

Kultur und ihr Einfluss: Innovation auf Chinesisch

Beeinflussen National- und Lernkulturen Innovation und Kreativität? Und wenn ja, auf welche Weise? Gibt es Möglichkeiten, Innovation zu lernen? Gerade der Vergleich von Deutschland und China bietet interessante Einblicke in die Thematik, denn größer könnten die Unterschiede nicht sein.

Das Rad neu erfinden ist ein typisch deutsches Motto und der einsame Erfinder Daniel Düsentrrieb ein Star. Hier wachsen Kinder nicht nur mit Brettspielen wie Monopoly auf, in denen klare Regeln vorgegeben sind. Sie werden auch angehalten, frei zu spielen, eigene Spiele zu erfinden oder vorhandene Regeln zu ändern. Selbstständiges Denken und Hinterfragen von Informationen wird Schülern von Anfang an beigebracht. An der Universität gilt es, Probleme wissenschaftlich zu analysieren. Eine kritisch hinterfragende Haltung gehört zum Berufsleben. Der relativ gleichberechtigte Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fördert Widerspruch und Austausch und damit kreatives Denken.

In China sieht die Sache anders aus. Die vielen chinesischen Zeichen können nur durch Kopieren in kürzester Zeit gelernt werden. Das Ausbildungssystem beruht auf Auswendiglernen: Schüler speichern Informationen meist nur ab, um sie in Prüfungen eins zu eins wiedergeben zu können. Das passt auch zum unverändert hierarchischen System Chinas, in dem Vorgesetzte die Vorgaben machen und sogar Probleme hätten, wenn Mitarbeiter zu viel Eigeninitiative zeigen.

„Made in China 2025“ erfordert ein Umdenken

Unter dem Motto „Made in China 2025“ – einer gelungenen Nachahmung des Konzeptes Industrie 4.0 – muss die Wirtschaft allerdings auf Innovation umschalten. Das erfordert andere Führungsstile und Unternehmenskulturen: Nur wenn Vorgesetzte Mitarbeitern Freiräume geben und Eigenständigkeit zulassen, entstehen neue Ideen. Das ist zumindest unser Verständnis. Wie sieht es aber in China wirklich aus? In kaum einem Land wird der Schalter so schnell umgelegt wie in China, so auch in Sachen Innovation. Der Staat stellt aktuell finanzielle Mittel bereit, um innovative Lehrmethoden zu fördern. Das duale Ausbildungssystem Deutschlands, das Theorie und Praxis kreativ verbindet, findet Anklang.

Es geht aber auch anders. China hatte schon immer den Vorteil der Masse. Wenn 1.000 Ingenieure an einer Idee tüfteln, ist die Wahrscheinlichkeit einer neuen Kreation höher, als wenn Daniel Düsentrrieb allein im stillen Kämmerlein vor sich hin werkelt. Innovation auf Chinesisch bedeutet nicht, das Rad neu zu erfinden, sondern ein bestehendes Produkt den Marktbedürfnissen anzupassen oder es zu verbessern. Ein gelungenes Beispiel dafür sind die längeren Autos, die es nur in China gibt: Nicht der Fahrer erhält mehr Beinraum, sondern der Chef, der hinten sitzt und chauffiert wird.

Gefeiert wird, wer die Produkte mehrerer Anbieter miteinander kombiniert. Besonders berühmt für diese Fähigkeiten sind die „Shanzhai“-Unternehmen. Eigentlich steht das Wort für Bergfestung, heute ist damit jedoch der Raubkopierer mit Innovations-Esprit oder Hang zur Robin-Hood-Attitüde gemeint. Die „Shanzhaier“ definieren ihre Quellen gern als „Open Source“ oder „Open Innovation“ zum Wohle aller. Darunter verstehen sie den uneingeschränkten Zugriff auf Ideen und Designs zur eigenen Nutzung oder Weiterentwicklung bereits bestehender Technologien und Produkte.

Am besten lässt sich das am Markt für Mobiltelefone darstellen: Hemmungslos werden Markenprodukte kopiert und den Vorlieben und Wünschen chinesischer Kunden angepasst. Für den Workaholic gibt es Dual Sim, damit er auf zwei Leitungen erreichbar ist oder verschiedene Provider nutzen kann. Für den Unterhaltungsjunkie gibt es die Karaoke- und TV-Funktion. Für den Abenteurer ist das Handy mit einer Taschenlampe ausgerüstet und für die Luxusdame gibt es das edle Design aus 24 Karat Gold. Kopiert werden übrigens nicht nur westliche Produzenten. Man macht sich genauso unverfroren über die Erfindungen der eigenen Landsleute her, wie es der Roman „Die Sterne von Shenzhen“ von Luo Lingyuan lebhaft schildert.

Der Wettbewerb ist nirgendwo so intensiv wie in China. Stehenbleiben wird sofort bestraft. Schnelles Reagieren ist mehr gefordert als eigene, langwierige Tüftelei. Auch die typisch chinesische Neugierde fördert das rasche Wahr- und Aufnehmen neuer Trends. Chinesische Entrepreneurs sind enorm wendig und nehmen alles Vielversprechende sofort in ihr Portfolio auf. So ein Vertreter ist Ma Huateng, der CEO und Gründer von Tencent, der mit QQ und WeChat zu einem Giganten aufgestiegen ist. Die Kopiervorlage von QQ stammt vom israelischen Unternehmen ICQ, das später in AOL aufgegangen ist. ICQ ist – im Gegensatz zu Tencent – längst Geschichte. Das könnte auch den traditionellen Bahnproduzenten drohen, wenn die China Railway High-Speed in diesem rasanten Tempo weitermacht. Sie hat die besten Eigenschaften von ICE, TGV und Shinkansen im „Harmoniepfeil“, dem Hochgeschwindigkeitszug auf Stelzen, perfekt kombiniert.

Innovation durch Akquisition

Zukäufe im Ausland sind heute ebenfalls eine beliebte Methode, rasch und unkompliziert an Innovation und Kreativität zu kommen. Die Übernahme von Kuka durch Midea oder von



Chinas Unternehmen sind längst nicht mehr nur Kopierer. Im Drohnen-Markt sind sie sogar weltweit an der Spitze.

Putzmeister durch Sany sind dafür gute Beispiele. Die deutschen Hersteller erhalten nicht nur Zugang zum schwierigsten Markt der Welt, sondern können auch Innovationsimpulse an die Chinesen weitergeben. Die Käufer sind sich nicht zu schade, vom Target zu lernen und die Anstöße konsequent ins eigene Programm aufzunehmen.

Chinas Innovation ist aber auch bereits auf unserer Ebene des Neuerfindens angekommen. Am Anfang vom Westen belächelt, haben sich einige Hardware-Start-ups sensationell entwickelt. Dazu verholten haben ihnen unter anderem chinesische Rückkehrer aus den USA und Europa. Mit ihren Erfahrungen „in zwei Welten“ setzen sie ganz neue Akzente. Dazu gehört zum Beispiel der chinesische Drohnenproduzent DJI, der fast unbemerkt zum Branchenprimus geworden ist.

Typisch chinesische Innovationsingredienzen

Bisher wurde im Westen allgemein davon ausgegangen, dass die Chinesen von uns lernen müssen, um sich weiterzuentwickeln und auf den Innovationsstand der ersten Welt zu kommen. Das galt lange Zeit auch in Sachen Führungsstil: Man glaubte, dass nur mehr Mitspracherecht, mehr Empowerment und mehr Demokratie zu mehr Engagement und Kreativität führen. Doch inzwischen können wir von den führenden Unternehmen Chinas genauso viel lernen, wie die von uns.

Im „Land der Tugend“, wie Deutschland auf chinesisch heißt, werden Fairness, Toleranz, Inklusion und Gleichberechtigung groß geschrieben. Wettbewerbe finden zwar noch statt, doch am Ende erhalten alle Teilnehmer eine Auszeichnung. Das erinnert an heutige Skikurse in der Schweiz: Alle Kinder erhalten eine Medaille, selbst das Schlusslicht. Für einen wettbewerbsorientierten Chinesen fühlt sich das wie Betrug am ersten Platz an. Wofür hat sich dann die Anstrengung gelohnt?

Im Spannungsfeld von Teamgeist und Wettbewerb blühen Chinesen besonders auf. Einerseits fühlen sie sich in einem Firmenumfeld geborgen, indem das Motto gilt „einer für alle – alle für einen“. Die Führungskraft setzt sich auch heute noch persönlich für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters wie auch das Wohlbefinden seiner Familie ein. Andererseits erwarten sie auch den Wettstreit mit anderen Teams. Sie wollen sich vergleichen und besser abschneiden als die anderen Gruppen. Eine öffentliche Auszeichnung motiviert nicht nur den Sieger, sondern auch die Verlierer, sich noch mehr anzustrengen.

Das stellt auch besondere Ansprüche an Führungskräfte: Sie sollten Siegertypen sein, an denen man sich orientiert. Wer seine Mitarbeiter mit ehrgeizigen Zielen und einer saftigen Belohnung lockt, hat die Garantie, dass sie sich intensiv ins Zeug legen. Mit dem richtigen Chef sind sie sogar bereit, sich fürs Unternehmen zu opfern.

Vorgesetzte sind Vorbilder. Mitarbeiter wollen wissen, wofür sich ihre Führungskräfte außerhalb der Arbeit einsetzen. Es regt sie an, die gleiche Weiterbildung oder das gleiche Engagement anzustreben. Das zeigt sich besonders stark beim Kosmetik-Konzern Mary Kay in China: Alle Führungskräfte sind dazu angehalten, sich am Wochenende für ein soziales Projekt zu engagieren und ihr Team sowie ihre Familie einzubeziehen. Die Mitarbeiter sind stolz darauf, gemeinsam mit dem Chef zur Verbesserung ihres Landes beizutragen. Daraus entsteht eine Verbindung zum Unternehmen, die weit über das Übliche hinausgeht.

Starke Führungskräfte regen nicht nur dazu an, über den eigenen Tellerrand zu gucken und zur Verbesserung sozialer Probleme beizutragen. Sie holen auch Impulse aus der Künstlerwelt, um Veränderungen anzustoßen. Eine Firma hat gemeinsam mit Tänzern eine Choreografie zur Unternehmensgeschichte einstudiert. Vom Empfang bis zum Topmanagement haben alle mitgemacht. Sie wurden bei der Uraufführung am Tag der offenen Tür nicht nur von ihren Familien, sondern auch von den Kunden gefeiert.

Die Führungskräfte eines Unternehmens, das Produkte für Senioren herstellt, gingen mit ihren Mitarbeitern frühmorgens in den Park. Dort lernten sie von den Rentnern zunächst Taiji, bevor sie die älteren Herrschaften bei einer heißen Tasse Tee ausfragen durften, was die an den Fabrikanten schätzten und wo sie Verbesserungsbedarf sahen.

Auf der Reise zum Weiterentwickler

China hat schon vor einiger Zeit die Reise vom einfachen Kopierer zum Weiterentwickler angetreten. Wir sollten endlich wahrnehmen, welches Potenzial im absoluten Willen zum Erfolg und der Leistungsbereitschaft der Chinesen steckt. Sie wollen aufs Siegertreppchen und sind bereit, die Hürden zu nehmen, einzustecken und sich mit uns zu messen. Gerade deutsche Unternehmen können viel dazu beitragen, diese Reise zu befeuern und am Erfolg zu partizipieren, indem sie sich noch weiter auf „chinesische Besonderheiten“ einlassen.

DANIELA FEHRING

ist Beraterin für Post Merger Integration und Change Management in China. www.danielafehring.com