängen alle Chancen auch von diesem einzigen Kunden ab.

Auf Grundlage dieser Tatsache ist auch der Schritt zu erklären, dass STEZ versucht, seine Ressourcen in den Bereich der U-Bahnproduktion auszuweiten. [17] Immer mehr Städte fordern ein eigenes U-Bahnnetz. Deshalb hat das Joint Venture bereits versucht, diese Chance zu nutzen, und sich um den Auftrag Guangzhou Linie 2 beworben.

Des Weiteren wird an der Konstruktion einer neuen Passagierlok gearbeitet. Das birgt deutlich mehr Potenziale, da vor allem auf dem Gebiet des Personentransportes in Zukunft weniger Fahrtzeit und mehr Sicherheit angeboten werden soll. Dieses Ziel ließe sich jedoch nur durch den Einsatz weiterer moderner Lokomotiven realisieren.

In der Auftragssituation bergen sich aber auch die meisten Risiken für das Joint Venture.

3.2.4 Die Risiken

Durch die Konzentration auf zu viele Projekte gleichzeitig entsteht die Situation, dass man sich verzettelt. Gerade in der Startphase wäre es sinnvoll, sich auf eine Aufgabe [18] zu konzentrieren und nicht zu überlegen, an allen Ecken gleichzeitig zu bauen.

Eine wirkliche Gefahr für das Unternehmen besteht jedoch darin, dass man bisher keinerlei Folgeaufträge für die DJ 1-Lokomotiven in Aussicht hat. Außerdem ist man in der Produktion stark vom chinesischen Partner abhängig.

Derzeit hat das Unternehmen keine eigenen Fabrikanlagen, sondern es wird auf den vom chinesischen Partner gemieteten Flächen produzieren.

Abschließend lässt sich aus der SWOT-Analyse folgendes Diagramm entwickeln (siehe Abb. 2).

Stärken: <ul style="list-style-type: none"> • Image der Partner • Ressourcen • Monopole • motivierte Arbeitnehmer • erfahrene Führungskräfte • gutes Arbeitsklima 	Chancen: <ul style="list-style-type: none"> • mehr elektrifizierte Strecken • mehr Strecken mit hoher Geschwindigkeit • Ausweitung der Produktion in andere Segmente
Schwächen: <ul style="list-style-type: none"> • Uneinigkeit der Partner • Blockaden aus den Stammhäusern • Mangel an erfahrenen Mitarbeitern • Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter zu gewinnen • Technologietransfer mit zu geringer Priorität versehen 	Risiken: <ul style="list-style-type: none"> • Zu viele verschiedene Aufgaben gleichzeitig • keine Folgeaufträge • keine eigenen Produktionsstätten

Abb. 2: SWOT-Diagramm

3.2.5 SWOT-Analyse und Strategiehinweise für das Unternehmen

Stellt man die Stärken und Chancen gegenüber, so lässt sich daraus ableiten, dass es sich anbietet, die Probleme in der Personalpolitik durch die Segmenterweiterung zu beseitigen. Die Tatsache, dass es Schwierigkeiten gibt Mitarbeiter zu gewinnen, könnte darin begründet sein, dass die Produkte nicht anziehend wirken.

Gelingt es, die Palette so zu erweitern, dass es für das Joint Venture noch zu bewältigen ist, so könnte das zum einen mehr erfahrene Mitarbeiter, zum anderen auch mehr neue junge Mitarbeiter dazu bringen, für das Joint Venture zu arbeiten, obwohl der Standort auf den ersten Blick so nachteilig wirkt.

Bei der Gegenüberstellung von Stärken und Risiken ergibt sich, dass das Image der Partner genutzt werden sollte, um das Problem Folgeaufträge zu beseitigen. Dabei müssen vor allem die Führungskräfte aktiver in das Geschehen eingreifen. Wie bereits erwähnt, besitzen die chinesischen Partner absolute Monopolstellungen. Diese sind demnach zu nutzen, um Aufträge zu akquirieren. Solange aber keine Einigkeit zwischen den Partnern besteht, gibt es dafür keine Chance, diese Quelle in einen erfolgreichen Ablauf einzubeziehen.

Die meisten Möglichkeiten ergeben sich beim Vergleich der Stärken und Schwächen. So sollte das Image der Partner geschickter genutzt werden, um erfahrene oder neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Hier ist gerade die deutsche Seite gefragt, da das Unternehmen Siemens in China ein sehr hohes Ansehen genießt. Die chinesische Seite hat durch ihre Monopolstellung die Möglichkeit, Spitzenkräfte aus dem Bereich Ingenieurwesen zu gewinnen. Solange diese jedoch keinen Nutzen aus der Zusammenarbeit im Joint Venture ziehen kann, wird sie sich auch nicht bemühen, ihren Einfluss positiv geltend zu machen.

Die Stärke, über motivierte Arbeitnehmer zu verfügen, kann eingesetzt werden, um die Blockade der Stammhäuser zu lockern. Über dieses Sprachrohr ist die Führungsebene in der Lage, die Stammhäuser von der Notwendigkeit des Joint Ventures zu überzeugen.

Es ist allgemein bekannt, dass sich in China keine Lokomotive verkaufen lässt, wenn nicht eine Inlandsproduktion von mindestens 60 % angeboten wird. Des Weiteren sollten sich die verantwortlichen Stellen in Deutschland bewusst darüber werden, dass der Absatz in China gebraucht wird, wenn die Existenz auf lange Zeit gesichert werden soll.

Im ersten Teil der Diplomarbeit wurde ausführlich beschrieben, dass die geringe Anzahl von Kunden automatisch zu starker Internationalisierung führt. Heute hat man die Chance, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen mit einem starken chinesischen Partner. Nutzt man diese nicht, ziehen morgen wahrscheinlich Frankreich, Kanada oder die USA an Deutschland vorbei.



Das muss möglichst eindringlich an verantwortlicher Stelle vorgetragen werden.

Die Kraft der motivierten Arbeitnehmer ist auch zu nutzen, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Ein besseres Führungszeugnis kann von niemandem als von zufriedenen Arbeitnehmern ausgestellt werden. Die Erfahrung der Führungskräfte sollte vor allem genutzt werden, um die Schwierigkeiten zwischen den Partnern zu beheben und den Technologietransfer voranzutreiben. Anderenfalls wird STEZ nicht in der Lage sein, wirkliche Qualitätsprodukte herzustellen. Siemens sollte sich darüber klar werden, dass durch die Technologie, die dort weitergegeben wird, nichts zu verlieren ist. Sie ist zu komplex, um sie zu kopieren.

Bei der Gegenüberstellung der Chancen und Risiken ergibt sich – vor allem aus den Zielen des MOR, mehr Strecken zu elektrifizieren und mehr Züge mit hoher Geschwindigkeit einzusetzen – die Möglichkeit guter Folgeaufträge. Die größten Gefahren für das Joint Venture lauern darin, zu viele verschiedene Aufträge gleichzeitig bearbeiten zu wollen, sich aber weder mit dem Partner einig zu sein, noch dazu gegen Blockaden aus den Stammhäusern zu kämpfen. Diese Kombination würde das Ende für das Joint Venture bedeuten. Gefährlich wird es auch, wenn der Technologietransfer nicht schneller vorangetrieben wird und trotzdem Aufträge avisiert werden. Dann wäre nicht gesichert, diese zur Zufriedenstellung des Kunden auszuführen zu können. Das gleiche Problem tritt ein, wenn es nicht gelingt, erfahrene Mitarbeiter für die Produktion einzustellen. Im Anhang befindet sich eine Aufstellung, die die genauen Gegenüberstellungen aufzeigt.

3.2.6 Zusammenfassung

Die Ausführungen zum Thema SWOT zeigen, dass sich dem Unternehmen reelle Chancen bieten, die Stärken auszubauen, um Schwächen auszugleichen.

Besonders wichtig sollte die Lösung der Probleme mit dem Partner sein. Außerdem muss es dem Joint Venture schnellstmöglich gelingen, seinen Mitarbeitern ein Zugehörigkeitsgefühl zu STEZ zu vermitteln und damit ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu wecken.

Natürlich gelten die Hauptanstrengungen momentan dem Aufbau der Produktion und dem Kampf um neue Aufträge. Die Brisanz der Schwierigkeiten mit den Stammhäusern sollte jedoch keinesfalls unterschätzt werden.

Die Besonderheiten des chinesischen Marktes müssen ebenfalls berücksichtigt werden.



Die Abbildung zeigt eine elektrische Wechselstromlokomotive der Baureihe Shaoshan 6B, wie sie zur Zeit nach dem Stand der Technik in Zhuzhou gefertigt wird. Diese Triebfahrzeuge sind noch in konventioneller Wechselstrom-Gleichstromtechnik konzipiert. (Foto: Carsten Rupprich)

Anmerkungen

- [1] Siehe dazu auch: Zhongguo Tielu Jianshe..., S.1.
- [2] Siehe dazu: Beijing und seine Straßenbahnen, S. 7 ff.
- [3] Siehe dazu auch: Henschel Lokomotiven, S. 117.
- [4] Siehe dazu: Zhongguo Tielu Jiche, S. 13 f.
- [5] Siehe dazu: Zhongguo Tielu Jiche, S. 48 u. 51, auch O & K Lokomotiven, Fabr. Nr. 12445 bis 12449, 12540 bis 12559, 12714 bis 12718 und 12950 bis 12955.
- [6] Siehe dazu: China in der Mitte der 50er Jahre, S. 15 ff.
- [7] Siehe dazu: Zhonggou Tielu Jiche, S. 167.
- [8] Siehe dazu: Zhongguo Tielu Jiche, S. 174 ff. u. 189.
- [9] Diese Zahl ist eine großzügige Schätzung und entspricht eher den Wunschvorstellungen als der Realität.
- [10] Das bedeutet, die Lokomotive ist an die geographischen und klimatischen Gegebenheiten angepasst worden. Man hat sich nicht allein auf die ausgereifte Technik verlassen, sondern sich auch mit den Gegebenheiten im Kohletransport vertraut gemacht. So konnte man nicht nur durch ein herausragendes Produkt überzeugen, sondern auch Kompetenz im Chinageschäft unter Beweis stellen.
- [11] Diese Aussage bezieht sich auf die Führungskräfte des Joint Ventures.
- [12] Aus Gesprächen in der Teeküche konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, da sich die chinesischen Mitarbeiter dort ungestört und vor allem sicher vor deutschen Zuhörern fühlten. Dabei kam unter anderem die Besorgnis über die Leichtfertigkeit zutage, mit der die deutsche Seite auf die größte Schwäche (die Uneinigkeit mit dem Partner) reagiert. Offensichtlich ist man sich bei STEZ nicht im Klaren darüber, welche gravierenden Auswirkungen es haben wird, wenn sich nicht schnell eine Verbesserung einstellt. Hauptproblem dürfte sein, dass keine Seite bereit ist, auf die andere zuzugehen. Die chinesische Seite unterlässt nichts, um den Betrieb des Joint Ventures zu verhindern. So werden unglaubliche Preisforderungen für die von ihnen zu liefernden Teile erhoben. Anstatt jedoch zu überlegen, wie man die verhärteten Fronten aufbricht und die Partner an einen Tisch bringt, stoppt Siemens den Technologietransfer und sorgt damit



für noch stärker Differenzen. Es könnte helfen, sich nicht stur zu stellen, sondern sich einmal das anzuhören, was die Mitarbeiter, die ja bis vor kurzem noch für einen der beiden chinesischen Partner tätig waren, darüber denken. Das Gefühl, dass man im Management kein Interesse an dem hat, was die Mitarbeiter befürchten, führt über kurz oder lang auch zu Unmut bei den eigenen Angestellten, was eine momentan große Stärke sehr schnell verschwinden lassen würde.

- [13] Dadurch wurde bis heute erfolgreich verhindert, dass die für die Produktion benötigten Maschinen in den gemieteten Hallen stehen. Das wiederum gibt dem chinesischen Partner das Gefühl, das Joint Venture würde real gar nicht existieren, was letztendlich die verhärtete Situation nicht erleichtern wird.
- [14] Momentan liegt dieser auf Eis, so lange, bis sich die entsprechenden Stellen auf chinesischer Seite dazu durchgerungen haben, einen Schritt auf das Joint Venture zu zu machen. Allerdings dürfte die chinesische Seite den längeren Atem haben, vor allem, wenn es um ein Thema wie Verstöße gegen den bestehenden Joint Venture-Vertrag geht. Ein solcher öffnet automatisch die Tür für sich anschließende Aufträge. Unter dem Aspekt, dass sich die deutsche Seite nicht an den Vertrag hält, braucht die chinesische das auch nicht zu tun, und man hat dem Partner damit vielleicht sogar einen Ball zugespielt, die Kooperation zu beenden.
- [15] In einem Gespräch mit einem jungen Mitarbeiter, der ursprünglich aus Shanghai stammt, war zu erfahren, dass seine Eltern überhaupt nicht einverstanden waren mit dem Standort Zhuzhou. Wörtlich meinte er: „Meine Mutter hätte mich am liebsten gesteinigt, als sie gehört hat, wo ich arbeiten werde.“
- [16] Es sei noch einmal auf die extreme Abhängigkeit hingewiesen. Das MOR ist der Kunde für das Joint Venture und bestimmt, ob das Joint Venture auch in Zukunft bestehen wird, indem es entweder Folgeaufträge an das Joint Venture richtet oder wie bisher keinerlei Interesse zeigt. Hilfe gibt es hier nur durch die Aussöhnung mit den chinesischen Partnern, die jedoch in nicht absehbarer Zukunft liegt.
- [17] Es sei auf die Tatsache verwiesen, dass ZELW Lokomotiven baut und keinerlei Kenntnis über den Bau von U-Bahnen hat. Dieses Defizit ist nicht auszugleichen und wird dem Joint Venture die Ausweitung in dieses Segment verweigern. Das MOR ist mit Sicherheit nicht bereit, sich auf ein solches Experiment einzulassen, wenn die Changchun Car Company über Erfahrung und moderne Produktionsanlagen verfügt. Deshalb ging der Auftrag für die Guangzhou Linie 2 auch an die Konkurrenz, obwohl sich STEZ aufgrund der territorialen Vorteile Chancen ausgerechnet hatte. Changchun hat trotz der mehrere tausend Kilometer Entfernung die größeren Vorteile in den Augen des Kunden.
- [18] Wie bereits erwähnt, war STEZ bei der Bewerbung um den Auftrag Metro Linie 2 nicht erfolgreich. Dieses Resultat sollte als Warnung betrachtet werden. Es sollten keine weiteren Energien in diese Richtung verschwendet werden. Um die Unterlagen fertigzustellen, hat sich die Vertriebsabteilung eine Woche lang fast rund um die Uhr nur mit dieser Aufgabe beschäftigt. Ohne jeglichen Erfolg. Das dürfte vor allem für die Mitarbeiter, die täglich mehr als zehn Stunden dafür gearbeitet haben, schmerzlich gewesen sein.

Abkürzungsverzeichnis

AC	Wechselstrom
CJV	Contractual Joint Venture
DC	Gleichstrom
DJ 1	Name der Lokomotive
E-Lok	Elektrische Lokomotive
EJV	Equity Joint Venture
JDV	Joint Development Venture
LTA	Locomotive Technical Acceptance Security Equipment Department
MOF	Ministry of Finance
MOFTEC	Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation
MOR	Ministry of Railways
RA	Railway Administration
SPB	State Price Bureau
SPC	State Planning Commission
STEZ	Siemens Traction Equipment Ltd. Zhuzhou
SWOT	Stärken-Schwächen-Analyse
WTO	World Trade Organisation
ZELRI	Zhuzhou Electric Research Institute
ZELW	Zhuzhou Electric Works

Literatur

A. Zur Entwicklung des Chinesischen Eisenbahnwesens

- MA Li-quian, Zhongguo Thielu Jianzhu Biannianshi, Beijing 1985
- ZHOU Xiao-bao, Zhongguo Tielu Jiche, Beijing und Basel 1987
- Brunner, Oskar und Forscher Dirk, China in der Mitte der 50er Jahre, Berlin 2001
- Forschner, Dirk, Beijing und seine Straßenbahnen, Berlin 1989
- Henschel Lokomotiven, Festschrift 1931, Kassel 1931
- O&K Dampflokomotiven, Lieferverzeichnis 1892-1945, Buschhoven o.J.

B. Analyse des Joint Ventures Siemens Traction Equipment Ltd. Zhuzhou

- Gua Guang, Rechtsfragen der Gründung und des Betriebs von Joint Ventures in der Volksrepublik China, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, 1998
- Klaus Backhaus, Joachim Büschken, Markus Voeth, Internationales Marketing, Schäffer Verlag Stuttgart, 1998
- Rainer Noch, Dienstleistungen im Investitionsgüter Marketing, Verlag der Fördergesellschaft Marketing (FMG), München, 1995
- Carsten F. Düerkop, Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Darmstadt, 1996
- Christian A. Schuchardt, Deutsch-chinesische Joint Venture, Oldenburg Verlag, München, 1994
- Chung, Sievert, Joint Venture im chinesischen Kulturkreis, Gabler Verlag; Wiesbaden 1995
- Peter Godefroid, Investitionsgüter-Marketing, Kiehl Verlag, 1995
- Klaus Backhaus, Internationales Marketing, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 1998
- Arnold Hermanns, Urban Kilian Wissmeier, Internationales Marketing-Management, Verlag Vahlen, München, 1995

