

Die Nähe zum Markt
erfordert grenzüberschreitende
Zusammenarbeit

Forschung & Entwicklung

global betrachtet



Gute Ideen sind Eintagsfliegen. 80 Prozent leben kurz und intensiv. Dann eilt der Tod herbei. Die Grausamkeiten des Marktes richten über sie. Seine Gesetze sind in der Heimat schon unbarmherzig. Auf Fremdmärkten purzeln die Todesurteile noch rascher. Dies sollte gerade dazu ermutigen, dort mit eigenen Abteilungen für Forschung und Entwicklung präsent zu sein. Der globale Wettbewerb fordert diesen unumgänglichen Tribut.

Nun könnte man sich auf den Standpunkt stellen, dass man fremde Märkte auch vom Heimatmarkt mit hervorragenden Produkten bedienen kann. Dem ist jedoch meistens nicht so. Warum ist es also erstens so wichtig, die Fühler am fremden Markt zu haben? Zweitens: Warum ist dies aber gleichzeitig so ungeheuer schwierig? Und drittens: Was können die betroffenen Unternehmen tun, um diese Schwierigkeiten zu überwinden?

Mit der ersten Frage berühren wir bereits ein grundsätzliches Verständnis von Globalisierung. Die Gleichung Globalisierung = Export geht nicht auf. Globalisierung steht vielmehr für Investitionen in Entwicklungs- und Produktionskapazitäten im Ausland. Denn die Nähe zum Markt ist ein kräftiger Erfolgshebel. Zwei Beispiele verdeutlichen dies: In Westeuropa gelten möglichst leise säuselnde Klimaanlage als komfortabel. In den USA wollen die Menschen die Kraft der Klimaanlage hören. Wer die Fühler nicht direkt am

Markt hat, kann lange nach Absatzproblemen suchen. Zweites Beispiel: China, ein Markt mit 1,3 Milliarden Konsumenten, ein riesiges, fragmentiertes Markt-Labyrinth regionaler Vielfalt. Ohne Aufbau von Marktforschung, Entwicklung in enger Verbindung mit fundiertem Vertriebs-Know-how bekommt man vielleicht ein Füßchen, aber keinen Fuß in diese Tür.

Mehr räumliche Distanz, weniger Geschäft

Schauen wir uns wissenschaftliche Ergebnisse zu diesem Fragenkomplex an: Die holländischen Ökonomen Steven Brakman und Charles van Marrewijk zeigen eindeutige Korrelationen zwischen Kundennähe und Handelsvolumen auf: Je größer die räumliche Distanz, umso geringer das Geschäft. Der Handel zwischen Ländern vermindert sich, je weiter ihre Grenzen voneinander entfernt sind. Austausch über Zeitzonen, große Entfernungen und kulturelle Differenzen sind Handelshürden. Die Präsenz vor Ort mit eigenen Gesellschaften, eigener Produktion und eigenen F&E-Abteilungen ist der Modellweg. Es zeichnen sich jedoch in der Praxis Abweichungen und damit sehr unterschiedliche Handlungsmuster der Unternehmen gegenüber diesem idealtypisch vorgezeichneten Weg ab.

Viele nähern sich mit kleinen Schritten: Konzerne etwa neigen zum einen dazu, mit begrenzten Kapazitäten bereits vorhandene Produkte für ausländische Märkte anzupassen. Sie sind dann auch mit internen Entscheidungsstrukturen konfrontiert, wobei am Ende des Tages mitunter offenbleibt, ob das adaptierte Produkt den Bedarf im ausländischen Markt wirklich trifft. Ein weiteres Vorgehen besteht darin, im Rahmen einer Expansions- und Wachstumsstrategie durch Fusionen, Allianzen, Joint Ventures und Übernahmen „Economies of Innovation“ zu realisieren – als Beiprodukt und Impulsgeber. Also auch hier eher vorsichtige Schritte. Viele Mittelständler fahren eine andere Strategie: den Frontalangriff. Sie gehen mit 100-prozentigen Auslandsgesellschaften in den Markt, F&E-Mannschaft inklusive.

Die menschliche Herausforderung

Ganz gleich mit welcher Strategie die Unternehmen in die Märkte gehen: Es gilt, Hürden zu überwinden. Eine der größten Hürden ist die reibungslose Zusammenarbeit der Menschen. Dieser Aspekt spielt sich vor folgendem elementaren Hintergrund ab: In Indien oder China gibt es beispielsweise hervorragend ausgebildete F&E-Experten – mit weitaus geringerem Lohnniveau. Hier können die Unternehmen aus dem Vollen schöpfen. Ein riesiges Angebot ist vorhanden und wird immer größer. In fünf Jahren dürfte der Anteil der in Westeuropa beschäftigten Entwickler – derzeit liegt er noch bei 80 Prozent – auf



55 Prozent eingebrochen sein (Horváth & Partners, „Product-Innovation-Excellence-Studie“). Vieles läuft also jetzt schon auf internationale Arbeitsteilung hinaus – auch im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Eng mit einem guten Gelingen verbunden ist aber ein intensiver, beständiger Know-how-Austausch. Dienst nach Vorschrift kann hier nicht die Maxime sein. Es ist eben nicht damit getan, mal kurz eine technische Zeichnung durchzufaxen. Doch wie kann dieser Austausch reibungslos gestaltet werden, wenn die Angst, sich selbst überflüssig zu machen, mitschwingt oder gar jede Kommunikation dominiert?

Standardisierung und Steuerung

Menschen und Kulturen lassen sich nur schwer ändern. Deswegen müssen die Unternehmen bei den weltweiten Prozessen und Abläufen an der Basis ansetzen. Es geht um detaillierte und eindeutige Standardisierung: Das bedeutet beispielsweise, ein gleiches Verständnis darüber herzustellen, was sich in den

einzelnen Prozessschritten hinter den zahlreichen Termini verbirgt. Was ist ein Prototyp? Ist damit ein Design- oder ein Funktionsprototyp gemeint? Sind diese Fragen präzise geklärt, ist der nächste Schritt der eines leistungsfähigen Steuerungssystems, das internationale Kompetenz- und Know-how-Zentren bis hin zu den individuellen Leistungsträgern abbildet. Wo sitzt der beste Mann, die beste Frau für eine bestimmte Aufgabe? Die Antwort auf diese Frage sollten nicht etwa Auslastungs- und Abrechnungsquoten der diversen Einheiten bestimmen. Keine nationalen Ressort-Egoismen! Nein: Wo wird die Arbeit tatsächlich am besten erledigt? Nur das zählt. Aktives Management ist dabei unabdingbar.

Der Modellweg: die Präsenz vor Ort mit eigenen Gesellschaften, eigener Produktion und eigenen F&E-Abteilungen

Hemmschuh Rechtssicherheit

Bei allen strategischen Überlegungen, Umsetzungsmaximen und empirischen Erkenntnissen sind Konzerne wie Mittelständler gleichermaßen auf dem derzeit attraktivsten Markt – China – mit einem unkalkulierbaren Gegner konfrontiert: der Wirtschaftsspionage, dem Diebstahl geistigen Eigentums. Es herrscht berechtigterweise tiefe Skepsis. Engagements vor Ort können besser ausgespäht werden – etwa durch das Abwerben von Mitarbeitern. Joint-Venture-Partner erweisen sich mitunter als kopierende „Kollegen“. Auch in der entscheidenden Frage der Rechtssicherheit steht uns noch ein langer Marsch bevor, insbesondere, was die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung angeht.



Ansprechpartner:

Dr. Ralf Sauter
(Leiter Competence Center
Consumer & Industrial Goods)
+49 89 544625-0
rsauter@horvath-partners.com