

Beitrag aus der Zeitschrift Info3, Ausgabe 12/1996 S. 14-17:

- Veröffentlichung mit freundlicher Genehmigung der Info3 Verlages -

# **Dörfer erobern den Weltmarkt**

## **Wie China den Gegensatz von Dritter und Erster Welt überwindet / Von Martin Barkhoff**

Unser Bild von China lebt zwischen den Kontrasten eines menschenrechtsfeindlichen Regimes und eines der größten wirtschaftlichen Expansionsmärkte. Der folgende Beitrag will auf einen bisher wenig beachteten Akzent aufmerksam machen, den das uralte Kulturvolk möglicherweise zu einem drängenden zeitgenössischen Entwicklungsproblem zu geben hat. - *Red.*

China lebt im Bewußtsein der Zeitgenossen als ein schrecklicher Koloß. Machtkämpfe einer überlebten, vergreisten Partei, ein unberechenbares Schwanken zwischen Liberalisierung und brutaler Unterdrückung, eine wachsende militärische Bedrohung für die Nachbarn, ja die Welt, und als künftig größte Wirtschaftsmacht der Erde ein Gigant, der uns alle in die Armut treiben wird - so häßliche Bilder von China tragen wir mit uns herum. Aber das ist vor allem die chinesische Stadtkultur. In China leben noch über 70 Prozent der Menschen auf dem Lande. Was da geschieht, entgeht uns noch zu sehr. Denn für das dörfliche Leben hat unsere Medienkultur keinen Sinn. Davon erwartet man sich nichts. Und damit verpaßt man das interessanteste. Auf den Dörfern findet, zunehmend frei vom störenden Einfluß der Partei, seit fünfzehn Jahren eine Entwicklung statt, die China wirklich zur ersten Wirtschaftsmacht der Erde machen und einen heilsamen Umwandlungsimpuls für alle Industrieländer geben kann. China hat etwas Eigenes, Neues zu bieten auf dem Feld der Arbeitskultur, auf dem Asien gegenwärtig die innovative Kraft ist.

Wir Europäer leben noch mit dem Vorurteil, daß aus Asien nur »das Alte« kommt. Aber nicht überall auf der Welt hat man solche Gefühle. In Australien beispielsweise ist Europa »das Alte« und Asien »das Neue, Erneuernde«. Die japanische Wirtschaftskultur ist dafür das hervorragende Beispiel. Was der Westen nur in den unverbundenen Polaritäten von Kapitalismus und Sozialismus handhaben konnte, wurde in Asien zu einer höheren Einheit gesteigert, die menschengemäße Arbeitsbedingungen, höhere soziale Einbindung und Verantwortung der Betriebe mit

preisgünstigerer und hochwertigerer Produktion vereinigt. Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben: Europa hat mit diesem Ideal in der Wirtschaft vor allem die sozialistischen Zerstörungen angerichtet. In Asien hat man auf diesem Feld die neuen Maßstäbe gesetzt. Jedenfalls kommt die bisher weltweit größtangelegte (und teuerste) wirtschaftswissenschaftliche Studie, das International Motor Vehicle Program des *Massachusetts Institute of Technology* zu dem Ergebnis, daß man auf der ganzen Welt wird lernen müssen, was die Japaner können: den wirtschaftlichen Prozeß sowohl innerhalb wie außerhalb der Firma in erster Linie als einen menschlichen Vorgang zu sehen und entsprechend zu behandeln. Letztlich heißt das, und darauf beruht der Erfolg der Schlanken Produktion: Anstatt zu arbeiten, um Gewinne zu machen, daran arbeiten, daß Menschen und Menschenverhältnisse sich verbessern, daß also Gewinne nur als Indikatoren wachsenden Humankapitals interessant werden. - Das scheint schon mehr, als die Wirtschaft lernen kann; aber die japanische Lektion ist nur der erste Teil dessen, was Asien an sozialer Innovation bringt. Sie beschränkt sich auf den städtischen Raum. China - so muß man die Zeichen der Zeit verstehen - hat nun die praktischen und institutionellen Schlüssel zur Zusammenarbeit von Stadt und Land. In China vollzieht sich im großen Stil die Vereinigung der Lebensformen der 1. und der 3. Welt. Das ist der vitale Motor des chinesischen Wirtschaftswachstums und der ganzen Umwandlung der teilweise noch mittelalterlichen Verhältnisse in die in vieler Hinsicht modernste Industriekultur der Erde. Die Verbindung von Industrie und ländlicher, landwirtschaftlicher Lebensweise scheint in bisher unvorstellbarer Art Kräfte freizusetzen. Das noch wenig untersuchte neue asiatische Wunder heißt: Dorfunternehmen.

## Dorfunternehmen - wirtschaftlich gesehen

Dorfgemeinschaften und andere ländliche Zweckgemeinschaften erweisen sich als die dauerhaften Weltmeister des Wirtschaftswachstums und des effizienten Produzierens für den Weltmarkt, Einrichtungen, von denen man beim besten Willen nicht sagen kann, ob sie kommunistisch oder kapitalistisch sind, ob sie der 3. oder der 1. Welt angehören. In seinem soeben erschienenen Buch »Der Sieg des himmlischen Kapitalismus« schreibt Günther Ederer:

»Diese VTEs (Village and Township Enterprises) wie sie offiziell heißen, sind die eigentliche Erfolgsstory in China. 1978 gab es gerade mal 1,5 Millionen davon, die 28 Millionen Menschen beschäftigten. Sie waren mit der Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte befaßt, stellten Ziegel für den örtlichen Bedarf her, unterhielten eine Werkstatt für den landwirtschaftlichen Fuhrpark und kümmerten sich um ähnliche mit den Dörfern und Kleinstädten verbundene Arbeiten. Heute gibt es über 25 Millionen VTEs mit über 120 Millionen Beschäftigten. Sie haben somit

mehr zur Entwicklung beigetragen als alle anderen Wirtschaftszweige zusammen, also auch mehr als die reinen Privatbetriebe. Heute stellen die VTEs alles her, von Motoren bis Drehbänken, von Textilien bis Wasserpumpen. Außerdem sind sie im Wohnungsbau, im Transportwesen und in fast allen nur denkbaren Serviceleistungen vom Hotel bis zur Gastronomie zu finden. (...) Mittlerweile machen sie 47 Prozent der gesamtchinesischen Industriewertschöpfung aus. Die Dorf- und Stadtunternehmen entwickeln sich zu einer gesunden, mittelständischen Industriestruktur. Jährlich wächst ihre Produktion um 31 Prozent.«

Die oft kleinen Dorfunternehmen mit ihren durchschnittlich 20 bis 40 Mitarbeitern, scheinbar verloren in jenem riesigen, immer noch verschlossen wirkenden Land, ziehen ausländische Direktinvestitionen im großen Stil an und sind bevorzugte Partner von Unternehmen in Hongkong und Taiwan.

Wie ist es dazu gekommen? 1980 wurden die Volkskommunen aufgelöst. Als man deren Traktoren, Vieh und Häuser zu verkaufen versuchte, wollte niemand sie haben. Wann würden die Sachen wieder konfisziert? Jeder erwartete, daß privater, wirklicher Erfolg unweigerlich die Begehrlichkeit des Staatsapparates wecken müsse. Also begannen die Dörfer, ihre Betriebe zu verpachten, und zwar in Weiterentwicklung der im Reisanbau seit mehr als einem Jahrtausend üblichen Ernteteilungsverträge. Die Dorfgemeinschaft (in städtischeren Gegenden die »gongsi«, die Industriegesellschaft, als assoziative Holding der örtlichen Unternehmen) überläßt demjenigen, dessen Ideen und Fähigkeiten oder dessen Beziehungen zu in- und ausländischen Investoren sie überzeugt, den Betrieb. Für in der Regel drei bis fünf Jahre wird er nun Unternehmer und kann frei schalten und walten. Hat er den Betrieb, kommt er auch an Bankkredite. »Die Dorfwirtschaft erlaubt den Zugang zu Kapital auf Grund von Humankapital allein«, so Barbara Krug in der NZZ. Der Betrieb zahlt Gehälter und Steuern wie üblich, in der Wahl seiner Mitarbeiter ist er frei. Das Betriebsergebnis wird zum Ende der Rechnungsperiode zwischen dem Unternehmer und der Dorfgemeinschaft entsprechend dem vereinbarten »Ernteteilungsvertrag« aufgeteilt.

Die kleineren Dorfunternehmen assoziieren sich in der Regel. Sie teilen Gesamtorders auf mehrere Zulieferbetriebe auf und erreichen dadurch kleinere Losgrößen, die ein flexibles Anpassen an wechselnde Kundenwünsche ermöglichen. Diese Flexibilität hat besonders die Bekleidungs- und Sportartikelindustrie und die großen amerikanischen Warenhäuser angelockt. Aber es gibt auch große Betriebe. Die »Karl-Mayer-Wujin-Textilmaschinenfabrik« in Hutang beispielsweise wandelte sich aus einer Staatsfirma in einen Gemeindebetrieb um, der nun mit dem

deutschen Weltmarktführer in Strickmaschinen liiert ist und sein Geld mit Eigenentwicklungen und deutschen Lizenzprodukten verdient. Im PerflußDelta (dem Gebiet zwischen Kanton, Hongkong und Macao) lassen 1700 Bauern einen Betrieb für Unterhaltungselektronik betreiben, in dem für sie 18 000 Wanderarbeiter tätig sind.

Das alles ist nach bisheriger Volkswirtschaftsweisheit eigentlich unmöglich. Kommunenartigen Dorfwirtschaften haben die Entwicklungstheoretiker bisher nichts Größeres zugetraut, als die unmittelbaren Bedürfnisse gerade einmal des eigenen Dorfes zu befriedigen. Daß derartige Betriebe einen so hohen Standard an Professionalität (Verlässlichkeit, Fähigkeiten, Investitions- und Innovationsbereitschaft) erreichen könnten, daß sie nicht nur regional, sondern weltwirtschaftlich konkurrenzfähige Waren herstellen würden, galt als unmöglich. Das Wunder hat sich vollzogen.

Die Dorfunternehmen sind zwar ein gewaltiger wirtschaftlicher Erfolg, aber sie sind keineswegs aus rein wirtschaftlichen Faktoren zu verstehen. Denn die Dörfer haben nicht nur das Wirtschaftsleben für China »neu erfunden«, sondern auch das Rechtsleben.

## Das Dorf als Souverän

Das Rechtsleben der neuen Dörfer leitet sich nicht vom Staat ab. Es hat sich in stiller Emanzipation vom kommunistischen Kommando- und Korruptionsapparat unabhängig gemacht. Im Großen ist das chinesische Rechtsleben verwahrlost. Wo eine allmächtige Partei herrscht, die sich selber alle Fehler, Regelbrüche und Verbrechen vergibt, und der niemand Fehler vorhalten darf, werden Behörden zu unberechenbaren Willkürherrschern. Die Großen lassen in chaotischer Weise ihre Macht spielen und die Kleinen müssen schummeln und lügen, um durchzukommen. In solchen Verhältnissen läßt sich kaum leben und jedenfalls nicht effektiv wirtschaften. Verträge müssen gelten und geschützt werden, damit sie nicht von den Partnern oder äußeren Mächten einfach aufgelöst werden können. Deshalb haben sich die Dörfer als autonome Zonen der Rechtssicherheit herausgebildet. Seit 1984 haben sich 50 Prozent aller Dörfer eigene Verfassungen gegeben. Die Versammlung aller erwachsenen Dorfbürger wurde zur alleinigen Legislative auf dem Lande. Die Verwalter des Gemeindeeigentums haben sich in öffentlicher Diskussion zu verantworten, die Dorfversammlung kontrolliert das Budget und kann Kader abberufen. Vor allem aber wurde eine autonome, frei gewählte Richterschaft eingesetzt. Sie entscheidet über Vertragsstreitigkeiten, Eigentumsfragen und kleinere Strafsachen und hat Polizeibefugnisse. Die Partei wollte, daß man in dieses Amt junge Leute mit

der »richtigen« formalen Ausbildung wählt. Mehrheitlich wurden aber alte, lebenserfahrene Leute unabhängig von ihrer Bildung berufen. Staat und Partei konnten dieser »Graswurzelrevolution« wenig entgegensetzen. Nach Auflösung der Volkskommunen verloren nach chinesischen Schätzungen zwischen 150 und 200 Millionen Menschen ihre (ineffektiven) »Arbeitsplätze« in der Landwirtschaft. Die ländlichen Massen konnten in den ebenfalls hoffnungslos überbesetzten Staatsbetrieben nicht unterkommen. Peking mußte froh sein, wenn sich die Massen selbst versorgten. Die dörflichen Parteikader machten die neuen Entwicklungen zum Teil selbst mit. Das manchmal nicht mehr nur rasante, sondern überstürzte Wachstum geht auch einher mit Erscheinungen von gesteigerter Raffgier und Protzerei (Mercedes 600 als Dienstwagen oder sogar im Privatbesitz von dörflichen Parteikadern), bis hin zur krassen Wirtschaftskriminalität. Wo die Vertreter des Staates dem Gang der dörflichen Dinge Hindernisse in den Weg legten, wurden sie von ihren Dorfmitbewohnern auch durch Verprügeln auf den Pfad der neuen Tugend geführt. Heute wollen gegen 90 Prozent von ihnen ihre Ämter niederlegen und in der Wirtschaft Geld verdienen, Amt *und* guter Verdienst sind aber bereits üblich geworden. Die Dorf-Liliputaner scheinen den Staatsriesen tatsächlich gefesselt zu haben.

## Die geopolitische Dimension

In China hat sich die Entwicklungsparole der Neuzeit »Stadtluft macht frei!« umgekehrt. Im Zeitalter des Internet, wo man auch auf dem plattesten Lande mit der ganzen Welt kommunizieren kann, heißt es plötzlich: »Landluft macht frei«. Die Entwicklungslinie, die alle Bevölkerungspolitiker für die Dritte Welt zeichnen - Landflucht, wuchernde und vergiftete Megastädte - scheint sich umzukehren. Was im Westen nur für den gehobenen Dienstleistungsbereich möglich schien - ländliches Leben bei voller Teilhabe am Leben der Industriekultur - könnte sich als ein möglicher globaler Trend abzeichnen.

Die Industriestaaten haben den verschwindenden Rest ihrer ländlichen Bevölkerung integrieren können, doch das ländliche Leben hat bei uns seine Autonomie verloren. Es hängt am Subventionstropf der Stadt. In den Ländern mit vorwiegend agrarischer Kultur dagegen klafft zwischen Stadt und Land, zwischen den Zahllosen und den wenigen Arrivierten nicht nur eine finanzielle, sondern auch eine bisher unüberbrückbare soziale und bewußtseinsmäßige Kluft. Beides hat man in China überwunden. Das Dorf finanziert hier die Stadt, vor allem die defizitäre Staatswirtschaft, und hat noch genug für sich übrig.

Die Dorf- und Gemeindeunternehmen bilden zunehmend ein solides Fundament für den ländlichen Raum. Man traut ihnen zu, weitere 200 Millionen Menschen zu binden, wenn die Entwicklung so weitergeht. Sie erhalten nicht nur die Lebensweise, sie kümmern sich aktiv um die Weiterentwicklung der Landwirtschaft. In den letzten 15 Jahren haben sie jährlich 80 Milliarden Yüan in die Landwirtschaft investiert. Zur vollen Blüte sind die Dorfunternehmen allerdings erst im dichtbevölkerten, flachen und wasserreichen Osten Chinas gekommen.

## Vision und Wirklichkeit

Die Vereinigung von Stadt und Land, eine dörfliche Industrie, die den Konzernen des Westens gewachsen sein würde, diese Zukunft Chinas hatte der Visionär Mao schon lange vor sich gesehen. Er konnte mit seinen Mitteln diese Zukunft aber nicht herbeizwingen. Seine erste große Kampagne war 1957 der »Große Sprung nach vorn«. Die Menschen wurden in die kollektivistische Lebensform der Volkskommunen gezwungen und sollten dort mit sogenannten Kleinhochöfen eine ländliche Stahlproduktion aufbauen. Eine Hungersnot, die viele Millionen Menschen das Leben kostete, war die Folge. Erst als 1980 die Volkskommunen endgültig verschwanden, konnte sich die neue Dorfkultur verwirklichen.

Kein Wunder, denn die eigentliche Quelle der neuen Dorfkultur ist das praktische Waltenlassen und Anerkennen des Geistes, so wie er ganz elementar auftritt: als befähigte, talentierte, geniale Menschen. Nach ihnen halten die Dorfgemeinschaften Ausschau, um ihnen die Vollmachten und Lenkungsmittel zu geben, damit sie das Wirtschafts- und Rechtsleben in Ordnung bringen.

Dem Geist, in welcher Spielart auch immer, stand der Kommunismus natürlich strikte entgegen. Zentralistische Herrschaft kann nur ausgeübt werden, wenn überall in der Peripherie die Geistlosen herrschen, für die das bißchen Geist, was sie in den Befehlen aus der Zentrale erreicht, eine hinreichende Offenbarung ist und bleibt. Nicht nur aus theoretischen, sondern vor allem aus praktischen Gründen mußte der Kommunismus das brüderlich-sozialistische Element radikal geistfeindlich machen. Der Bolschewismus erzog zum Haß gegen die Befähigten und gegen die Mittel, durch die sie machtvoll und wirksam werden. »Der kann nicht unser Bruder sein, der was Besseres sein will als wir alle. Mehr Einfluß, Geld und Freiheit für ihn oder sie? Im Gegenteil, erniedrigt gehören sie!«

In China kommt nun die Gegenbewegung. Die dörflichen Gemeinschaften suchen die Befähigten und erhöhen sie. Das ist selber eine geistige Leistungskraft erster Größe. Daß es sich um einen hohen Grad sozialer Reife und Urteilsfähigkeit handelt, kann man an den ausgezeichneten Ergebnissen sehen. Würde es sich nur um guten Willen, sozialen Idealismus und ideologische Experimentierfreude handeln, wäre das Ganze schon vor zehn Jahren von der Bildfläche verschwunden. Die Menschen in den dörflichen Gemeinschaften haben - vielleicht aufgrund der nun mehr als ein Jahrhundert währenden Leiden durch die verschiedensten Bürgerkriege und Experimente - eine allgemeine soziale Urteils- und Entschlußkraft erworben, die ausreicht, um auf der allgemeinsten Ebene, der kommunalen, zu optimalen Personalentscheidungen in heiklen Führungsfragen zu kommen. Um es in einem Vergleich zu sagen: Was bei uns gerade einmal ein Waldorfskollegium oder ein selbstverwalteter Betrieb zustande bringen, kleine Gemeinschaften, zusammengehalten durch gemeinsame Ideale in einer desinteressierten Umwelt, scheint in dem weiten chinesischen Lande eine Fähigkeit zu sein, die man beherrscht wie Autofahren.

Selbstverständlich werden auch bei uns die Befähigten gewürdigt und geschätzt. Aber die gültige *Prüfung und Anerkennung* von Fähigkeiten, die doch erweiterte, besondere Machtstellungen im Gefolge hat, vollziehen bei uns in den wenigsten Fällen Dorfgemeinschaften! Wer Richter werden soll, wird bei uns von Richtern geprüft und gegebenenfalls anerkannt. Unternehmer und ihre Kreditwürdigkeit beurteilen Bankleute. Selbst die Bürgermeister werden fast nur noch von den Parteileuten bestimmt. Die große Aufgabe des Geisteslebens in allen gesellschaftlichen Bereichen, durch Anerkennung den sozialen Status und Spielraum der fähigen und fähig werdenden Mitmenschen zu erhöhen, ist bei uns den kleinen geschlossenen Bruderschaften der Berufsgilden übertragen. Akademiker ernennen Akademiker: Meister erkennen Gesellen und Meister an. Die Brüderlichkeit der Kommunen und Gemeinden ist bei uns geistig dazu noch viel zu schwach, die gegenseitige Wahrnehmungsfähigkeit zu gering, es fehlt an »Dorfbildfähigkeit«.

In China wurde ein Schritt von ähnlicher Dimension vollzogen wie bei der Entwicklung der *lean enterprises*, der Schlanken Unternehmen. Und wir wären ja gerade mit Willen dumm, würden wir nicht versuchen, davon zu lernen. Denn die Talente zu solchen Formen der Zusammenarbeit liegen in allen Menschen. Was als besondere Begabungen in einem Teil der Menschheit zum Durchbruch kommt, ist immer auch eine Ausprägung dessen, was in der Menschheit, im Menschen insgesamt sich ausbildet. Wir sollten nicht verschlafen, wenn ein Volksgeist wirklich Neues schafft - für die ganze Menschheit.

Martin Barkhoff

*Literaturhinweise:*

*Günther Ederer u.a.: Der Sieg des himmlischen Kapitalismus. Wie der Aufstieg Chinas unsere Zukunft verändert. Landsberg 1996. Über Dorfunternehmen vor allem S. 279.*

*Barbara Krug: Zurück zur Allmend. Kommunale Unternehmen als Motor des privaten Sektors in China. Neue züricher Zeitung vorn 29. 6. 1996.*

*Thomas Heberer: Die Stille Revolution von unten. Wandlungsprozesse im ländlichen Raum Chinas. Aus Politik und Zeitgeschichte 50, S\_ 27-37, Dezember 1995.*

*Wolfgang Taubmann und Jie Fan: Die Rolle der kollektiven Gemeinde- und Dorfunternehmen im Transformationsprozeß des ländlichen China. Geographische Zeitschrift 1995, Heft 3/4.*

*Oskar Weggel: Korporatismus oder die Heimkehr ins vertraute Werteumfeld. China aktuell, August 1996, S. 759-753.*

*Daten zum Verhältnis dörfliche Unternehmen insbesondere bei Margot Schüler: China aktuell, August 1996, S. 759-763.*