brand eins | 04/2008

Chinesisches Schwabenland

In der ostchinesischen Provinzstadt Taicang haben sich fast hundert deutsche Firmen angesiedelt. Sie fertigen Dübel, Stoßdämpfer, Kugellager, Staubsaugerdüsen und vieles mehr. Denn wer seinen Markt nicht der chinesischen Konkurrenz überlassen will, muss ihr im eigenen Land begegnen.

Bernhard Bartsch

Das Erste, was in Daniel Mützelburgs Büro auffällt, ist das Poster hinter seinem Schreibtisch. Eine Übung von Fallschirmspringern im Abendrot, dazu der Slogan \"Fallschirmjäger - Glück ab! \". \"Ein Kindheitstraum\", sagt Mützelburg und lacht. \"Als ich damals den Einberufungsbescheid bekam, bin ich zum Kreiswehrersatzamt gegangen und habe gesagt: Lasst mich zu den Fallschirmjägern, oder ich verweigere.\" Das rote Barett neben seinem Kalender verrät den Ausgang der Geschichte. Am Ende seines Wehrdienstes sei er sogar für einige Monate im Kosovo im Einsatz gewesen, erzählt Mützelburg. \"Eine Erfahrung fürs Leben und eine gute Vorbereitung auf das hier.\"
\"Das hier\" heißt: Plastik pressen in China. Der gelernte Kunststoffformgeber ist Werksleiter von B&K Technical Parts and Systems in der ostchinesischen Kleinstadt Taicang, einer Tochter der B&K Kunststoffwerke aus Bonn. 100 000 Teile rutschen an guten Tagen aus der Presse. In großen Wannen rollen Arbeiter sie in eine benachbarte Werkshalle, wo andere deutsche Unternehmen daraus Staubsaugerdüsen oder Autofensterlamellen montieren lassen.
Um ein solches Werk zu managen, muss man zwar nicht aus Flugzeugen springen können. Aber wer, wie Mützelburg, Freude an militärischen Metaphern hat, kann diese Aufgabe durchaus als unternehmerischen Fallschirmjägereinsatz verstehen. Er ist der einzige Deutsche unter 80 chinesischen Mitarbeitern, deren Sprache er nicht versteht, deren Kultur ihm fremd ist, auf deren Loyalität er nicht zählen kann. Doch er muss trotzdem dafür sorgen, dass die Prozesse in Taicang ähnlich reibungslos laufen wie im Bonner Mutterwerk. Gelingt ihm das, könnte die Produktionsverlagerung nach Fernost ein profitables Geschäft werden. Andernfalls freut sich die Konkurrenz. \"Der Wettbewerb ist hart\", sagt Mützelburg. Längst stehen in vielen chinesischen Fabriken die gleichen Maschinen wie bei ihm. Der Unterschied besteht nur noch darin, wie geschickt man sie einsetzt. \"Bei hochwertigen Produkten können die Chinesen noch nicht die gleiche Qualität liefern\", sagt Mützelburg. \"Aber wir müssen uns

darauf vorbereiten, auch dann noch konkurrenzfähig zu sein, wenn das einmal der Fall sein wird.\" Viel Zeit bleibt nicht mehr, glaubt er.
In seiner Firma ist Mützelburg im Kampf um Qualität \"made in China\" weitgehend auf sich gestellt. Doch allein ist er damit in Taicang keineswegs. 92 Firmen aus Deutschland produzieren bereits in der 450 000-Einwohnerstadt in der Provinz Jiangsu, 50 Kilometer nordwestlich von Schanghai. Nicht ohne Grund wird Taicang von den Chinesen als \"unsere deutsche Stadt\" und von den Deutschen als \"chinesisches Schwabenland\" bezeichnet. Zwar fehlen in der Stadt die großen Namen wie Volkswagen, Siemens oder ThyssenKrupp. Dafür ist der Mittelstand stark vertreten, und er kommt vor allem aus Baden-Württemberg. So haben der Dübel-Erfinder Fischer und die Nähmaschinenmarke Pfaff, der Maschinenbauer Trumpf und der Motorsägenhersteller Stihl Werkshallen in Taicang errichtet.
In der Volksrepublik China gibt es mehr als 4500 Unternehmen mit deutscher Beteiligung, schätzt die Deutsche Außenhandelskammer in Peking. Ein Drittel davon seien Mittelständler aus dem Maschinenbau und Ingenieurwesen. Etwa 500 von ihnen betreiben eigene Fabriken, größtenteils in Schanghai und seinen Nachbarprovinzen. Dass sich in dieser Region eine Enklave bilden würde, war abzusehen, dass sie ausgerechnet in Taicang entstehen würde, ist überraschend.
Fragt man Sun Jinquan, Chef der Taicanger Entwicklungsbehörde, warum sich in dem Ort so viele Deutsche niederlassen, streckt er an jeder Hand drei Finger hoch. \"Deutschland und Taicang haben die gleiche Philosophie\", sagt Sun Jinquan, \"die Philosophie der drei Hochs und der drei Niedrigs.\" Dann zählt er ab. Linke Hand: hohe Investitionen, hohes Produktionsvolumen und hohe Qualität. Rechte Hand: niedriger Energieverbrauch, niedrige Umweltbelastung und niedriger Personaleinsatz. \"Nur wer diese Kriterien erfüllt, darf bei uns investieren\", sagt Sun. \"So hat es sich ergeben, dass Taicang langsam zu einer deutschen Stadt geworden ist.\"
Dabei hat sich die Stadt längst internationalisiert. Mehr als 300 ausländische Unternehmen produzieren in Taicang, darunter 60 japanische, 16 koreanische und zehn amerikanische. Aber die Deutschen bilden die mit Abstand stärkste Kolonie. Und ohne sie wären die anderen womöglich gar nicht erst gekommen.
Doch von vorn. Die Geschichte vom Aufstieg des armen Provinzstädtchens zur Produktionsmetropole beginnt mit Autogurten, genauer: mit den Federn, dank derer sich Sicherheitsgurte langsam aus dem Schaft herausziehen lassen, die aber sofort blockieren, wenn heftig an ihnen gezerrt wird. Der kleine Mechanismus war eine von unzähligen Komponenten, die Volkswagen Ende der achtziger Jahre für sein Schanghaier

Auto-Joint-Venture benötigte, und da der chinesische Partner aufs Tempo drückte, forderten die Wolfsburger ihre Zulieferer auf, ihnen nach China zu folgen, darunter auch den Federhersteller Kern-Liebers aus Schramberg im Schwarzwald.
Das Risiko war hoch. Wie andere deutsche Mittelständler hatte auch Kern-Liebers kaum China-Erfahrung. Hinzu kam, dass wenige Jahre nach dem Blutbad auf dem Platz des Himmlischen Friedens der wirtschaftliche Aufschwung der Volksrepublik keineswegs als ausgemachte Sache gelten konnte. Doch da neben der Autozuliefersparte auch die Abteilung für Textilmaschinenkomponenten großes Potenzial in China sah, wagte das Unternehmen den Schritt.
Der damalige Geschäftsführer Hans-Jochem Steim war bereits 1986 dabei, als das Land Baden-Württemberg und die Provinz Jiangsu eine Partnerschaft eingingen. Weil es dadurch schon Kontakte nach Liansu gab, sollte die Fabrik auch dort angesiedelt werden, möglichst in der Nähe eines internationalen Flughafens. Das allein hätte jedoch noch nicht für Taicang als Standort für ein neues Werk gesprochen. Während in der Region bereits mehrere moderne Industrieparks mit fortschrittlicher Infrastruktur lockten, existierten in Taicang zu diesem Zeitpunkt erst die Baupläne für eine 50 Quadratkilometer große Entwicklungszone. Kein ausländisches Unternehmen hatte sich zuvor in Taicang niedergelassen.
Die Süddeutschen schreckte das jedoch nicht ab, denn die wirtschaftliche Rückständigkeit bedeutete auch billiges Bauland, niedrige Löhne und Unterstützung durch die Behörden. Bereits nach wenigen Wochen erhielt Kern-Liebers seine Geschäftslizenz, 1993 nahm die Firma als erster ausländischer Betrieb in Taicang die Produktion auf.
Den deutschen Fabrikleitern verlangte die China-Mission einiges ab. \"Als ich das erste Mal nach Taicang kam, musste ich schon ein wenig schlucken\", sagt Karsten Fey, seit 1998 Verkaufsleiter der Textilabteilung und damit der dienstälteste deutsche Kern-Liebers-Mitarbeiter in Taicang. Damals brauchte er für die Fahrt von Schanghai zu seinem neuen Werk drei Stunden. Die Reise führte über eine schlecht asphaltierte Landstraße und endete vor ein paar Fabrikhallen, die aussahen, als seien sie aus den umliegenden Gemüsebeeten herausgewachsen.
In dieser Einöde eine Bleibe für den künftigen Werksleiter zu finden, war nicht gerade einfach. Die Firma mietete für Fey ein Einfamilienhaus in einem halb fertigen Villendorf. \"Als ich einzog, klaffte zwischen Fensterrahmen und Mauerwerk ein handbreiter Spalt\", erzählt Fey. Damals war er der einzige Bewohner in der ganzen Anlage, nur der Hausmeister, der in einem Rohbau lebte, leistete ihm Gesellschaft.
\"Die ersten Jahre war es sehr ruhig in Taicang\", sagt Fey. \"Aber

dann wachte ich eines Nachts davon auf, dass rund um das Haus wie verrückt gehämmert wurde, weil überall gebaut wurde.\"
Heute ist die ehemalige Villa Feys eingeklemmt zwischen Hochhäusern - ein Pionier, der Erfolg hat, bleibt nicht lange allein. Zu dieser Entwicklung hat Kern-Liebers Geschäftsführer Hans-Jochem Steim maßgeblich beigetragen. Er machte bei seinen Kollegen reichlich Werbung für seine Entdeckung. Nach und nach folgten ihm weitere Mittelständler in die chinesische Provinz. Die meisten kamen aus Baden-Württemberg.
Bald war die süddeutsche Gemeinde in China groß genug, um Lokale und Geschäfte aus der Heimat anzuziehen. Gleich mehrere Läden stellen inzwischen importierte Markenwaren in die Regale. Knäckebrot und Pumpernickel, Nuss-Nougat-Creme und Gewürzgurken, Tütensuppen und Erdnussflips, dazu Bier, gebraut nach deutschem Reinheitsgebot. Selbst einen deutschen Metzger hat es mit seiner Wurstfabrik nach Taicang verschlagen.
Und auch die Gastronomie hat sich verändert. Die Provinzstadt hat jetzt eine Pizzeria. Nicht weit davon entfernt sind Cafés wie das Yumways entstanden, das statt Instantkaffee echten Espresso serviert. Und nach Feierabend treffen sich die Manager längst nicht mehr in der kargen Bar des Garden Hotels, sondern verkehren im Edelweiß, in Peters Bar oder im Paulaner. Dort hängen an den Wänden Fotos von Geburtstagsfeiern, namentlich markierte Whiskeyflaschen und Aushänge wie \"Kleiner Tiger sucht neues Zuhause\".
Dabei haben sich die Deutschen keineswegs aus Heimweh in Taicang versammelt. \"In einem schwierigen Markt wie China ist es für uns ein Vorteil, eng beisammen zu sein\", sagt der frühere Fallschirmspringer Mützelburg. \"So kann man Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen.\"
Ein Projekt, das allen helfen soll, ist die Berufsschule. Mehrere Firmen, darunter Kern-Liebers und Fischer, haben mit Unterstützung der Außenhandelskammer und des Landes Baden-Württemberg eine Akademie aufgebaut, die nach heimischen Lehrplänen Werkzeugmechaniker ausbildet. Denn gutes Personal zu finden und zu halten ist eines der größten Probleme, mit denen die Manager in China zu kämpfen haben. Obwohl im bevölkerungsreichsten Land der Welt jedes Jahr mehr als eine Million Absolventen die Universitäten mit einem Abschluss verlassen, herrscht Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Nur wenige Spitzenhochschulen unterrichten auf westlichem Niveau, und ein Ausbildungssystem für handwerkliche Berufe existiert erst gar nicht.
\"Die Idee für die Berufsschule entstand abends beim Bier\", erzählt Fey. \"Und da wir sie am nächsten Morgen immer noch gut fanden, haben wir sie in die Tat umgesetzt.\" Unter Anleitung eines pensionierten Berufsschullehrers aus Deutschland wurde bei

Kern-Liebers eine Lehrwerkstatt eingerichtet, in der heute etwa 20 Schüler pro Jahr von der Pike auf den Umgang mit Werkzeugen und Materialien lernen. 5000 Yuan (470 Euro) Lehrgeld müssen sie dafür im Jahr aufbringen, weniger als an vielen Universitäten. Dabei können sie mit ihrem Abschluss, der einer deutschen Gesellenprüfung entspricht, später deutlich mehr verdienen als mancher Hochschulabsolvent.
Erfahrene Arbeiter sind in China hochbegehrt, und wer in seinem Lebenslauf auf ein paar Jahre bei einem deutschen Unternehmen verweisen kann, macht als Job-Hopper besonders schnell Karriere - jedes Mal mit einem kräftigen Gehaltssprung. Fühlte sich ein chinesischer Produktionsleiter vor fünf Jahren mit 3000 Yuan (282 Euro) im Monat noch gut bezahlt, so kann er inzwischen das Doppelte bis Vierfache verlangen.
\"Für die Arbeiter ist das natürlich eine gute Situation\", sagt Fischer-Geschäftsführer Christoph Singer, der seit 2003 in Taicang lebt, \"aber für die Unternehmen führt das zu hoher Fluktuation.\" Zehn Prozent Wechsel im Jahr gelten als normal, und jede neue Firma, die sich in Taicang ansiedelt, treibt die Zahl in die Höhe. Dabei ist die damit verbundene Planungsunsicherheit für die Unternehmen weitaus schmerzhafter als das steigende Lohnniveau, das nach europäischen Maßstäben noch immer äußerst niedrig ist. Denn wo im Arbeitsfluss immer wieder Löcher gestopft werden müssen, ist es schwer, effiziente Prozesse aufzubauen. Dass die gesetzliche Kündigungsfrist nur einen Monat beträgt, macht den Jobwechsel besonders einfach. \"Meistens läuft es so, dass die Arbeiter eines Tages sagen, dass sie am nächsten Morgen nicht mehr kommen, wenn man ihr neues Angebot nicht überbietet\", sagt Singer. \"Als Unternehmen mit einem ausbalancierten Lohngefüge kann man das natürlich nicht ständig machen.\" Da chinesische Arbeiter untereinander offen über ihre Gehälter sprechen, würde jedes Zugeständnis sofort eine Welle von weiteren Lohnforderungen auslösen.
Dagegen kämpfen etwa 70 deutsche Unternehmer in Taicang mit einem Gentlemen\'s Agreement. Sie vereinbarten, nicht in der Belegschaft der anderen zu wildern. Doch auch wenn sich dadurch die Lage entspannt hat, so ist sie längst nicht entschärft. Denn die Arbeiter sind auch für japanische oder koreanische Firmen interessant.
Und selbst chinesische Unternehmen werben inzwischen Mitarbeiter bei der Konkurrenz ab. Neben Geld können sie mit etwas auftrumpfen, das kein Ausländer zu bieten hat: Nationalgefühl. Die Zeiten, da den Chinesen nur ausländische Waren als fortschrittlich galten, sind vorbei; stattdessen wollen sie nun eigene Spitzenunternehmen aufbauen.
Firmen wie der Computerkonzern Lenovo, der Haushaltsgerätehersteller Haier oder die Industrial and

Commercial Bank of China (ICBC), nach Börsenkapitalisierung eines der größten Finanzinstitute der Welt, machen es vor, und Umfragen unter Hochschulabsolventen zeigen, dass diese lieber am Aufbau eines chinesischen Konzerns beteiligt sein wollen, selbst wenn sie dort weniger verdienen, als für eine ausländische Firma zu arbeiten.
Für China ist dieser Wirtschaftspatriotismus ein Gewinn. Im Umgang mit ausländischen Firmen führt er allerdings häufig zu rüden Methoden. Zwei von drei deutschen Unternehmen klagen über Industriespionage, wobei der technikintensive Mittelstand besonders stark davon betroffen ist. \"Dass chinesische Unternehmen sich ohne eigene Entwicklungskosten fremdes Know-how aneignen können, ist für sie ein großer Vorteil\", sagt Fischer-Manager Singer, \"und unsere Mög lichkeiten, dagegen rechtlich vorzugehen, sind nach wie vor nicht ausreichend.\"
Insbesondere Fischers Produktpalette, die neben den nicht mehr patentgeschützten Dübeln diverse anspruchsvolle Befestigungsartikel für die Bauindustrie umfasst, ist für Kopisten verlockend. \"Unsere Teile haben einen breiten Markt und sind äußerlich einfach nachzumachen\", sagt Singer. Die Qualitätsunterschiede liegen meist im Material, was erst bei ernsten Problemen auffällt. So hatte Fischer in der Vergangenheit mit kopierten Ankern zu tun, die Fassadenteile an Hochhäusern halten. \"Wenn da etwas kaputtgeht, kann das fatale Folgen haben, und wenn der Kunde nicht bei uns direkt reklamiert, sodass wir die Sache aufklären können, entsteht ein großer Image-Schaden\", klagt Singer.
Deshalb hat das Unternehmen schon mehrfach Detektive auf Baustellen geschickt und mit deren Beweismitteln bereits zwei Gerichtsverfahren gewonnen. Doch der Sieg war bedeutungslos und hatte keine Konsequenzen. Denn die festgesetzte Entschädigung wurde nie gezahlt, die verklagte Firma schaltete noch während des Prozesses Internetanzeigen, in denen sie die umstrittenen Produkte erneut zum Kauf anbot.
Über ähnliche Erfahrungen berichten viele Unternehmer in Taicang, auch wenn sich nur die wenigsten damit an die Öffentlichkeit wagen. Trotzdem herrscht Einigkeit darüber, dass Produktpiraterie zwar ärgerlich, aber nicht existenzbedrohend ist. Denn auch wenn die Volksrepublik in ihrer Entwicklung einige Sonderwege nimmt, so gelten die Gesetze der Technikbranche trotzdem: Wer nur kopiert, kann anderen höchstens ein Geschäft wegschnappen, sie aber technisch nie überholen, zumal Lohnkosten in einer Branche mit hoher Automatisierung nicht das allein entscheidende Erfolgskriterium sind.
\"Solange die deutschen Unternehmen bei der Entwicklung vorne bleiben, werden sie auch erfolgreich sein\", prophezeit Gou Jianhui, Geschäftsführer der Schaeffler Gruppe China. Der

Chinese, der fließend Deutsch spricht und Ende der neunziger Jahre an der TU Braunschweig promovierte, kann das mit seinem Arbeitgeber eindrucksvoll belegen. 1998 ließ Schaeffler sich in Taicang nieder, um Volkswagen mit Motorenelementen, Kupplungen und Getrieben zu beliefern. Heute gehören auch zahlreiche chinesische Konzerne zu den Kunden, etwa der Autohersteller FAW und mehrere Stahlwerke, die von dem Herzogenauracher Familienunternehmen mit Wälzlagern beliefert werden.
Mehrfach hat Schaeffler seine Kapazitäten in Taicang erweitern müssen und ist mit 3500 Mitarbeitern und Investitionen von mehr als 180 Millionen Euro das größte ausländische Firmen am Ort. Derlei Engagement honoriert die Regierung: Vor zwei Jahren wurde die Straße vor dem Hauptwerk in Schaeffler-Road umbenannt. \"China ist für uns ein großes Geschäft\", sagt Gou. \"Ein Mehrgeschäft\", schiebt er schnell hinterher. Schließlich sei das Unternehmen nicht wegen der Kosten in China, sondern aus Absatzgründen. \"Unsere deutschen Fabriken sind voll ausgelastet, und die internen Zulieferungen steigen\", sagt Gou. \"Unser Engagement in China führt nicht zu Arbeitsplatzabbau.\"
Eine Aussage, die viele Manager deutscher Unternehmen in Taicang bestätigen. Und hoffen, dass sie noch möglichst lange zutrifft.