

Schweizer KMU in China

Erfahrungen, Analysen und Lösungsansätze 2020



www.fhnw.ch/kmu-leitfaden-china



Vorwort

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser

Die Schweiz hat es auch 2019 wieder geschafft. Sie ist laut Global Innovation Index Innovationsweltmeisterin – zum neunten Mal in Folge. Und China? In den Augen vieler ist das Reich der Mitte immer noch die verlängerte Werkbank des Westens. In Medienberichten überwiegt das Bild eines Landes, das vor allem durch das Kopieren westlicher Technologien und den Aufkauf westlicher Unternehmen von sich reden macht. Zuletzt dominierten Bilder politischer Unruhen in Hongkong und die Unterdrückung der uigurischen Minderheit die Medien. Ist es da vermessen zu fragen, ob China ein echter Innovationspartner für die Schweiz sein kann? Ob die Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen mehr ist als nur das Risiko, sich «chinesischen Verhältnissen» anpassen zu müssen?

Sie halten vor sich die zweite Auflage des KMU-Leitfadens China, herausgegeben von der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz. Als Wissensorganisation ist es unsere Aufgabe, Fakten zu sammeln und Wissen zu vermitteln. Wir bilden innovative und verantwortungsvolle Führungskräfte für eine vernetzte und dynamische Welt aus. Seit über 25 Jahren beschäftigen wir uns daher eingehend mit der inzwischen zweitgrössten Volkswirtschaft der Welt. Aus dieser Auseinandersetzung ist unter anderem der KMU-Leitfaden China hervorgegangen. Er möchte Antworten geben auf die für Wirtschaftsakteure drängenden Fragen im Verhältnis Schweiz – China.

Im Fokus der diesjährigen Ausgabe steht die Frage, ob die angestrebte Innovationspartnerschaft Realität oder nur Wunschdenken ist. Startpunkt bildet der Artikel «Stichwort Innovation». Er beschreibt die Rahmenbedingungen, unter denen Innovationspartnerschaften möglich sind. Anschliessend kommen KMU zu Wort, die sich in unserem Land als wichtige Träger von Innovation bezeichnen dürfen. Wir stellen diese kleinen und beweglichen Einheiten mit teilweise langjährigen China-Erfahrungen in fünf kurzen Fallstudien vor und untersuchen kritisch, inwiefern es im Austausch mit den chinesischen Partnern zu echten (d.h. für beide Seiten gewinnbringenden) Innovationspartnerschaften gekommen ist. Anschliessend klären wir, welche Lehren sich aus den bisherigen Erfahrungen ziehen lassen, und formulieren einige Handlungsempfehlungen.

Freuen Sie sich auf eine spannende Reise durch die China-Erfahrungswelt einiger erfolgreicher Schweizer KMU.

Prof. Dr. Ruedi Nützi,
Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW

Stichwort Innovation

Wenn von Innovation die Rede ist, denken die meisten an eine neue Erfindung, ein neues Produkt, oder eine neue Technologie. Im wirtschaftlichen Sinne wird daraus jedoch erst dann eine Innovation, wenn es gelingt, die Neuerung erfolgreich am Markt durchzusetzen. Eine Innovation muss folglich nicht nur neuartig sein (oder besser: als neuartig wahrgenommen werden), sondern auch Sinn und Nutzen für die potenziellen Kunden stiften. Gerade hier besteht für kleine und mittlere Unternehmen eine grosse Hürde. Oft fehlen sowohl das unternehmerische Know-how als auch die finanziellen Mittel, um aus einer guten Idee ein marktfähiges Produkt zu machen. Was aber bringt ein neues Produkt, wenn es niemand kennt oder – schlimmer – niemand nutzen will?

Viele Innovationen scheitern

Schätzungen zufolge scheitern etwa 80 bis 90 Prozent aller Innovationsversuche. Beispielsweise erwies sich die 2012 von Google lancierte Datenbrille Google Glass als Flop. Viele fanden den Cyber-Look ziemlich uncool. Zudem wusste man nie, ob einen die Träger einfach nur anschauen oder gleichzeitig Videoaufnahmen machten. Ein Misserfolg war auch das erste Mikrowellengerät. Es kam bereits 1947 auf den Markt und war knapp zwei Meter gross. Es glich daher eher einem Industriebackofen als einem praktischen Küchengerät. Erst mit viel kompakteren Geräten erzielte man einige Jahre später einen Durchbruch.

Für manche Erfindungen ist die Zeit noch nicht reif. Innovationen sind vor allem dann erfolgreich, wenn Erfindergeist, Pionierdrang, Offenheit und fundierte Marktkenntnis mit den richtigen gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen zusammentreffen. Dabei ist meist auch Glück im Spiel.

Digitalisierung treibt Innovation voran

Neben Produkten und Dienstleistungen können auch Prozesse und Geschäftsmodelle Gegenstand von Innovationen sein. Beispielsweise entwickelte sich Netflix vom kleinen kalifornischen Filmverleihunternehmen zu einem der weltweit grössten Online-Streamingdienste. Die dahinterstehende Innovation war in erster Linie ein revolutionäres Preismodell. Die Kunden zahlten eine Flatrate statt Gebühren für die Ausleihe des Films und für eine allenfalls verspätete Rückgabe. Solche und ähnliche Geschäftsmodellinnovationen sind dank digitalen Technologien auf dem Vormarsch. Nicht selten stellen sie ganze Branchen auf den Kopf. Alibaba, Uber, Google, und Facebook sind neben Netflix nur einige Beispiele von Unternehmen, die mit Geschäftsmodell-Innovationen ganze Märkte auf den Kopf gestellt haben.

Klassiker als Innovation

Im Kern sind Innovationen Wahrnehmungssache. Auch althergebrachte Produkte können zu echten Innovationen werden. Als Beispiel dient uns der gute alte Schweizer Käse. Hierzulande ist Emmentaler oder Appenzeller ein traditionelles Genussmittel und Teil der schweizerischen Esskultur. «Vertrauen Sie Ihrem guten Geschmack» – lautet bei uns etwa der Appell eines mit viel Schweizer Folkloresymbolik untermalten Werbespots. In China hingegen findet man Käse kaum irgendwo als Bestandteil einer Mahlzeit. Den Versuch eines Schweizer Unternehmens, Schweizer Käse in China als Delikatesse zu vermarkten, kommentierten die meisten chinesischen Konsumenten mit dem etwas drastischen Vergleich «stinkender Füsse» und einer entsprechend enttäuschenden Nachfrage. Umso überraschender, dass der Käse im weiteren Verlauf doch noch grossen Anklang fand – und zwar als Gesundheitsmittel. Eine veränderte Marketingstrategie mit hohem Aufklärungs- und Informationsgehalt (in der Angaben zu Inhaltsstoffen wie Proteinen, Vitaminen und Mineralstoffen eine wichtige Rolle spielen) erweckte neues Interesse und verschaffte dem Produkt den Rang eines Premiumnahrungsmittels. Schweizer Käse? In China eine echte Innovation! Von diesem und ähnlichen Fällen berichten wir im vorliegenden Leitfaden.

Chancen für KMU

Für Schweizer KMU bietet der chinesische Markt Gelegenheit, sich selbst neu zu erfinden. Dabei ist es noch nicht einmal erforderlich, in China eigene Forschungs- und Entwicklungsstandorte zu betreiben oder wichtige Firmengeheimnisse mit chinesischen Unternehmen zu teilen. Wie die folgenden Fallstudien zeigen, bietet allein die Präsenz und die eingehende Auseinandersetzung mit dem chinesischen Markt zum Teil überraschendes Innovationspotenzial.

Die erste und wichtigste Voraussetzung für eine strategische Innovationspartnerschaft ist demnach die Bereitschaft, sich offen und unvoreingenommen mit China auseinanderzusetzen. Überheblichkeit und Arroganz sind fehl am Platz. Der Hinweis mag trivial klingen. Er ist jedoch im Lichte der gegenwärtigen Medienberichterstattung über China durchaus angebracht. Natürlich ist die Bereitschaft zur Offenheit nicht gleichzusetzen mit Naivität. In China herrscht vielerorts immer noch mangelnde Rechtssicherheit. Die Gefahr, von chinesischen Konkurrenten kopiert zu werden, ist immer vorhanden. Auch das für 2020 angekündigte Sozialpunktesystem, das Unternehmen Daten abnötigt und im Zweifel über ihren Erfolg oder ihr Scheitern entscheiden wird, kann Probleme verursachen. Dies alles sind gute Gründe, sich intensiv auf eine Geschäftstätigkeit in China vorzubereiten.

Präsenz sein und Kräfte bündeln

Doch der Tenor der Schweizer Unternehmen, die hier zu Wort kommen, lautet: Alles ist besser, als gar nicht in China zu sein! Innovation lebt von Neugier und Offenheit. Und – vergessen wir nicht – China wird weitere Plätze im globalen Innovationsranking gutmachen. Wie ist es langfristig um die Innovationskraft der schweizerischen KMU bestellt? Obwohl unser Land gegenwärtig noch Spitzenpositionen bei der Wettbewerbsfähigkeit und bei den Innovationen einnimmt, machen einige Beobachter auch Tendenzen aus, die nachdenklich stimmen. Eine Studie der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften SATW stellt fest, dass in den schweizerischen KMU der mit Marktneuheiten erzielte Umsatz fast in allen Branchen gesunken ist. Grund dafür dürften unter anderem geringere F&E-Anstrengungen oder deren Verlagerung ins Ausland sein. Ausserdem entwickeln und forschen viele Unternehmen immer noch im Alleingang, statt über strategische Allianzen und offene Netzwerke die Kräfte zu bündeln. In diesen Punkten steht die Schweiz im internationalen Vergleich schlecht da. Ob China für solche strategischen Allianzen ein Partner sein kann, bleibt abzuwarten. Noch ist einiges an Arbeit zu leisten, wenn die 2016 initiierte strategische Innovationspartnerschaft Realität werden soll. Unmöglich ist es nicht!

Übersicht

Beteiligte Firmen

- 1. Baselland Transport AG**
Privatwirtschaftlich geführtes Transportunternehmen mit Sitz in Oberwil BL
Seite 7
- 2. Blaser Swisslube AG**
Hersteller von Kühlmitteln, Schneidölen und Schleifölen mit Sitz in Hasle bei Burgdorf BE
Seite 13
- 3. Endress+Hauser AG**
Lieferant für Prozess- und Laborinstrumentierung und Automatisierung mit Sitz in Reinach BL
Seite 19
- 4. Swissmooch AG**
Vertrieb von Schweizer Milchprodukten mit Sitz in Winterthur ZH
Seite 27
- 5. Regena AG**
Hersteller von homöopathischen Komplexmitteln mit Sitz in Tägerwilen TG
Seite 35





Die Partner der FHNW in China

Akademische Partner

- 1 Harbin Institute of Technology
- 2 Lanzhou University
- 3 Guizhou University
- 4 Shenzhen Technology University
- 5 HIT Shenzhen
- 6 Beijing Foreign Studies University
- 7 Hong Kong Baptist University
- 8 Shanghai University of Finance
- 9 Qingdao University of Technology
- 10 Shanghai Lixin University
- 11 University of Shanghai
- 12 Xiamen University of Technology
- 13 Ningbo Institute of Technology

Regierungs- und Institutionspartner

- A Heilongjiang Province
- B Gansu Province
- C China Education Association
- D Shanghai Economic Management College



«In China sind vor allem soziale
Beziehungsnetze wichtig.»

Patrick Mathys, Head of Sales EMEA der Blaser Swisslube AG

Ein Unternehmen läuft wie geschmiert

Beim Gedanken an die globale Rolle von Chinas Wirtschaft kommt vielen zuerst die produzierende Industrie in den Sinn. Im vorliegenden Fall geht es jedoch um ein Schweizer Unternehmen, das im Bereich der Kühl- und Schmierstoffe aktiv ist und das sich nach anderen Niederlassungen in Fernost auch in China etabliert hat. Die Blaser Swissslube AG aus dem bernischen Hasle-Rüegsau ist als Familienbetrieb weltweit tätig und verfügt seit Jahrzehnten über Erfahrungen mit der Erschliessung ausländischer Märkte. Das Unternehmen ist unter den KMU ein eingeführter Global Player. Als etwas Besonderes kann gelten, dass Blaser Swissslube in China unter anderem auch internationale Kunden betreut, die ihrerseits entweder Niederlassungen oder Zulieferer in China haben und die dank guter Erfahrungen mit Blaser Swissslube auch an ihren chinesischen Standorten nicht auf diese Unterstützung verzichten wollten. Dass es Blaser Swissslube gelungen ist, auch ursprünglich chinesische Produzenten als Kunden zu gewinnen, lässt sich auf die solide Akquisitionspolitik zurückführen. Der internationale Erfolg wird dadurch zugleich gestützt und gefördert.

Mehr als nur Schmiermittel

Blaser Swissslube ist kein Schmiermittel-Verkäufer per se. Zwar verkauft das Unternehmen tatsächlich Schmiermittel, vor allem als Kühl- und Schmiermittel bei Schleif-, Bohr- und weiteren Zerspanungsprozessen an unterschiedlichen Materialien. Doch mit der Lieferung von Fässern ist es nicht getan. Die Produkte erfordern ausführliche Beratung sowie Analysen und Testläufe am Produktionsstandort. Dieses umfassende Angebot gilt es zu erläutern, wenn es darum geht, die Erfahrungen von Blaser Swissslube aus dem Chinageschäft darzustellen.

Die Voraussetzungen und Folgen optimierter Kühlschmiertechnologie bilden die Grundlage der Strategie von Blaser Swissslube. Beim Einsatz von Schmiermitteln sind natürlich wirtschaftliche Aspekte entscheidend. Diese beschränken sich jedoch nicht auf den Bereich der Maschinenpflege. Der Verbrauch an Schmiermitteln in Produktionsanlagen macht in der Regel nur etwa 0,5 Prozent der Produktionskosten aus. Oberflächlich gesehen ist dies ein so geringer Anteil, dass er kaum eine vermehrte Aufmerksamkeit rechtfertigt. Sieht man allerdings genauer hin, wird deutlich, dass Schmier- und Wartungsintervalle und damit auch der Stillstand von Produktionsanlagen unmittelbar vom Kühlschmierkonzept abhängen. Mit geeigneten, optimierten Produkten können die Stillstandzeiten verringert werden, was natürlich die Kosten senkt. Zudem ermöglichen Kühlschmiermittel schnellere Bearbeitungszyklen. Dadurch lässt sich die durchschnittliche Produktqualität und damit auch die Bedeutung der Schmiermittel im Gesamtkonzept steigern. Mit einer Optimierung der Kühlschmiertechnologie sinken ausserdem die Ausschussquoten und damit auch die Stückkosten. Schmiertechnologie hat also viel mit Maschinenauslastung zu tun. Sie verlängert zudem die Lebensdauer von Werkzeugen. Dies spart zusätzlich Kosten ein und erhöht ausserdem die Effizienz.

In vier Schritten zum Erfolg

Ein Angebot zur Optimierung eines Kühlschmierkonzeptes umfasst vier Schritte. Es nimmt sowohl bei Blaser Swissslube als auch beim potenziellen Kunden einige Zeit in Anspruch. Zunächst werden in einer Analyse vor Ort die Ziele und der Bedarf detailliert ermittelt. Daraufhin erstellt Blaser Swissslube aufgrund des Expertenwissens und der Erfahrung ein Angebot an den Kunden. In einem dritten Schritt wird es in den Produktionsanlagen des potenziellen Kunden unter echten Produktionsbedingungen ausführlich getestet.

Schliesslich erfolgt eine Auswertung und Ergebnisdiskussion und allenfalls eine längerfristige Betreuung des Kunden. Im Zuge dieses Prozesses erhebt und analysiert Blaser Swisslube die Produktionsdaten der Kundenmaschinen. Neben den technischen Gegebenheiten haben auch Bedingungen wie Wasserqualität u.Ä. einen massgeblichen Einfluss auf die Gesamtleistung. Nur wenn die Komplexität der Einflussfaktoren umfassend berücksichtigt wird, zeigt der Leverage-Effekt des optimalen Kühlschmiermittels die volle Wirkung.

Schon bei der Rohstoffauswahl beachtet Blaser Anliegen wie Schadstoffvermeidung und Umweltschutz. Nur ein Teil der Produkte basieren auf Mineralöl. Viele andere sind biologisch abbaubar und bestehen aus nachwachsenden Rohstoffen. In Ländern mit strengen Umweltauflagen ist dies heute schon kostenrelevant, in anderen vielleicht in naher Zukunft. Mit umweltverträglichen Kühlschmierstoffen lassen sich auch betriebsbedingte Krankheiten – von Hautreizungen bis zu Krebserkrankungen – vermeiden. Gerade chinesische Unternehmen übersehen oft, dass infolge gesundheitlicher Probleme die Personalkosten von qualifizierten Mitarbeitenden eine grosse Belastung darstellen können.

Entscheidung für China

Mit der Qualitätssteigerung in der Industrieproduktion wächst auch in China der Bedarf an umfassenden Dienstleistungen im Bereich der Kühlschmiertechnologie. In China wuchs der Mitarbeiterstab von Blaser Swisslube von ursprünglich 10 auf heute rund 50 Personen. In dieser Zeit hat sich der Umsatz versiebenfacht. Geführt wird das Chinageschäft von Patrick Mathys, der über 20 Jahre in Asien gelebt hat. Das Engagement in China führte zu vielfältigen Erfahrungen. Die andersartige Unternehmenskultur in China betraf sowohl den Umgang mit Kundinnen und Kunden als auch die Personalbeschaffung.

Prognosen zur Entwicklung der chinesischen Industrie legten nahe, dass mit der Qualitätssteigerung auch der Bedarf an hochwertigen Schmiermitteln wachsen würde. Die Philosophie der «Optimierung der Gesamtkosten» durch passende Kühlschmierstoffe wird jedoch in China nicht überall verstanden. Für eine fruchtbare Zusammenarbeit mit Blaser Swisslube müssen Kunden jedoch einige Voraussetzungen mitbringen. Bei den Anwendern ist ein hinreichendes Prozessverständnis nötig, damit die Leistungen von Blaser Swisslube wirkungsvoll genutzt

werden können. Diese Voraussetzungen sind im chinesischen Markt nicht immer gegeben, da die traditionellen Vorstellungen von Produktionsprozessen in China von jenen der westlichen Welt und von Japan abweichen.

Herausforderung Bereichsdenken

In China sind auf Managementebene die Zuständigkeiten stark aufgeteilt. Dies kann den Optimierungsprozess behindern. Jeder denkt nur an seinen Bereich und ist es nicht gewohnt, den grösseren Zusammenhang in seine Überlegungen einzubeziehen. Eine solche Haltung lässt sich nicht in kurzer Zeit verändern, vor allem dann nicht, wenn sie an traditionelle Wertvorstellungen gebunden ist. Auf dem eigenen «Schweizer Weg» zu bestehen, führt nicht zum Erfolg. Vielmehr muss ein wechselseitiger Anpassungsprozess stattfinden, der Rationalität und Effizienz mit bisherigen Kulturpraktiken in Übereinstimmung bringt.

Zu einer regional angepassten Auslegung des bewährten Vorgehens kann gehören, die Kunden erst einmal für die Prozessbestandteile zu sensibilisieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in China eine recht strikte Trennung zwischen Theoretikern und Praktikern die Regel ist. Ein Auftrag, den das Management erteilt, führt nicht zwangsläufig zum Erfolg in den Werkshallen. Die Erfahrung zeigt daher, dass Analyse- und Beratungsaktivitäten von der Praxisseite her, gewissermassen «bottom-up», angegangen werden sollten. Die Experten von Blaser Swisslube spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie sollten daher nach Möglichkeit aus der Region stammen, denn der ihnen aus sozialen Gründen gewährte Vertrauensvorschuss wirkt sich beim Kunden positiv aus.

Langfristig denken

Oft ermöglicht erst die vorbereitende Schulung von Kundenvertretern den Gedankenaustausch auf Experten-ebene. Auf diesem Weg gilt es, ein gemeinsames Problemverständnis zu schaffen, denn aus der traditionellen Perspektive wird das Angebot von Blaser Swisslube kaum verstanden. Die Analyse der Gesamtkosten ist für die meisten Chinesen sehr ungewöhnlich. Eine Einführung in diese Denkweise hat daher zunächst etwas akademischen Charakter. Sie bildet jedoch die Basis für künftige Angebote und zur Nutzung der Vorteile des Angebots von Blaser Swisslube. Auf diese Weise wird eine Zusammenarbeit auch langfristig abgesichert. Der Nutzen des Angebots – die Analyse- und Beratungskompetenz – kommt dadurch schrittweise zur Geltung.

Parallele Kommunikationskanäle aufbauen

Alle sieben Tochtergesellschaften von Blaser Swisslube in Asien beschäftigen lokales Personal. In China gründete das Unternehmen in den wichtigen Wirtschaftsregionen eigene Niederlassungen, um den Weg zum Kunden kurz zu halten und die Einbettung in die regionale Unternehmenskultur zu gewährleisten. Die Zentrale befindet sich in Shanghai. Weitere Niederlassungen sind in Shanghai (für das östliche Industriegebiet Chinas) und in Guangzhou (für das südliche China). Die sprachlichen Unterschiede zwischen diesen Regionen sind erheblich, was hier im Westen oft nicht bekannt ist. In der chinesischen Unternehmenskultur ist aus westlicher Sicht die Kommunikation relativ intransparent. Das hat nicht nur mit den persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden zu tun. Vertrauen beeinflusst die Offenheit.

Ebenso die Rücksichtnahme auf Hierarchien und die Erwartungshaltung der Kommunikationspartner. Beispielsweise möchte eine Führungskraft nicht belehrt werden. Besser: Sie möchte nicht, dass der Eindruck entsteht, sie solle möglicherweise belehrt werden. Deshalb trauen sich Untergebene nicht, offen zu sprechen, etwas in Zweifel zu ziehen oder gar Widerspruch zu erheben.

Innerhalb des eigenen Unternehmens hat sich deshalb die Einrichtung mehrerer paralleler Kommunikationskanäle bewährt. Sie sind kein Ausdruck von Misstrauen, sondern eine Reaktion auf eine möglicherweise unbenutzt selektive Informationsübermittlung. Eine Verteilung der Kommunikation auf mehrere Kanäle hilft, eine ungewollte Filterung zu vermeiden und die Kontrolle über Informationen auf mehrere Träger aufzuteilen. Mehrere Augenpaare sehen verschiedene Dinge und erkennen Widersprüche und Unsicherheiten leichter. Dadurch lassen sich Problemfelder identifizieren – und schliesslich ausräumen –, ohne dass jemand das Gesicht verliert.

Die andersartige Unternehmenskultur in China betraf sowohl den Umgang mit Kundinnen und Kunden als auch die Personalbeschaffung.

Berufliche Netzwerke nutzen

Soziale Beziehungsnetze sind in China wichtig. Innerhalb einer Branche entstehen unter den qualifizierten Vertretern einer Sparte solche Beziehungsnetze, die bei der Berufs- oder Universitätsausbildung beginnen und sich über das ganze Erwerbsleben hinweg fortsetzen. In diesen Netzwerken werden – gemeinsame Beschäftigung mit demselben Berufsgegenstand vorausgesetzt – persönliche Beziehungen regelmässig gepflegt. Sie sichern den Beteiligten Informationen und Empfehlungen aus der ganzen Branche. Diese Beziehungsnetze gilt es sowohl beim Umgang mit Kunden als auch beim Aufbau der eigenen Expertenteams zu berücksichtigen. Die beruflichen Netzwerke sind jedoch nur eine Facette. Hinzu kommt die alte kulturelle Praxis des «Guanxi», die mit Rückgriff auf die konfuzianische Lehre Intensitäten und Wesen der

Beziehungen definiert. Greift man aus Unkenntnis vorzeitig in diese geregelten Beziehungen ein, kann dies zu erheblichen Missverständnissen führen.

Westliche Unternehmen sollten sich zum Ziel setzen, durch Anpassung an die sozialen Gepflogenheiten persönliche Bindungen zwischen den Mitarbeitern der Niederlassungen und dem Hauptsitz herzustellen. Damit dies gelingt, müssen die Weichen bereits bei der Anwerbung von Personal gestellt werden. In China ist eine hohe Mitarbeiterfluktuation üblich. Dies verringert die Chancen für den Aufbau fester Bindungen an ein Unternehmen. Blaser Swisslube hat beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass Bewerber, die sehr gut Englisch sprechen, diese Fähigkeit durch häufigen Wechsel zwischen verschiedenen westlichen Firmen erworben haben. Was also zunächst wie ein Geschenk aussieht, nämlich die Sprachkompetenz, kann ebenso ein Grund zur Skepsis sein: Eine souveräne Selbstdarstellung kann auch begrenzte Bereitschaft zur Loyalität signalisieren. Infolge der grossen Entfernung zwischen den Standorten ist Loyalität im Tagesgeschäft nur schwer überprüfbar. Dies ist zugleich als Aufforderung für westliche Manager zu verstehen, die sich längerfristig in China engagieren wollen. Sie sollten unbedingt zumindest in Ansätzen die Landessprache lernen, damit sie sich bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern nicht nur von deren Fremdsprachenkompetenz leiten lassen.

Will man konkurrierende Kommunikationskanäle im eigenen Unternehmen einrichten, hat dies die bewusste Beschränkung der Zuständigkeitsbereiche zur Folge. Verlangt ist ein Kompromiss zwischen bereichsüberschreitender gesamtheitlicher Denkweise und Zuständigkeitsbegrenzung. Netzerbildung darf nicht zu einer Überbewertung einzelner Personen führen, mögen sie in ihrer Stellung noch so viel Verantwortung auf sich vereinen. Andernfalls ist eine durch den Weggang zentraler Personen bedingte Unterbrechung des Guanxi-Geflechts nur schwer auszugleichen.

China als Innovationspartner?

Blaser Swissslube hat sich gegen einen Produktionsstandort in China entschieden. Die Herstellung der Kühlschmiermittel verbleibt in der Schweiz. Lediglich der Vertrieb erfolgt über chinesische Niederlassungen. Die Qualität der Rohstoffe und der Produktion sind die Gründe für diesen Entscheid. Beides kann in China nicht ohne umständliche Prüf- und Kontrollverfahren gewährleistet werden. Die Produktion in der Schweiz ist jedoch kein Dogma. So gibt es beispielsweise ein Fertigungswerk in den USA. Offen bleibt, ob die Sorge vor Produktimitationen durch chinesische Konkurrenten für diese Entscheidung auch eine Rolle gespielt hat. Bei Blaser Swissslube weiss man jedenfalls, dass gegen derartige Vorfälle kein hundertprozentiger Schutz besteht. Es kommt immer wieder vor, dass selbst patentrechtlich abgesicherte Produkte in China leicht verändert nachgeahmt werden. Durch die Beschränkung auf den Vertrieb ist Blaser Swissslube jedoch in der Lage, das eigene Know-how zu bewahren. Es bleibt die Frage nach Technologietransfer und Innovationspartnerschaft. Kann eine offene Innovationspartnerschaft die Führungsrolle von Schweizer Unternehmen und Forschungseinrichtungen mittel- oder langfristig gefährden? Diesbezügliche Prognosen schwanken in der Regel zwischen Bedenken und Plädoyers für Offenheit. Letztlich besteht eine beidseitige Abhängigkeit. Beide Partner können von den gegenseitigen Innovationsleistungen profitieren. Chinas Bedeutung als Innovationsträger wächst stetig. Blaser Swissslube sieht diese Herausforderung positiv. So sollte die Schweiz etwa chinesische Niederlassungen in schweizerischen Innovationsparks zulassen, zugleich aber nicht alle Trümpfe aus der Hand geben.

Was lernen wir daraus?

Das Angebot von Blaser Swissslube ist ein Beispiel echter Dienstleistungsinnovation, die dem Unternehmen eine führende Marktstellung sichert. Das komplexe Angebot von Analyse, Besprechung und Implementierung der Schmierstoffversorgung erfordert jedoch problembewusste und informierte Kunden. Mit steigendem Qualitätsanspruch in chinesischen Unternehmen wächst das Interesse an einer fachgerechten Betreuung, auch wenn hierarchische Strukturen und eng gefasste Zuständigkeiten meist noch keine ganzheitliche Reflexion der Kosten-Nutzen-Relation erlauben.

Blaser Swissslube bietet innovative Unterstützung für integrierte Produktionsprozesse. Die Leistungsfähigkeit des Ansatzes wird jedoch von vielen chinesischen Industriemanagern noch nicht verstanden. Dies ist ein deutlicher Indikator für weiterhin bestehende Unterschiede zwischen westlicher und chinesischer Unternehmensauffassung.

Bewerber, die sehr gut Englisch sprechen, haben diese Fähigkeit durch häufigen Wechsel zwischen verschiedenen westlichen Firmen erworben.

Fazit

- Eine traditionell hohe Mitarbeiterfluktuation und der damit verbundene Abfluss von Wissen und Know-how sind in China ein besonderes Risiko.
- Fremdsprachenkenntnisse eines chinesischen Bewerbers bzw. einer chinesischen Bewerberin stehen oft in Verbindung mit geringerer Loyalität. Sie sollten daher nicht das wichtigste Kriterium bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften sein.
- In chinesischen Unternehmen behindern eng gefasste Kompetenzen und Zuständigkeiten häufig den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus. Die Schulung ganzheitlichen Denkens bei chinesischen Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Kunden erfordert viel Zeit und Präsenz vor Ort.

Blaser Swisslube AG, Burgdorf BE

Interview mit Patrick Mathys, Head of Sales EMEA
13. Mai 2019

www.blaser.com

Schlusswort

Die Unterscheidung zwischen der Schweiz als Technologieführer und China als ausführendem Produzenten und Abnehmer Schweizer Waren ist nicht mehr zeitgemäss. Längst hat die chinesische Wirtschaft einen Entwicklungsstand erreicht, um in Sachen Innovation zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten, aber auch zu einem möglichen Partner für die Schweiz zu werden. Dass das Milliardenvolk grosse Ambitionen hat, daran gibt es keinen Zweifel. Mit seinen bestens ausgebildeten Ingenieuren, Wissenschaftlern und Technikern hat es enorme innovative und intellektuelle Kapazitäten. Es fragt sich jedoch, ob dieses Innovationspotenzial angesichts der Tatsache, dass der Staat alles kontrollieren will, auch freigesetzt werden kann; und ob Schweizer Unternehmen vor diesem Hintergrund bereit sind, mit chinesischen Unternehmen in puncto Innovation zusammenzuarbeiten.

Die Fälle Endress+Hauser und Blaser Swisslube, die als Innovationsführer ihrer jeweiligen Branchen gelten, spiegeln eine eher abwartende Haltung wider. Man ist im Markt präsent, erhält von dort wichtige Impulse für Weiterentwicklungen, zögert jedoch, selbst Forschung und Entwicklung im Reich der Mitte zu betreiben. Zu gross ist die Gefahr des ungewollten Technologietransfers und der fehlenden Rechtsdurchsetzung.

Beachten Sie jedoch, dass die vorliegenden Fälle keineswegs die ganze Breite an Erfahrungen von Schweizer Unternehmen in China wiedergeben. Sie sollen lediglich ein vertieftes Verständnis ermöglichen und zu einer eingehenden Auseinandersetzung mit China anregen.

Das China Centre der Fachhochschule Nordwestschweiz lädt Sie dazu ein, die weitere Entwicklung mit uns zu beobachten und unvoreingenommen zu diskutieren. Kommen Sie zu uns, z.B. zum jährlich stattfindenden Swiss China Update, oder nutzen Sie unsere Informations- und Dienstleistungsangebote im Internet unter www.fhnw.ch/china

Wir freuen uns auf Ihren Besuch.



fhnw.ch/china

Impressum

www.fhnw.ch/business
info.business@fhnw.ch

Autoren:

Prof. Dr. Ruedi Nützi, Direktor Hochschule für Wirtschaft FHNW
Dr. Jörg Wombacher, Dozent Hochschule für Wirtschaft FHNW

Realisierung:

Sandra Bachmann, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Gestaltung:

Denise Maillard, Hochschule für Wirtschaft FHNW

Fotografie:

André Raul Surace, Surace GmbH

Druck:

Paul Bütiger AG, Biberist

Gedruckt in der Schweiz.

© 2020 Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft

