



## Mosaik einer Studienreise

Ernst ANTENSTEINER, Dipl.-Ing. Dr.techn. (WIV), Betriebsberater im Bereich Controlling und Bankwesen der control-management beratungsgesellschaft mbh., Wien  
Johann WOLFSCHWENGER, Dipl.-Ing. (WIV), Exportmanager der Fa. Doubrava, Atnang-Puchheim.

Der VWI — Verband deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. — ein Schwesterverband des WIV — veranstaltete im April 1987 eine Studienreise durch Thailand, Hongkong und Japan.

Schon bei der Ausrichtung der Reise hat man sich hohe Ziele gesteckt. Diese wurden durch die ausgezeichnete Vorbereitung und Betreuung von Herrn Dipl.-Ing. Schupp noch weit übertroffen. Wofür wir uns an dieser Stelle nochmals herzlich bedanken.

Nicht zuletzt durch die Begleitung von gleich drei Vorstandsmitgliedern des VWI waren die Einblicke in die Strukturen der besuchten Firmen und die Möglichkeiten zum Informationsaustausch und zur Kontaktaufnahme auf hohem Niveau gegeben. In allen drei Ländern wurden die Eindrücke durch Diskussionen mit den Handelsdelegierten über die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung abgerundet.

*Das Mittelmeer ist das Meer der Vergangenheit,  
der Atlantik ist das Meer der Gegenwart,  
der Pazifik ist das Meer der Zukunft. (Theodor Roosevelt)*

### Thailand, zukunftssträchtiger Produktionsstandort innerhalb der ASEAN Staaten

Thailand verdient heute sicherlich als Produktionsstandort eine größere Bedeutung als dies bisher in der Wirtschaft der Fall war. Die Politik der Thai's spiegelt deren Wesensart wider, die als Weg der Mitte mit Beharrlichkeit beschrieben werden kann. Schon aus der historischen Entwicklung heraus mit einer über 700 jährigen Unabhängigkeit ist die Beständigkeit des Landes ersichtlich. Die vielen Staatsstreichs bzw. Staatsstreichversuche bedeuten keinen grundsätzlichen Wechsel in der Politik des Landes. Vielmehr wird der Staat durch den Kaiser und der damit verbundenen Verwaltungsgliederung getragen, so daß der Einfluß der Regierung auf die Veränderung des Landes nicht die Bedeutung erhält, wie man dies aus der europäischen Praxis gewöhnt ist. So hat das Wort des Kaisers Bumbol entsprechendes Gewicht in der Gestaltung Thailands. Die Wesensart der Thai's zeigt sich auch in der hohen Toleranz gegenüber Ausländern. Ein Beispiel dafür ist die problemlose Assimilation der nach dem 2. Weltkrieg zugewanderten Chinesen, die heute im Handel eine tragende Rolle spielen.

Die Wirtschaftspolitik ist marktwirtschaftlich orientiert; die Hauptimpulse für das wirtschaftliche Geschehen sollen zukünftig verstärkt vom privaten Unternehmen ausgehen. Priorität wird dabei nicht den kapitalintensiven Projekten, sondern den arbeitsintensiven kleineren und mittleren Betrieben der verarbeitenden Industrie zuerkannt.

Das ist wohl auch der Grund, warum Thailand in den letzten Jahren gegenüber seinen Nachbarstaaten — deren Wirtschaft primär auf Erzabbau und Rohölgewinnung ausgerichtet ist — eine günstigere wirtschaftliche Entwicklung aufweisen kann.

Das Lohnniveau ist noch auf einer niedrigen Stufe. So gehören die Lohnsätze zu den niedrigsten in Asien und sind nur etwa ein

Viertel so hoch, wie in Singapur, Hongkong oder Südkorea. Der Mindestlohn beträgt zur Zeit ca. 2.000 öS pro Monat. Unter Einbeziehung der Produktivität kann man mit etwa den halben Produktionskosten, verglichen mit Österreich rechnen.

Die Chancen und Gefahren in Thailand konnten wir am Beispiel der Firma WESCO studieren.

Vor gut zwanzig Jahren hat sich Herr Weimann, ein schwäbischer Maschinenbauingenieur, entschlossen, in Thailand das zu produzieren, was nach europäischer Meinung nicht möglich sein kann. Heute haben WESCO's Maschinen zur halbautomatischen Erzeugung von Aluminiumtuben Weltruf erlangt. Nicht nur weil die »Made in Thailand« markierten Maschinen im Durchschnitt um 25% billiger sind. Sie bieten eine eigene Technologie, die die praktische Erfahrung in der Tu-

benherstellung miteinbezog, den tropischen Bedingungen standhält und obendrein deutscher Qualität entspricht.

Dem leidigen Problem der Ersatzteilbeschaffung — mit dem man in Ländern wie Thailand heute noch rechnen muß — müde, entschloß sich Herr Weimann zur kompletten Herstellung seiner Maschinen (mit Ausnahme von Antriebs- und Steueraggregaten). Die dazu notwendigen Investitionen in die Forschung und Entwicklung verlangten eine große Vorlaufzeit und viel Geduld. »Was Auslandsinvestoren oft nicht bedenken, wenn sie von Billiglohnländern reden, ist die Tatsache, daß auch die Entwicklungskosten niedriger sind.«

Nicht zuletzt durch die Massenproduktion in den vornehmlich durch die Japaner errichteten Produktionsstätten beginnt der gesellschaftliche Respekt erst beim Aufseher. Der Maschinenbau benötigt jedoch qualifizierte Facharbeiter. Durch das Fehlen eines Ausbildungssystems, das unserer dualen Schulung von Facharbeitern ähnlich ist, ergeben sich weitere Investitionskosten in die Ausbildung der Mitarbeiter. Daß diese gut ausgebildeten Fachkräfte heute in Thailand gefragt sind, steht außer Zweifel — eine entsprechende Fluktuationsrate muß einkalkuliert werden.

Die Erfolgsvoraussetzungen für Thailand nach Dipl.-Ing. Weimann:

- viel Glück, den richtigen thailändischen Partner zu finden,
- die Ausdauer und viel Geduld, die Mitarbeiter entsprechend auszubilden,
- die Überheblichkeit, Risikoangst und Angestelltenmentalität hinter den europäischen Grenzen zu lassen und dann war noch ..... das Militär zu unterstützen und den Finanzmanager gut zu bezahlen.



Abb. 1: Geisterrhäuser schützen Heim und Unternehmen in Thailand



Abb. 2: Bambus — das Baugerüst der Prosperität in Hong Kong

### Hong Kong, das Tor zu China

Die britische Kronkolonie Hong Kong wird in 10 Jahren durch die kommunistische Volksrepublik China regiert werden. Aber seine kapitalistischen Strukturen und ihre Institutionen scheinen sich nicht darum zu kümmern und stärken sich weiterhin.

Wobei die Meinungen über die Zukunft stark divergieren. Mr. Lueng der Fa. HUNT — technisches Handelshaus mit 7 ständig besetzten Außenstellen in der VR China, die wir außerhalb des offiziellen Programms zur Sondierung von Geschäftsmöglichkeiten besuchten:

**»Kurz- und mittelfristig bestehen hervorragende Chancen durch die Notwendigkeit der Öffnung der VR China. Allein aufgrund der vorhandenen Infrastruktur wird Hong Kong weiterhin Hauptschlagplatz für den Warenverkehr mit China bleiben.«**

Zur Verstärkung wird derzeit der Containerschlaghafen ausgebaut und eine zweite Fluglinie gegründet.

Im Gegensatz dazu ließen Gespräche mit Hong Kong Chinesen die Befürchtung durchblicken, daß mögliche Restriktionen im Handelsverkehr und eine Erhöhung der Steuern zwangsläufig zu einer Verminderung der Wettbewerbsfähigkeit führen werden. Diese Ängste spiegeln wohl die Erfahrungen aus der Vergangenheit wider.

Das Wirtschaftspotential dieses Landes ist beeindruckend. Die Wirtschaftskraft Hong Kongs läßt sich mit einer Steigerung des BIP von 8,7% und des Exportvolumens von 17,6% im letzten Jahr beschreiben. Speziell für Europa und damit für Österreich ergeben sich aus dieser Entwicklung beste Chancen für Geschäfte mit der VR Chinas. Die politischen Spannungen zwischen Japan und China veranlassen heute die VR China seine extrem ja-

panlastige Importstruktur zugunsten Europas zu verschieben.

Diese sich auftuenden Möglichkeiten werden heute schon zum Beispiel von der italienischen Industrie genutzt. Sicherlich ist der Markteintritt hier nicht durch den »Start eines einzigen Luftballons« zu erreichen, man muß sich schon etwas mehr einfallen lassen. Es bedarf bestmöglicher Abstimmung Produkt — Markt und wiederum des richtigen Partners. Für Österreich gibt die Austrian Hong Kong Society bzw. das Hong Kong Trade Development Council mit Sitz in Wien bestmögliche Unterstützung.

All dies sollte nicht zur einseitigen handelsorientierten Betrachtung Hong Kongs führen. Hong Kong ist sehr wohl auch die Produktionsstätte einer breiten Palette von Produkten, die von Billigspielzeug über Stoffe, sophi-

sticated Elektronik bis zur Ausrüstung mit moderner Telekommunikation reichen. Einen Einblick in diese spezielle Struktur gab uns die LENOBLE, LOCK LTD., eine Modewarenfabrik für prestigebewußte Europäer. Wo vor 20 Jahren ein Fischerdorf stand, wird heute in den New Territories im 20. und 24. Stockwerk mit ca. 150 Mitarbeitern modernste Boutikenkleidung für alle Staaten der Welt produziert. Dafür bezahlen sie aber auch eine Monatsmiete von 130.000 Hongkongdollar, das entspricht ca. 222.000 öS. Der Monatslohn liegt bei ca. 7.000 öS. Bei dieser oberflächlichen Betrachtung sind die Wettbewerbsvorteile nur schwer ersichtlich. Bei genauerem Hinsehen erkennt man, daß

- die Lohnnebenkosten nur 7 bis 10% betragen,
- die Infrastruktur alle benötigten Rohstoffe direkt vor die Haustür liefert,
- die Körperschaftssteuer bei 18% liegt und
- der Export keinerlei Restriktionen unterliegt.

Trotz dieser extrem kapitalistisch orientierten Struktur — Hong Kong zählte im letzten Jahr bereits über 50HK-Dollar-Milliardäre — ist dennoch ein gewisses soziales Netz gespannt. So kostet zum Beispiel eine Straßenbahnkarte umgerechnet nur einen österreichischen Schilling.

Unter anderem werden die Sozialleistungen durch den Erlös von Versteigerungen von Kraftfahrzeugkennzeichen, die nicht übertragbar sind, bezahlt. Dazu ist das Verständnis der Mentalität der Hong Kong Chinesen notwendig. Jede Ziffer des dekadischen Nummernsystems ist einer bestimmten Bedeutung im Leben zugeordnet. So steht zum Beispiel die Zahl 7 für »Joss«, was soviel wie Glück bedeutet, oder die Zahl 8 für Geld und Reichtum. Um auch nur eine dieser Zahlen in seinem Kennzeichen führen zu können, werden hohe Beträge gezahlt; man kann sich vorstellen, um welche Summen Kennzeichen mit 4 mal der 7 oder 8 den Zuschlag erhalten.



Abb. 3: Die uniformierte Gesellschaft Japans in der Schule...



Abb. 4: ...und privat

## Japan, der andere Führungsstil

»Ein Land, das über 2.000 Jahre Reis angebaut hat, hat die Gruppenarbeit im innersten verankert.« Damit umschrieb Herr Dr. Mach, Vorstand des VWI, treffend die Mentalität der Japaner. Darin liegt einer der Schlüssel zum besseren Verständnis des japanischen Management- und Führungssystems. Ein paar markante Gegensätze zwischen Japan und Europa sollen das bildlich erweitern.

- Im Sinne der Gemeinschaft werden auch von Führungskräften mindere Tätigkeiten ausgeführt.  
Können Sie sich, sehr geehrter Leser, vorstellen, daß in Österreich ein Abteilungsleiter nach einer Sitzung beim Einsammeln von Kaffeetassen hilft.
- Ein japanischer Abteilungsleiter wird als seinen Nachfolger immer den besten Mitarbeiter auswählen. Aufgrund des Senioritätsprinzips muß er nicht um seine Rangstellung fürchten.  
Ein Teil unserer Kapazität wird für die Rundumverteidigung verwendet.
- Betriebliche Probleme (Umsatzrückgang, Verluste) werden in Japan offen diskutiert. Alle leitenden Angestellten werden dafür kämpfen, daß das Unternehmen seine Ertragskraft steigert, um zu überleben.  
Das mitteleuropäische Verhaltensmuster in diesen Situationen: »How to leave a sinking ship?«

Auch wenn diese Beispiele vielleicht die Situation überzeichnen, die Gruppe hat in Japan einen höheren Stellenwert. Der japanische Führungsstil ist ein klassisches Beispiel für »Management by Objectives«. Vielleicht etwas abgewandelt durch eine verstärkte gemeinsame Erstellung des Zielkatalogs mit den unterstellten Mitarbeitern. So muß jeder Abteilungsleiter seine Ziele formulieren und entsprechende Organisationsprogramme, Kostenpläne etc. aufstellen — Controlling par excellence.

Im europäischen Sinn bedeutet Führung die Erteilung von Anweisungen. Ein japanisches Unternehmen erwartet von seinen Führungskräften, daß sie die Arbeitsgruppen fördern und durch das Miteinander, Aufgaben an die Mitarbeiter übertragen.

Auch wenn in Europa in letzter Zeit große Fortschritte gemacht wurden, von 8 Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter und Jahr, wie wir es bei TOSHIBA KHEIHIN gesehen haben, sind wir noch weit entfernt. »**High morale of employees is essential for high quality**« stand auf einer Plakette in der Werkshalle und »**QUALITY should be DESIGNED-IN and BUILT-IN but NOT INSPECTED-OUT**« wurde uns dazu erklärt.

Ein Faktor von 4,3 im Lohnunterschied zwischen dem jüngsten Mitarbeiter und dem Generaldirektor, wie uns der Personaldirektor von MATSUSHITA ELECTRIC darlegte, ist nicht die Motivation für die Karriere eines Europäers. Und sooft man es auch wiederholen mag, das Gruppendenken als Motivationsfaktor ist für uns nur schwer verständlich.

Die wirtschaftliche Macht ist vorerst ungebrochen. Bedingt durch den hohen Yen-Kurs

und das hohe Lohnniveau ist zwar die Wettbewerbsfähigkeit der auf der Insel angesiedelten Betriebe stark zurückgegangen. Es war bei THOSHIBA MACHINE NUMAZU PLANT nicht allzu schwer zu erkennen, daß die Kapazitäten nicht voll ausgelastet sind. Auch werden in Japan die Mitarbeiter nicht sofort freigesetzt. Aber die Zeit, in der die Mitarbeiter von der Wiege bis zur Bahre einen Teil einer großen Familie waren, scheint jedoch vorbei zu sein. Die Arbeitslosenrate liegt bei 3% und der Teil der versteckten Arbeitslosigkeit wurde uns mit 1 bis 2% angegeben.

Auch Japan unterliegt einem Strukturwandel: Einerseits wird zur Zeit die Binnenkonjunktur gefördert und andererseits ist Japan frühzeitig auf Offshore-Produktionsstätten ausgewichen. Primär Südostasien liefert heute unter japanischer Technologie und japanischen Managementtechniken Halbfertigprodukte nach Japan. Fast jeder japanische Automobilkonzern hat Produktionsstätten in den USA und Europa, um die protektionistischen Tendenzen zu umgehen.

Die Macht Japans liegt heute in seiner immensen Finanzkraft. Die hohe Sparneigung und der geringe Zinssatz erleichtern die Finanzierung von Exportaufträgen. Die TOKYO STOCK EXCHANGE ist dabei, New York den Rang abzulaufen. Eine solche Entwicklung war vor ein paar Jahren noch undenkbar. Aber es ist nur ein letzter Schritt in der Veränderung in der Struktur der Weltfinanz, der Wirtschaft und der Industrie.

Zum Schluß noch ein paar Hinweise für Geschäfte mit Japan:

- Das Englisch Ihres japanischen Gesprächspartners ist meist mangelhaft.
- Termintreue und hohe Qualität werden erwartet. (Zum Teil wird heute auf Qualitätsprüfung verzichtet, etwaige Mängel werden nicht entschuldigt.)
- Den gesprochenen Worten Ihres japanischen Geschäftspartners folgen nicht immer die entsprechenden Taten.
- Haben Sie keine Scheu, bei ungenügender Auskunft nachzufragen.
- Kleinere Geschenke sind wichtig und werden erst am Ende des Gespräches übergeben und nicht ausgepackt.
- Sag niemals nie!

WERNER MÖRTH Ges.m.b.H.  
  
 WERBEAGENTUR

A-8041 Graz, Raiffeisenstraße 118-120

Telefon (0316) 44 5 19, 44 6 14 – Telex 31-2662