

Ein Überblick **Fit für China?**

China ist auf dem besten Weg, sich zum globalen Zentrum für Produktion und hochkarätige Forschung zu entwickeln – diese unumkehrbare Entwicklung wird weltweite Auswirkungen auf Unternehmen aller Grössenordnungen in sämtlichen Industrien haben.

Von Prof. Dr. Oliver Gassmann

Dr. Christoph H. Wecht

Zheng Han

Nach der Verlagerung von Produktionskapazitäten kommt es zur Zeit zu einem raschen Anstieg der F&E-Aktivitäten transnationaler Unternehmen in asiatischen Wachstumsmärkten. China wird dabei als Off-Shore-F&E-Standort ein ernst zu nehmender Wettbewerber für Indien. Der Erfolg ausländischer F&E-Aktivitäten in China hängt dabei überwiegend von einer realistischen Einschätzung der Vorteile des Landes und dem richtigen Umgang mit den entsprechenden Barrieren und Hindernissen ab.

Chancen und Gefahren richtig einschätzen

Zunächst ist es selbstverständlich, dass eine Internationalisierung der F&E nur in Abstimmung mit der F&E-Gesamtstrategie erfolgen kann. Dabei sind langfristige Aspekte (z.B. Potenziale zur Markterschliessung oder Technologieentwicklung) höher einzustufen als kurzfristige Kostenvorteile durch ein niedrigeres Lohnniveau. Die Verlagerung von F&E-Aktivitäten nach China verlangt daher eine sorgfältige Planung und Durchführung, wobei im Speziellen die folgenden Chancen und Herausforderungen zu prüfen bzw. berücksichtigen sind.

Die Verfügbarkeit von hoch qualifiziertem Personal stellt eine der grössten Chancen in China dar. So haben im Jahr 2004 2,8

Millionen Studenten an einer der 2000 Universitäten des Landes abgeschlossen, davon beinahe 30000 mit einem Doktorat. Dieses personelle Potential in Verbindung mit tiefen Lohnkosten macht den Aufbau von F&E-Einheiten in China sehr attraktiv. Auch wenn die Löhne von qualifizierten F&E-Angestellten im Vergleich zum chinesischen Durchschnitt hoch sind, liegen sie doch nur auf einem Viertel oder Fünftel der Lohnkosten in den USA, Europa oder Japan. Dazu kommen weitere Kostenvorteile durch spezifische Rahmenbedingungen wie beispielsweise die zollfreie Einfuhr von Forschungsinstrumenten. Es gilt jedoch höchste Vorsicht, wenn man diese Kostenvergleiche anstellt. Einerseits müssen auch versteckte Kosten, die beispielsweise durch erhöhten Koordinationsaufwand und teure Expatriates entstehen, berücksichtigt werden und andererseits ändert sich auch die Personal- und Kostenstruktur in China in aussergewöhnlichen Raten. So beträgt die Fluktuationsrate des Personals rund 10-20% und da Wissen mit den Köpfen wandert, stellt eine auf Kontinuität der Belegschaft ausgerichtete Personalpolitik eine grosse Herausforderung dar. Darüber hinaus werden von den gut ausgebildeten chinesischen Mitarbeitern 6-8% Gehaltserhöhung pro Jahr sowie schnelle Aufstiegs-

möglichkeiten erwartet. Dazu kommt die prinzipielle Notwendigkeit, die Mitarbeiter in hohem Masse zu trainieren und an die eigenen Firmenstandards heranzuführen.

Chinesische Kultur, lokale Netzwerke und Marktwissen

Da es in China an erfahrenen F&E-Managern mangelt, werden die meisten höheren F&E-Mitarbeiter zunächst aus dem Ausland entsandt (Expatriates) und verfügen meistens über keine Erfahrung im chinesischen Umfeld. Ein erstes grosses Problem stellt dabei die chinesische Sprache dar. Lokale Angestellte verfügen – im Gegensatz zu den meisten chinesischen Forschern – über keine bzw. nur sehr beschränkte Englischkenntnisse. Ein noch grösseres Problem liegt für westliche Manager aber im Umgang mit kulturellen Unterschieden, wie beispielsweise den Kommunikationsgewohnheiten. Während in China jede Botschaft wesentlich von non-verbalen Zeichen begleitet wird (z.B. Gesichtsausdruck und Körpersprache) steht in den Herkunftsländern der ausländischen Manager eine «kontextarme» verbale Vermittlung der Botschaft im Vordergrund. Im Gegensatz zu westlichen Geschäftskulturen zählt ein persönlicher Handschlag unter zwei Geschäftsleuten in China mehr als alle

Fazit

China bietet sehr grosse Potentiale, aber seien Sie gut vorbereitet!



Bilder: share

schriftlichen Vereinbarungen und Verträge. Es gilt für ausländische Geschäftsleute also das vielzitierte Prinzip des «GuanXi», eines Geflechts aus Networking, persönlichen Kontakten und Beziehungen, verstanden und verinnerlicht zu haben. Ziel muss es sein, trotz der kulturellen Schwierigkeiten, informelle Netzwerke nicht nur im gesellschaftlichen, sondern auch im politischen und wissenschaftlichen Bereich zu nutzen. Der Zugang zu den lokalen Universitäten und die Gewinnung politischer Unterstützung spielen eine wesentliche Rolle zur vollen Nutzung der Potentiale chinesischer F&E-Standorte. Allerdings sind die bürokratischen Hürden hoch und eine gewisse Abhängigkeit von der chinesischen Regierung ist nicht komplett zu vermeiden. Nur durch eine derartige Vernetzung kann jedoch ein weiterer wesentlicher Vorteil internationaler F&E, nämlich die Nähe zu den lokalen Märkten voll genutzt werden. Produkte aus anderen Teilen der Welt ohne lokales Marktwissen verkaufen zu wollen, scheitert in den meisten Fällen. Tiefgehende, durch gut vernetzte Mitarbeiter erzielte, Kenntnisse des chinesischen Marktes ermöglicht einerseits marktspezifische Entwicklungen für den schwierigen chinesischen Markt und bietet andererseits das Potential für grundsätzliche Innovationen,

welche auch auf anderen Märkten verkauft werden können.

Management von Diversität und geistigem Eigentum

Die F&E-Teams ausländischer Unternehmen in China stellen eine Mischung aus lokalen Studienabgängern, Auslandchinesen und Expatriates dar. Diese Diversität stellt zwar prinzipiell eine grosse Chance für die Schaffung von Innovationen dar, birgt aber auch das Potential für Konflikte. Gerade die Unterschiede zwischen lokalen Chinesen und Auslandschinesen bezüglich Ausbildung, Arbeitsweise und Lohnniveau bilden eine Verschärfung der klassischen Schwierigkeiten des interkulturellen Managements.

Im operativen Management spielen auch Fragen des geistigen Eigentums eine wesentliche Rolle, da sowohl die Kultur als auch das Rechtssystem in China diesbezüglich deutlich von den westlichen Erfahrungen abweichen. Der Technologie- und Wissenstransfer muss wachsam verfolgt werden. Bei der Einstellung von Mitarbeitern und der Wahl etwaiger Kooperationspartner ist zu beachten, welchen formellen und informellen Netzwerken diese angehören, um einen ungewollten Informationsfluss zu vermeiden. Die Gefahr eines intransparenten Wissens- und Technologietransfers durch diese Netzwerke ist gross und nicht unmittelbar erkennbar. Produkt-Piraterie floriert – trotz erster Verbesserungen – noch immer stark. Dabei kann nicht unbedingt auf den Rechtsweg gezählt werden, da die Durchsetzung von Schutzrechten in China schwierig, zeitraubend und nur selten zielführend ist.

Weitere Informationen



Prof. Dr. Oliver Gassmann
Institut für Technologiemanagement
Universität St. Gallen
oliver.gassmann@unisg.ch



Dr. Christoph H. Wecht
BGW Management Advisory Group
St. Gallen – Wien
christoph.wecht@bgw-sg.com



Zheng Han
Asia Research Center
Universität St. Gallen
zheng.han@unisg.ch