

Warum sind die Chinesen so erfolgreich?

Internationaler Wettbewerb *Viele Betriebsräte werden mit dem Argument konfrontiert, man müsse kürzertreten, vielleicht sogar auf bestimmte Produkte verzichten, weil die Chinesen billiger seien. Oft trifft das zu – wo liegen die Ursachen?*

Von **Wolfgang Däubler**

Vor rund zwei Jahren besuchte ich den Gesamtbetriebsratsvorsitzenden eines großen Automobilzulieferers. Man sei zwar dabei, für die E-Mobilität zu produzieren, aber die wirtschaftliche Situation sei schwierig: Chinesische Unternehmen würden dieselben Produkte 30 Prozent billiger anbieten, und das bei mindestens gleicher Qualität. Man könne sich vorstellen, wie VW oder BMW darauf reagiere. Ich war ganz schön geschockt, weil ich das Unternehmen immer ein wenig als Vorbild gesehen hatte. Von ähnlichen Erfahrungen wird aus dem Maschinenbau berichtet. Es passt ins Bild, dass die chinesischen Hochgeschwindigkeitszüge die 1318 km zwischen Peking und Shanghai in viereinhalb Stunden zurücklegen, was einer Durchschnittsgeschwindigkeit von knapp 300 km pro Stunde entspricht. Außerdem ist Pünktlichkeit garantiert. Bei YouTube berichtet ein bekannter deutscher Wirtschaftsjournalist, er habe in der südchinesischen Stadt Shenzhen vom Flughafen aus ein Lufttaxi genommen, das ihn in 10 Minuten in sein Hotel gebracht habe. Einen Piloten gab es nicht; das „autonome Fliegen“ ist dort seit einiger Zeit zugelassen und es funktioniert reibungslos.

Ich war auf Einladung der Ebert-Stiftung zum ersten Mal 1994 in China und bin seither jedes Jahr zehn bis vierzehn Tage zu Vorträgen und Lehrveranstaltungen dort gewesen. Ich will versuchen, ein wenig über die Ursachen dieses technischen und wirtschaftlichen Phänomens nachzudenken und einige Thesen zu formulieren.

Lernbereitschaft

Die chinesische Gesellschaft ist eine Lerngesellschaft. Dies beginnt in der Schule, wo sich jeder Schüler und jede Schülerin mindestens 5.000 Zeichen einprägen muss. Auch wenn sie sich aus insgesamt 214 Elementen zusammensetzen („Radikale“ genannt), bleibt es eine

enorme Anstrengung, sich dieses „Alltagswissen“ anzueignen. Dies erzieht zu Disziplin und Fleiß. Lehrer stehen in hohem Ansehen. Man kann das Verhältnis zum Lernen auch an einem Konfuzius-Zitat festmachen: „Es kommen drei Wanderer des Weges. Konfuzius sagt: Einer könnte mein Lehrer sein.“

„Lernen“ heißt in der ersten Stufe vielleicht auch mal „kopieren“. Aber dabei bleibt man nicht stehen. Wer später hinzukommt, kann die Fehler und Umwege vermeiden, die andere gemacht haben. Man kann im Einzelfall auch die Vorzüge anderer kombinieren. So hat man es beispielsweise bei den Hochgeschwindigkeitszügen gemacht, wo man sich zuerst den TGV, den ICE, den japanischen Shinkansen und die spanischen Züge angeschaut und dann ein eigenes Modell entwickelt hat. Daneben gibt es völlig eigene Entwicklungen und manchmal auch recht unkonventionelle Methoden: Ein Hersteller brachte z. B. ein sehr billiges Gerät auf den Markt und bat alle Kunden, ihm gerade auch ihre negativen Erfahrungen mitzuteilen. Die wurden dann umfassend ausgewertet und so entstand ein Produkt von höchster Qualität.

Das „Lernen“ findet sich auch bei höchsten politischen Entscheidungsträgern. 1996 war ich Teil einer SPD-Delegation, die von einem Mitglied des Politbüros empfangen wurde. Wie denn die Frauenquote in den Parteien bei uns funktioniere, wollte er wissen. Was denn die Männer dazu sagten, wenn die Zeitung über ihre Frau, aber nicht über sie schreibe? Wie bewältigen die Frauen Haushalt, Beruf und daneben auch noch Politik? In der Pause fragten wir ihn, warum er dies so genau wissen wolle. Er meinte, in der KP Chinas gebe es nur 19 % Frauen, da sei noch Luft nach oben (inzwischen sind es rund 40 %). Und er fand es besonders wichtig, dass wir ihm gesagt hatten, in den Kommunalparlamenten hätten sich die Diskussionsgegenstände geändert („Die Öffnungszeiten der Kindergärten wurden wichtiger als der Ausbau des Sportplatzes“), denn so ein Gemeinderat sei nur dann sinnvoll, wenn die wirklichen Probleme auf den Tisch kämen.

Arbeitshaltung und Arbeitsorganisation

„Work-Life-Balance“ ist kein bekannter Begriff in China. Wenn es nötig ist, arbeitet man intensiver als sonst und ist auch zu Überstunden bereit. Zwar ist die 40 Stunden-Woche im Gesetz festgeschrieben und die Überstunden sind dort begrenzt – doch wäre man im Normalfall bereit, mindestens diesen Rahmen auszuschöpfen. Wenn man weiß, dass die Großeltern noch zu zehnt in einer Zwei-Zimmer-Wohnung gelebt haben, hat man da eine

andere Perspektive als bei uns. Notwendig ist freilich, dass man für den Einsatz nicht nur Geld, sondern auch Anerkennung bekommt. Fehlt diese, zeigen sich Formen des Widerstands. Es existieren eine Menge „verdeckter Kampfformen“, die man in einem besonderen Beitrag schildern müsste: Informationen kommen nicht an, im Zimmer des Chefs fällt die Heizung aus, versprochene Aufgaben werden nicht erledigt, weil man einfach keine Zeit hatte – man könnte noch andere Beispiele nennen.

Dazu kommt ein weiteres. In China wird viel diskutiert, aber irgendwann wird entschieden. Dann wird es auch wirklich gemacht. Die Diskussionen sind meist konstruktiv. Hat jemand einen Vorschlag, so sucht man nicht (wie bei uns) nach allen möglichen Einwänden, warum es nicht funktionieren kann. Einwände sind nur dann wirklich willkommen, wenn man gleichzeitig auch überlegt, wie man ihnen Rechnung tragen und den Vorschlag verbessern könnte.

Diese Haltung verbindet sich mit einem gehörigen Maß an Optimismus. Seit über 40 Jahren ist es aufwärts gegangen (nur bei Corona war es anders); das deutsche „Wirtschaftswunder“ dauerte ganze 15 Jahre. Viele haben deshalb die bei uns seltener gewordene Vorstellung, dass es der nächsten Generation noch besser gehen wird. Im Alltag redet man nicht vom „chinesischen Traum“ einer künftigen Gesellschaft des Wohlstands und der Freiheit, aber ein Stück davon ist in das allgemeine Bewusstsein eingegangen.

Staatliche Rahmenplanung

Lernbereitschaft und Engagement für die Arbeit (die es schließlich ja auch bei uns gibt) sind vergeblich, wenn die gesamtwirtschaftliche Situation nicht stimmt. Der Markt fragt nur nach „konkurrenzfähigen Preisen“, nicht danach, wieviel menschliche Tatkraft und Hingabe in die Produkte eingeflossen ist. Die Unternehmen planen nach der voraussichtlichen Entwicklung auf dem Markt, die man meist nur für ein bis zwei Jahre voraussehen kann. Solange sich z. B. die Verbrenner gut verkaufen, sieht man keinen Grund, sich auf die E-Mobilität zu konzentrieren. In China ist dies anders. Es gibt eine langfristige Planung, die in den Fünf-Jahres-Plänen niedergelegt ist. Dort werden Schwerpunkte bestimmt wie z. B. derzeit die Anwendung von KI in bestimmten Sektoren wie der Medizin oder dem autonomen Fahren, und dann werden entsprechende Maßnahmen getroffen. Der Staat sorgt dafür, dass beispielsweise auf den Autobahnen genügend Ladesäulen vorhanden sind, damit man mit dem

E-Auto von Anfang an auch längere Strecken bewältigen kann. Es werden also nicht nur in vielen Provinzen mit staatlicher Unterstützung Fabriken errichtet, in denen E-Autos produziert werden, sondern es wird eben auch für die nötige Infrastruktur gesorgt. Ob der Staat den Bau der Ladestationen dann ausschreibt oder mit eigenen Mitteln bewältigt, ist eine sekundäre Frage. Auch stehen die Fabriken untereinander in Wettbewerb; die schwächeren Marktteilnehmer werden dann meist von den stärkeren aufgekauft. Dass die Entwicklung einigermaßen koordiniert verläuft, wird mit Hilfe der Partei sichergestellt, die im Management der Unternehmen maßgeblich vertreten ist.

Auf diese Weise ist man dagegen gesichert, dass eine ganze Branche wie der Maschinenbau oder die Chemie in Schwierigkeiten gerät. Wenn Exporte wegbrechen wie in der Finanzkrise ab 2008 oder durch die Trump'sche Zollpolitik, ist vorgesorgt. Die Chance ist groß, dass es zusätzliche Absatzmöglichkeiten in den BRICS-Staaten und auf dem großen chinesischen Markt geben wird.

Staatliche Fördermaßnahmen

Das chinesische Recht fördert in massiver Weise technische Innovationen. Man fühlt sich gewissermaßen in eine andere Welt versetzt.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung können in doppelter Höhe als Betriebsausgaben vom steuerpflichtigen Unternehmens Einkommen abgesetzt werden. Wer 1 Mio. investiert, muss 2 Mio. weniger versteuern. Bestimmte Branchen und Bereiche wie z. B. die Tabakindustrie, der Groß- und Einzelhandel und die Unterhaltungsbranche sind allerdings davon ausgenommen. Weiter wird der normalerweise 25 % betragende Körperschaftsteuersatz auf 15 % bei sog. Hochtechnologieunternehmen herabgesetzt, bei denen Innovationen im Mittelpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit stehen. Der Kreis der davon erfassten Unternehmen ist im Gesetz im Einzelnen definiert.

Erfinder stehen hoch im Kurs. Nach dem Gesetz zur Förderung der Verwertung wissenschaftlich-technischer Ergebnisse erhalten die Forschenden mindestens 50 % der Nettoeinnahmen aus einem Verkauf oder einer Lizenzvergabe ihrer Ergebnisse. Wird eine Neuentwicklung im eigenen Unternehmen verwertet, sind für einen Zeitraum von drei bis fünf

Jahren mindestens 5 % des Betriebsgewinns an die Forschenden auszuzahlen. Ein solcher Anreiz ist bei uns undenkbar.

Wenn die Regierung ein neues Produkt benötigt, das auf dem Markt noch nicht verfügbar ist, kann sie seit 2024 das Verfahren der „kooperativen innovationsbezogenen Beschaffung“ anwenden. Unternehmen und Regierung teilen sich die Kosten der Entwicklung. Ist das Projekt erfolgreich, kauft die Regierung das Produkt, so dass Marktrisiken ausgeschlossen sind.

Einschätzung

Die hier geschilderten Umstände machen den eingangs skizzierten technischen Vorsprung Chinas in hohem Maße plausibel. Ein paar Dinge sollte man ergänzen.

Was Lernbereitschaft und Engagement in der Arbeit betrifft, so ist dies ein Trend, der in vielfältiger Weise sichtbar wird. Das schließt aber nicht aus, dass es auch Menschen gibt, die nicht in dieses Bild passen, die gerne in einer „Freizeitgesellschaft“ leben möchten und die den Wettbewerb verabscheuen. Auch gibt es bei jungen Sozialwissenschaftlern und Juristen Ängste, mal keinen der Ausbildung entsprechenden Arbeitsplatz zu finden. Die Wirklichkeit ist immer vielfältiger als der globale Trend.

Das Modell „Diskussion bis zum Jahresende, dann wird entschieden und das Entschiedene nicht mehr in Frage gestellt“ ist verbreitet, aber kennt auch verkappte Ausnahmen: Vielleicht ist ein wichtiges lokales Interesse nicht berücksichtigt worden und deshalb stößt die Umsetzung auf Schwierigkeiten. Auch kann es menschliche Probleme geben; das Prestige einer wichtigen Person hat gelitten und deshalb wird von ihm und anderen an eine Revision gedacht. Und natürlich kann es auch Investitionsentscheidungen geben, die an den Bedürfnissen vorbeigehen – aber das ist eben nicht die Regel, sondern die eher seltene Ausnahme.

Der Aufstieg in Führungspositionen hängt von der Leistungsfähigkeit und der Innovationskraft der fraglichen Personen ab. Die politische Haltung spielt eine relativ geringe Rolle, solange die „Grundloyalität“ gegenüber Staat und Gesellschaft gesichert ist. Einzelheiten sind für den ausländischen Beobachter nur schwer zugänglich.

Wir sind in Deutschland gut beraten, wenn wir die Entwicklung in China zur Kenntnis nehmen und dies nicht erst dann tun, wenn wir auf dem internationalen Markt ins Hintertreffen geraten sind. Innovation ist auch bei uns zu Hause – man muss neue Gedanken nur fördern und nicht zerreden. Ein gelegentliches Praktikum in China täte manchem deutschen Entscheidungsträger gut.