





Trainingslager China

Den beinharten Wettbewerb im Reich der Mitte überleben nur die fittesten Firmen.

Kolonialismus, mal umgekehrt.

Text: Bernhard Bartsch
Foto: Jan Siefke



Der große Sprung: Buddha fährt jetzt Transrapid (Foto vorige Seite)

- Es ist Sonntag, und Peter Legner ist mal wieder mächtig stolz auf seine Mannschaft. In seiner Werkhalle herrscht reger Betrieb. „Überstunden und Wochenendschichten machen meine Mitarbeiter ohne zu murren“, sagt er. „Man kann von den Chinesen viel lernen, vor allem Zähigkeit.“ Zwölf Jahre als China-Manager für den Maschinenhersteller Carl Schenck haben ihm reichlich Gelegenheit gegeben, seine eigene Zähigkeit zu trainieren: Einheimische Konkurrenten kopierten seine Anlagen; seine Partner machten sich mit geklauten Blaupausen selbstständig. „Wir mussten ganz von vorne anfangen, und zum Glück haben wir aus unseren Fehlern die richtigen Schlüsse gezogen.“

Heute ist Schencks Schanghaier Werk für Auswucht-Maschinen Marktführer in China. Ursprünglich wollte man nur für den lokalen Bedarf produzieren, doch inzwischen wird auch in die USA und nach Deutschland exportiert. Rund ein Viertel seines Gesamtumsatzes macht das Darmstädter Traditionsunternehmen inzwischen in China; ein Drittel der Aufträge gehen dort ein. „Wir haben viel investiert, mehrere Standorte aufgebaut und eine ganze Produktionsreihe von Deutschland nach China verlegt“, sagt Jochen Weyrauch, Vorstand bei Schenck. „China hat erheblichen Anteil daran, dass wir heute ein starkes Unternehmen sind. Denn die beste Strategie, um derzeit in Deutschland Jobs zu erhalten, besteht leider darin, im Ausland erfolgreich zu sein.“



Und noch eine neue Fabrik: Volkswagen und Partner

Das Billiglohnland China als Retter deutscher Jobs? So sieht es aus. Tausende deutsche Firmen brauchen den Wachstumsmarkt, um langfristig zu überleben. Doch wer von China profitieren will, lässt sich auf ein gefährliches Spiel ein. „Es gibt in China keine fairen Marktbedingungen und keinen praktischen Rechtsschutz“, warnt Thomas Waldmann, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Unternehmen aller Branchen stecken in der Zwickmühle: Sie brauchen China, doch gleichzeitig bedroht es ihre Existenz. Im Zweifel halten sich viele an den Siemens-Aufsichtsratsvorsitzenden Heinrich von Pierer, der sagte, das Risiko, nicht in China dabei zu sein, sei größer als das nach China zu gehen.

Am schwersten hat es der Mittelstand. In Branchen wie Werkzeugmaschinen, Textilmaschinen, Pumpen oder Kompressoren ist jedes zweite Unternehmen stark von Produktfälschungen betroffen, ergab eine Studie des VDMA. Umsatzrückgänge liegen zwischen drei und 50 Prozent. Da Gerichtsprozesse in der Regel wenig Aussicht auf Erfolg haben, kommt es meist zu einer fatalen Kettenreaktion: Wer mit den preiswerten Plagiaten der eigenen Produkte konkurrieren will, muss selbst in China produzieren – häufig auf Kosten der deutschen Standorte. „Das Potenzial des chinesischen Marktes kann man langfristig nur erschließen, wenn



Tempo, Tempo: der Superzug, made in Germany, in Fahrt



Auch der Chinese muss mal entspannen: Park mit Plaste-Dinosauriern

auch ein Großteil der Wertschöpfung dort stattfindet“, sagt Manfred Grundke, Vorstandsvorsitzender der Bosch Rexroth AG. „Man muss in China ein chinesisches Unternehmen sein – von Chinesen, für Chinesen.“ Doch Technologietransfer endet häufig mit geklauten Plänen. „Wir haben in China inzwischen zwölf Konkurrenten, die mehr oder weniger gute Versionen unserer Technologie anbieten“, so Berend Brach, China-Chef von Bosch Rexroth. Schenck hat sogar rund 30 Wettbewerber gezählt.

Das senkt nicht nur den Umsatz, sondern ruiniert auch das Image. Denn chinesische Kunden ahnen meist nicht, dass sie Plagiate kaufen und beschwerten sich beim Originalhersteller, wenn es Probleme gibt. Der Manager eines deutschen Werkzeugunternehmens musste erfahren, dass er sich nicht einmal auf seine eigenen Zulieferer verlassen kann. „Die Fälscher wollten von ihm unsere Originalteile kaufen und mein Lieferant fragte mich, wie viel ich ihm zahlen würde, damit er den Auftrag ablehnt. Von irgendwas müsse er schließlich leben.“

Nicht nur Kopien vermässeln das Geschäft. Häufiger sind es ganz legale Mittel, die deutschen Unternehmen das Leben schwer machen. Chinas Regierung weiß, wie wichtig ihr Land für die Weltwirtschaft geworden ist, und tut alles, um internationale Unternehmen vor den Karren des eigenen Fortschritts zu spannen. Die Volksrepublik will kein Land werden, an dem die Welt-

wirtschaft sich eine goldene Nase verdient. Wer vom Wachstumsmarkt profitieren will, muss investieren. Ein Bericht des Pekinger Wirtschaftsministeriums schreibt ganz offen von einem Tauschgeschäft: „Marktanteile gegen Technologie“. Chinas Herrscher wollen in den kommenden Jahren eigene Großkonzerne aufbauen, die den etablierten Playern auf den Weltmärkten Konkurrenz machen. Der Boom soll in China bleiben.

Die Bedingungen, zu denen die staatlichen Planungsbehörden ausländische Unternehmen ins Land lassen, sind weltweit einmalig. So ist etwa Volkswagen gezwungen, seine Autos zusammen mit chinesischen Partnern zu bauen, die gleichzeitig mit den Konkurrenten General Motors oder Toyota kooperieren. Die Chinesen haben im Joint Venture die Mehrheit und kontrollieren die Vertriebskanäle. So können sie die Ausländer gegeneinander ausspielen und beispielsweise verlangen, dass in China erwirtschaftete Gewinne vollständig reinvestiert werden.

Die sechs Milliarden Euro für sein derzeitiges Expansionsprogramm in China finanziert Volkswagen zusammen mit seinen Partnern vollständig aus lokalen Profiten. Dass dabei Werke mit gewaltigen Überkapazitäten entstehen, ist den Chinesen gerade recht – zwingt es doch Volkswagen, China mittelfristig auch zum Exportstandort zu machen. Für die deutschen Produktionsstandorte ist dies gewiss keine gute Nachricht. ▶

Mehr als 60 Milliarden Dollar Auslandsinvestitionen zog China im vergangenen Jahr an; seit Beginn der Öffnungspolitik vor 25 Jahren sind mehr als 545 Milliarden Dollar nach China geflossen. Bis heute gibt es keine Berechnungen darüber, ob diese Investitionen profitabel waren. In seinem Buch „Der China Code“ schreibt Frank Sieren: „Weltkonzerne werden in China heute ähnlich behandelt wie einst die Konkubinen am kaiserlichen Hof. Über ihren Aufenthalt am Hofe haben sich Generationen von Konkubinen große Illusionen gemacht. Sie hofften nicht nur auf Sicherheit und ein stabiles Leben, sondern strebten auch nach Macht und Einfluss. Dabei vergaßen sie meist, dass sie im Grunde nur eine Funktion hatten: die Männlichkeit des Kaisers, oder sein Yang, zu stärken.“

China handelt nicht fair. Das hat das Land von seiner einst übermächtigen Konkurrenz gelernt

Warum auch nicht? Immerhin muss die Regierung Jobs für rund 200 Millionen Arbeitslose schaffen. Kann man es ihr da verdenken, dass sie alle Register zieht, um die Wirtschaft anzukurbeln? Hat sich nicht auch Japan vor 40 Jahren von den Erfindungen westlicher Konkurrenten inspirieren lassen und seinen Markt abgeschottet? Muss China internationales Recht ernster nehmen als die Weltmacht USA, die schon ungestraft ihre Stahlunternehmen mit illegalen Zöllen vor ausländischer Konkurrenz geschützt hat? Sollte ausgerechnet China, das die Massenarmut noch nicht abgeschüttelt hat und dessen Pro-Kopf-Einkommen unter 1000 Euro im Jahr liegt, Rücksicht auf den Wohlstand westlicher Industrienationen nehmen?

Gerade 100 Jahre ist es her, dass die Kolonialmächte Großbritannien, Frankreich, USA, Japan und Deutschland nach Belieben Chinas Ressourcen ausbeuteten. Damit legten sie die Grundlage für ihre heutige Überlegenheit und stürzten China ins Chaos. Ist es da nicht verständlich, dass China kein schlechtes Gewissen hat, die Kolonialisierung umzudrehen? „Paradoxerweise ist durch China längst im Gange, was die Globalisierungskritiker auf ihren Demonstrationen fordern“, schreibt Sieren. „Das ist die eigentliche große Überraschung und das große Dilemma des beginnenden 21. Jahrhunderts: Der Kapitalismus versetzt Chinas Regierung in die Lage, den Reichtum der Welt gerechter zu verteilen – auf unsere Kosten.“

China – die gelbe Gefahr? Zweifellos stellt China den Westen vor unangenehme Herausforderungen. „Wenn Deutschland seine Wettbewerbsfähigkeit sichern will, müssen sich die Rahmenbedingungen ändern“, sagt etwa der Schenck-Vorstand Weyrauch. „Im Moment sind wir einfach zu unflexibel.“ Rigidier Kündigungsschutz, starre Entlohnungsmodelle und bürokratische Hindernisse machen den Unternehmen das Leben schwer. Wer entlassen kann, wenn die Auftragslage schlecht ist, kann auch leichter einstellen, wenn das Geschäft wieder anzieht, so das Standardargument der

Unternehmerverbände. Auch das deutsche Ausbildungssystem gerät zunehmend in die Kritik. Denn trotz Lehrstellenmangels bleiben häufig Ausbildungsplätze unbesetzt, weil die Unternehmen für viele Berufe keine Bewerber mit geeigneten Qualifikationen finden. So haben es selbst Betriebe, die gern in Deutschland bleiben wollen, zunehmend schwerer, auch in Deutschland bleiben zu können. „Deutsche Unternehmen sind immer weniger deutsch“, sagt Weyrauch. Nur noch 20 Prozent seines Umsatzes macht Schenck in Deutschland, beschäftigt dort aber die Hälfte seiner Arbeitskräfte.

Der Bosch-Rexroth-Vorstand Grundke empfiehlt, China „als sportliche Herausforderung“ zu sehen. „China zwingt uns, besser und innovativer zu werden, denn Durchschnitt können wir uns einfach nicht mehr leisten.“ 83 Millionen Euro will er in den kommenden Jahren in chinesische Produktionsstätten investieren, doch die technologische Kompetenz bleibt in Deutschland. „Mitteleuropa ist das Silicon Valley des Maschinenbaus“, sagt er. „Nirgends auf der Welt gibt es so viele Hersteller, Zulieferer und Kunden auf engem Raum. Dadurch entsteht eine Dynamik, an die so schnell niemand herankommt.“

Mehr als von anderen Faktoren wird der Wettbewerb der Regionen im Kopf entschieden. „Vor 20 Jahren haben alle gefürchtet, Japan würde die Welt überrennen“, sagt Eva Schwinghammer, China-Geschäftsführerin des Maschinenbauers Trumpf. Doch dazu ist es nicht gekommen. „Kein Land kann sich auf Dauer alle Vorteile sichern“, so die Managerin. „Deswegen sollten wir Deutschen bei allen Problemen nicht vergessen, dass wir auch Stärken haben. Wenn wir die nutzen, ist China eher eine Chance als eine Gefahr.“

Zwar verlegt auch Trumpf zunehmend Produktion nach Asien. Doch Hightech- und Qualitätsprodukte sollen auch weiterhin in Deutschland hergestellt werden, und zwar keineswegs aus karitativen Gründen. „Da hat China keine großen Kostenvorteile“, betont Schwinghammer. Denn gute Ingenieure mit Arbeitserfahrung sind Mangelware und entsprechend teuer. Mittlerweile können sie sogar Gehaltsverdopplungen verlangen.

In seinem Schanghai Job-Shop zeigt Trumpf, wie man chinesische Kunden davon überzeugen kann, dass deutsche Technik ihren hohen Preis wert ist. Die Anlage ist eine Mischung aus Fabrik, Showroom und Trainingszentrum. Weil viele chinesische Unternehmer nicht beurteilen können, welche Technik für ihre Zwecke die Richtige ist, bietet Trumpf ihnen die Möglichkeit, Maschinenstunden zu mieten, um Zulieferteile für ihre eigene Produktion herzustellen. So können auch kleine Firmen deutsche Hochtechnologie nutzen, ohne sich gleich eigene Maschinen kaufen zu müssen. „Wir bringen unseren Kunden bei, wie eine moderne Fabrik funktioniert“, sagt Schwinghammer, „und warum es sich lohnt, statt in kopierte Maschinen in State-of-the-art-Technologie zu investieren.“

So wird aus schlechten Kopien gute Werbung. ■