„Märkte und Know-how erschließen"

„F & E braucht die Nähe zur Produktion, aber auch die Nähe zum Markt", sagt Prof. Dr. Horst Wildemann, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG. Die Produktion, die den Weg nach Asien bereits gegangen sei, ziehe nun die Entwicklung nach. Für **ASIA BRIDGE** *nahm Professor Wildemann Stellung zu Chancen und Risiken der Produktentwicklung in Asien.*

Was sind die treibenden Gründe für F & E-Verlagerungen?

» F & E-Verlagerungen sind eine Folge verstärkter internationaler Arbeitsteilung. Wir stellen dabei fest, dass fast die Hälfte der deutschen Unternehmen ihre F & E-Tätigkeiten innerhalb der Europäischen Union mit einem Schwerpunkt auf Konstruktionsaufgaben und Softwareentwicklung verlagert. Allerdings lässt sich auf Basis von Fallstudienanalysen eine Sogwirkung identifizieren, die sich insbesondere auf F & E-Aktivitäten auswirkt. Werden innerhalb eines Unternehmens Wertschöpfungsstufen ins Ausland verlagert, so entsteht eine Sogwirkung auf andere Unternehmensfunktionen, die eng mit der betroffenen Wertschöpfungsstufe in Zusammenhang stehen. Häufig werden also in Folge einer Produktionsverlagerung zunächst prozessnahe F & E-Bereiche verlagert. Bei F & E-Verlagerungen nach Asien spielt also die Markterschließungsstrategie eine genauso bedeutende Rolle wie die Kostenreduktion.

„Verstärkte internationale Arbeitsteilung"

Gutes ingenieurwissenschaftliches Know-how ist eine der Grundvoraussetzungen für die Produktentwicklung. Doch gerade die Qualität der Ingenieursausbildung in China wird von westlichen Unternehmen bemängelt.

» Wir müssen uns vor Augen führen, dass China aufgrund seiner Bevölkerungszahl über eine Vielzahl an Universitäten verfügt. Naturgemäß sind darunter auch solche, die unseren deutschen Ansprüchen nicht genügen. Es gibt aber zahlreiche renommierte Universitäten, deren Ausbildungsniveau dem unserer deutschen Universitäten entspricht. Ich kann nur den Rat geben, dass ein Unternehmer, der in China fähige Ingenieure sucht, stärker als hier in Europa auf die Vita des Ingenieurs blicken muss.

Laut einer aktuellen Fraunhofer-Studie sind auch die niedrigeren Lohnkosten ein Grund für die Verlagerung. Angesichts rasanter Lohnsteigerung dürfte sich dieser Vorteil bald erledigt haben. Lohnt sich jetzt noch eine Auslagerung?

» Der Aspekt der Kostenreduktion ist gerade bei einer Verlagerung von F & E nicht der herausragende, sondern vielmehr stehen die Gesichtspunkte einer Markt- oder Know-how-Erschließung im Vordergrund. Somit zählt vor allem die Präsenz im Markt. Der asiatische Raum kann in vielen Branchen sicherlich dann am besten bedient werden, wenn der Entwickler diesen Markt kennt, sprich: im Land tätig ist. Zugleich gilt meines Erachtens immer noch die Regel, dass der Entwickler auch seine Produktion kennen muss. Trotz aller heute zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel ist deshalb die Nähe von Entwicklungs- und Produktionsstandort von Vorteil.

Dem guten Ruf indischer Ingenieure sind bereits viele große Unternehmen gefolgt. Haben KMU überhaupt noch eine Chance, qualifizierte indische Arbeitskräfte zu bekommen?

» In der Tat stellen auch wir fest, dass qualifizierte indische Arbeitskräfte nicht einfach zu bekommen sind. Selbst große Unternehmen berichten uns von ihren Problemen. Deutsche KMU können meines Erachtens durch eine Zusammenarbeit mit indischen mittelständischen Unternehmen flexibel vorgehen, und ich sehe die Chance, auf diesem Weg den Produktionsstandort Indien mit dem Entwicklungsstandort Indien zu vereinen.

Ist Indien noch die Nr. 1 im Bereich Biotech und Software?

» Ich kenne zweistellige Zuwachsraten für den Lifescience-Sektor. Somit ist er neben der IT-Branche weiterhin das wichtigste Zugpferd der indischen Wirtschaft. Interessiert habe ich verfolgt, wie indische Unternehmen mit biopharmazeutischen

Bild: TCW

Arzneimitteln für Asien und die dritte Welt in den vergangenen Jahren viel Geld verdienten. Sie umgingen dabei den Patentschutz. Indien ist mittlerweile auch ein kostengünstiger Anbieter für die Erprobung und Durchführung neuer Medikamente und klinischer Studien für internationale Konzerne.

Lässt sich vereinfacht sagen, Indien Software, China klassischer Maschinenbau und Konsumgüter?

» Das wäre beileibe nicht mehr ausreichend genau beschrieben. Der indische Markt wird durch europäische Unternehmen verstärkt besetzt. Gleichzeitig wurde und wird die wissenschaftlich-technologische Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Indien forciert. Die Bundesregierung unterstützt ja bekanntermaßen diese Entwicklung. Sowohl in China wie auch in Indien hat die wirtschaftliche Entwicklung eine wachsende Nachfrage zur Folge, so dass es die Trennung, wie Sie sie in Ihrer Frage formulieren, nicht mehr geben wird. Noch ein Wort zu China und Software: Niedrige Software-Preise reichen nicht. Das verspüren chinesische Unternehmen auch bei dem Versuch, nach dem Vorbild Indiens westliche Firmen dazu zu bringen, die Entwicklung ganzer Software-Systeme nach China zu verlagern. Dieses Outsourcing nach China trifft aber auf schlechte Englischkenntnisse, den fehlenden Schutz von geistigem Eigentum sowie die aufdringliche Überwachung des Internet durch den chinesischen Staat. Dennoch überwinden immer mehr westliche Firmen ihre Bedenken und lassen Software preiswert in China austüfteln.

„Lokale Partner sind für den Marktzugang erforderlich"

Welche Rolle können spezielle Hightechparks spielen?

» Hier sprechen Sie ein Thema an, das auch in der Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. China hat schon vor vielen Jahren begonnen, in diese Richtung zu gehen, auch Indien kennen wir als Beispiel. Hier entstanden riesige Impulszentren für Wissenschaft und Industrie. Die Kooperationen mit europäischen oder US-amerikanischen Parks sind mittlerweile sehr vielfältig. Neben ihrer Rolle als Zentrum von Forschung und Entwicklung wird ihre Rolle als Brücke zwischen den Nationen, den Kulturen und den Unternehmen immer wichtiger. Wir müssen nur darauf achten, dass der Schutz geistigen Eigentums gewährleistet wird.

Empfehlen sich auch Kooperationen mit lokalen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen?

» Solche Kooperationen sind je nach Geschäftsmodell unabdingbar. Es können Partnerschaften mit 1st-Tier-Zulieferern, Systemlieferanten oder Entwicklungsdienstleistern geschaffen werden. Auch das Outsourcing kompletter Teilprojekte ist möglich. Die Schaffung virtueller Unternehmen bei Kooperationen ist einer großen Dynamik unterworfen. Die Unternehmen müssen im Bewusstsein, dass ihre Partner in Asien für den Zugang zum Markt erforderlich sind, auch erkennen, dass die Zusammenarbeit intensiv vorbereitet, geplant und gesteuert werden muss. Die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen wird immer auch durch die Politik unterstützt. Ich empfehle hier die entsprechenden politischen Plattformen intensiv zu nutzen und auch den Gedankenaustausch mit Forschungseinrichtungen in Deutschland zu suchen, die Kontakte mit ausländischen Instituten vorweisen können.

Nach Zahlen der Fraunhofer-Studie nutzen KMU die Möglichkeiten der Produktentwicklung im Ausland noch sehr wenig. Welche Rolle könnten KMU künftig spielen?

» Die asiatischen Märkte werden angesichts der eher stagnierenden Nachfrage in Europa und USA weiterhin ihre Bedeutung für die deutsche Wirtschaft besitzen. Ob es für den lokalen Markt, für die Belieferung verschiedener Länder in Asien oder für die Lieferung zurück in die EU geht, der deutsche Mittelstand wird nach unseren Erkenntnissen auch zukünftig stärker in Asien investieren. Warum sollten dann nicht auch die Argumente zählen, die den großen Unternehmen zu einer Produktentwicklung im Ausland raten? F & E braucht die Nähe zur Produktion, aber auch die Nähe zum Markt. Deutsche Unternehmen sind global aufgestellt und werden, davon bin ich überzeugt, auch ihre Entwicklungszentren global positionieren. Allerdings sollte die Entscheidung, wo was entwickelt wird und mit wem, unter Berücksichtigung aller kritischen Faktoren getroffen werden. Die Risiken zu kennen und zu bewerten ist eine wesentliche Aufgabe des Managements.

Was steht im Vordergrund? Entwicklung für den Weltmarkt oder für den lokalen Markt?

» Der Erfolg versprechende Weg wird sein, wenn zunächst der lokale Markt im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Die Ausweitung auf andere Länder bis hin zum Weltmarkt sollte unter Abwägung der Chancen und Risiken erfolgen. Ich kenne einige Beispiele, bei denen die Konkurrenzsituation für die Emerging Markets unterschätzt wurde. Die Erschließung neuer Märkte in Asien bindet bereits viel Entwicklungskapazität. In jeder Branche, in jedem Unternehmen sollte individuell entschieden werden, welche Ausweitung der Entwicklungsumfänge je Standort sinnvoll ist.

Welche Prüfungen und Überlegungen sollten dem Schritt zur Produktentwicklung in Asien vorausgehen?

» Ein Unternehmen, das diesen Schritt vorsieht, sollte zunächst seine Ist-Situation genau bewerten. Wo sind womöglich schon außerhalb Deutschlands Produktionsstandorte oder Entwicklungszentren? Welche Marktstrategien verfolge ich mit meinem Standort in Asien? Das Produktprogramm, die Kunden- und Marktanforderungen müssen bekannt sein. Es sollte dann in Abhängigkeit der Lokalisierungsstrategie der Produkte die Zusammenarbeit mit Lieferanten, Entwicklungsdienstleistern und Forschungseinrichtungen durchgespielt werden. Soll es Partner geben? Wer wird es sein? Wie wird die Zusammenarbeit ausgestaltet? Die Organisation unter Berücksichtigung der lokalen kulturellen Gegebenheiten ist meines Erachtens von großer Wichtigkeit. :::