

Kapitel 1:

Entwicklung statt Abwicklung

Warum Lean Development ein strategisches Thema ist

Im Zusammenhang mit der nächsten Phase der Globalisierung, der wirtschaftlich-geostrategischen Konfrontation, kann man mit gutem Recht von einem ‚großen Spiel‘ sprechen. Und China sitzt ebenso mit am Tisch wie Indien. Wer hat in diesem Spiel die besten Karten in der Hand? Zwei Dinge können als gesichert gelten: Erstens sind die Einsätze hoch und zweitens sind exzellente, weltweit wettbewerbsfähige Produkte Trumpf. Welcher Art sind diese Produkte und auf welche Weise entstehen sie? Genau darum geht es in diesem Buch.

1.1 Der Drache erwacht

Kaum scheint die tiefste Finanz- und Wirtschaftskrise seit dem zweiten Weltkrieg in Ansätzen überwunden, zieht schon die nächste Bedrohung herauf. Sie kommt aus dem Osten. China, das Land, in dem nicht nur das Pulver erfunden wurde, ist auf dem besten Weg, die technische Vormachtstellung, die es über Jahrhunderte innehatte, zurückzuerobern. Im Mittelalter von europäischen Spionen ausgespäht und bestohlen, in der Neuzeit von den Westmächten inklusive Deutschland angegriffen und gedemütigt, von Japan überfallen und teilweise besetzt, vom Bürgerkrieg zwischen Kommunisten und Kuomintang zerrissen, von Mao, seiner Witwe und der „Viererbande“ vollends in den Niedergang getrieben, erfährt es jetzt seine Wiedergeburt. Der Drache ist erwacht. Und wenig deutet darauf hin, dass er sich bald wieder zur Ruhe legen wird.

Als Herrscher über die weite Welt habe ich aber ein Ziel im Auge, nämlich eine vollkommene Regierung zu bewahren und die Staatspflichten zu erfüllen. Fremde und kostbare Dinge lassen mich kalt. Wenn ich befohlen habe, dass die von dir, o König, gesandten Tributgaben angenommen werden sollen, so geschah das nur in Anbetracht und Würdigung des Geistes, der dich bewog, sie von so weit her zu senden. Die majestätische Tugend unserer Dynastie ist in jedes Land unter dem Himmel gedrungen, und Könige aller Völker haben ihre kostbaren Tribute zu Land und zur See dargebracht. Wie dein Botschafter selbst sehen kann, besitzen wir alle Dinge. Ich setze keinen Wert in fremden Dingen oder Erfindungen und habe KEINEN Bedarf für Fabrikate deines Landes.

(Aus einer Botschaft des Kaisers von China, Chi'en Lung, an König Georg III von England 1793; Quelle: Toynbee 1949, S. 37f.)

Wenn man Experten und Medien glaubt, so droht vor allem der deutschen Industrie Gefahr. Ursache ist die wachsende Fähigkeit Chinas, deutschen Unternehmen auf ihren angestammten Feldern Paroli zu bieten. Dies wird auch von Fachleuten bestätigt und durch eigene Beobachtungen weiter erhärtet: Wer das Reich der Mitte noch immer auf die Rolle als verlängerte Werkbank oder Billiglohnstandort reduziert, sitzt einem gewaltigen Irrtum auf. Längst ist der Bevölkerungsriese aus Fernost auch bei der Entwicklung von Technologien und Produkten (wieder) ein Schwergewicht. Und das nicht in exotischen Nischen, sondern dort, wo es der deutschen Industrie besonders weh tut. Automobilbau,

Verkehrssysteme, Solartechnik und, sehr schmerzhaft, Entwicklung und Bau von Werkzeugmaschinen haben internationales Niveau erreicht. Und die Entwicklung hat erst begonnen.

Noch klingen die Namen exotisch: Dalian Machine Tool Group, Trina Solar oder BYD, das für „Build Your Dreams“ steht. Doch sollte man sich diese Namen merken. Dalian ist ein Maschinenbauer, Trina ein Hersteller von Solarzellen und BYD eine Automarke. Die genannten Unternehmen stehen stellvertretend für die rasante Entwicklung der chinesischen Industrie in den vergangenen Jahren – und in der nahen Zukunft. Alle drei haben mittlerweile ein technologisches Niveau erreicht, mit dem sie auf den Weltmärkten konkurrenzfähig sind. Und: „Vor allem in den meist schnell wachsenden Zukunftsmärkten im eigenen Land und in anderen asiatischen Regionen punkten die Chinesen mit günstigeren Preisen und mit einem Heimvorteil“ (Handelsblatt vom 10.05.2010).

Nähere Auskunft über Hintergründe und Ursachen dieser Entwicklung gibt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auf seiner Internetseite: „In den vergangenen Jahren hat die Volksrepublik China den Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung von 0,7 auf 1,5 Prozent (2008) des Bruttoinlandsproduktes gesteigert. Davon sind etwa ein Drittel öffentliche FuE-Ausgaben, zwei Drittel stammen aus der Wirtschaft. Die chinesische Innovationsstrategie (2006 bis 2020) und der elfte Fünfjahresplan (2006 bis 2011) lassen deutlich erkennen, dass die politische Führung Chinas Forschung und Entwicklung als Grundlage des Wachstums der chinesischen Wirtschaft ansieht und Naturwissenschaft und Technologie als Ressourcen für Industrie und Dienstleistung nutzen will. Zahlreiche Reformen in der Wissenschafts- und Technologieförderung, z. B. die Einführung eines Ausschreibungssystems für staatliche Forschungsprogramme, belegen die Ernsthaftigkeit der Modernisierung“ (vgl. www.bmbf.de/de/818.php, 05.05.2010).

Der Befund scheint eindeutig, die Folgerungen sind dagegen sehr unterschiedlich. Während die Politik den Weg der Kooperation einschlägt, beispielsweise durch das ‚Deutsch-Chinesische Jahr der Wissenschaft und Bildung 2009/2010‘, verfolgen die Medien eine andere Agenda. So titelt der Focus „China wird gefährlich gut“ und stellt weiter fest: „Zu Wasser, zu Land und im All – das Milliardenreich will die Welt erobern. Die Volksrepublik ist viel weiter, als wir denken. Überlebt ‚Made in Germany‘?“ (vgl. Focus Nr. 16/10, 19. April 2010, S. 176). Wie so häufig müssen Unternehmen ihre eigene Wahrheit und ihren eigenen Weg finden, der irgendwo zwischen den Polen Kooperation und Konfrontation verläuft. Längst sind Unternehmen und mittlerweile auch Verbände vor Ort, um ‚dem Drachen den Puls zu fühlen‘. Was sie da ertasten, trägt kaum zur Beruhigung bei. Laut Focus warnt der „Branchenverband

VDMA vor einer ‚Innovationsdampfwalze‘ aus Fernost“ (a.a.O., S. 182), die, so wird suggeriert, deutsche Jobs plattwalzen wird. Weniger martialisch formuliert das Handelsblatt, dass das Niveau der chinesischen Produktion, auch bedingt durch chinesische Unternehmenskäufe in Deutschland, ständig steigt. Die Konsequenz: „Ständig seien Neuheiten gefragt, um den Vorsprung zu halten – dafür wiederum sind Investitionen in Forschung und Entwicklung nötig“ (vgl. www.Handelsblatt.com, 10.05.2010).

Damit sind wir beim entscheidenden Punkt angekommen. Gleichgültig, welches Szenario eintreten wird – zur Auswahl stehen beispielsweise das ‚Vogel-Strauß-Szenario‘, das ‚Schmusekurs-Szenario‘ oder das ‚Dampfwalzen-Szenario‘ – das einzige Mittel der Gegenwehr besteht in verstärkter, intensivierter und insgesamt besserer Forschung und Entwicklung. Ein Paradigmenwechsel steht an.