

思想休整

管理和领导的灵感启发

第5版

圣加仑 管理 学校

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Denkpausen

*Inspirationen zu
Management und Leadership*

Edition No. 5

Sonderausgabe China

Denkpausen

Sonderausgabe China

Seite 8

Im Auge des Taifuns

Urs von Schroeder

Seite 18

Code des Konfuzius

Dr. Ralph Scheuss

Seite 25

Das Leben des Konfuzius

Eine Kurzbiografie

Seite 28

Urbanisierung zwischen Dynamik und purem Chaos

Beat A. Schwarzenbach

Seite 36

Satellitenstädte aus der Retorte

Kristina Reiss

Seite 42

Chinesische Kunst im Boom

Im Gespräch mit Evelyne Avanthay



Seite 50

Kunst in der Munitionsfabrik

Die Entwicklung der chinesischen Kunst

Seite 52

Vor einer grossen Schlacht

Dr. Hans Joachim Fuchs

Seite 60

Made in China

Kommunismus, Kapitalismus, Gigantismus

Seite 66

The war for talents

Gangfeng Zhang

Seite 74

Frischer Wind aus Asien

Im Gespräch mit Peirong Chen

Seite 78

Die angeordnete Perfektion

Kristina Reiss

Seite 84

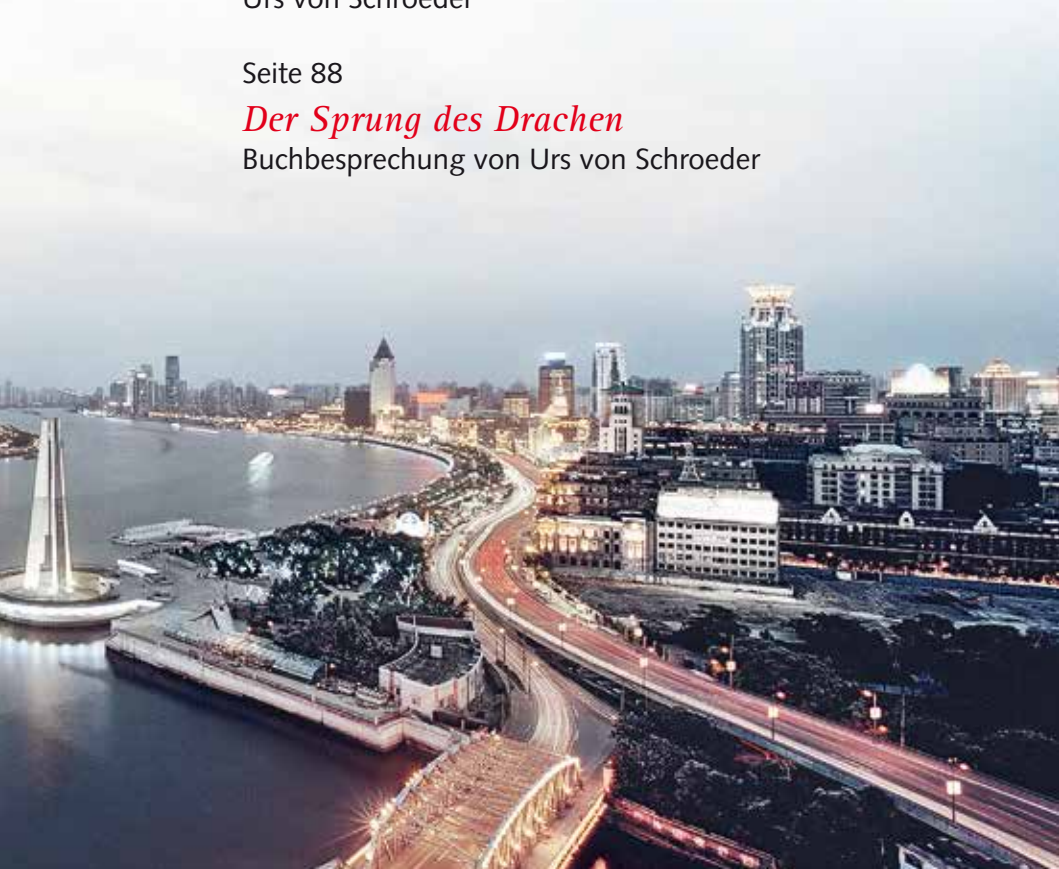
Nächster Termin: 2010

Urs von Schroeder

Seite 88

Der Sprung des Drachen

Buchbesprechung von Urs von Schroeder





Editorial

Mit berechnendem Understatement bezeichnet sich China noch immer als «Entwicklungsland». Ist es das wirklich? Während Europa nach wie vor den Fokus unbeirrt auf Amerika gerichtet hielt, stärkte die Volksrepublik im Laufe der letzten zehn Jahre ihre Muskeln und schwang sich – weit herum fast unbeachtet – in atemberaubendem Tempo zu einer globalen Wirtschaftsmacht auf. Die Universitäten spucken alljährlich Zehntausende von neuen Talenten aus, andere kehren mit Auslanderfahrungen in die Heimat zurück. Mit seinem schier unerschöpflichen Reservoir an aufstiegshungrigen Arbeitskräften und ausgestattet mit von westlichen Unternehmen willig – zu willig? – überlassenem Know-how macht sich China heute daran, nicht nur die Produktion massiv voranzutreiben, sondern in wachsender Masse in die Forschung einzusteigen und bald auch den Innovations-Takt mitzubestimmen. Vorerst investierten vor allem ausländische Unternehmen in China, heute läuft das auch umgekehrt. Die Chinesen haben begonnen, ihre bemerkenswerte Finanzkraft auch auf den internationalen Märkten auszuspielen und westliche Marken und Firmen zu übernehmen. Motor dieser gewaltigen Dynamik sind der legendäre Bienenfleiss, eine hohe Motivation und ein unerschütterlicher Zukunftsglaube. Was steckt hinter all dem? Diese Frage hat uns zu einer Sonderausgabe mit Beiträgen bewogen, die China-Neulinge ebenso ansprechen dürften wie «old China hands».

In einer lebendigen Reportage katapultiert uns *Urs von Schroeder* gleich zu Beginn in die brodelnde Atmosphäre des heutigen Shanghai, wo sich gegenwärtig fast unvorstellbare Quantensprünge vollziehen, die am besten mit dem amerikanischen «Rush» vor hundert Jahren zu vergleichen sind. Mit einem tiefen Innenblick versucht dann *Ralph Scheuss*, die Triebkräfte hinter dem atemraubenden Aufstieg des Reichs der Mitte aufzuspüren, und kommt zum erstaunlichen Ergebnis, dass eine Rückbesinnung auf ein jahrtausendealtes Wertesystem stattgefunden hat und man deshalb gut daran tue, sich mit Konfuzius zu befassen. Während Jahrzehnten hat *Beat Schwarzenbach* die städtebaulichen Entwicklungen in China beobachtet und hautnah miterlebt. Sein kritischer Beitrag befasst sich mit der dynamischen, sich aber auch chaotisch vollziehenden Urbanisierung, in der sich neue Klüfte öffnen. Das ökologische Denken hinkt zwar dem ungebremsen Bau- und Industrialisierungsboom noch weit nach, doch entstehen – und diese hat die in China lebende Journalistin *Kristina Reiss* für uns entdeckt – bereits die ersten Ökostadt-Projekte aus der Retorte. Wenn es um Megaprojekte geht, vor allem um prestigeträchtige, mit denen man der übrigen Welt die Leistungsfähigkeit des Landes vor Augen führen will, dann streben die Chinesen nichts Geringeres als Perfektion an, scheuen keinen Aufwand und machen auch vor gewaltigen Bevölkerungsumsiedlungen keinen Halt. Beispiele

sind die Olympischen Spiele in Beijing und die Weltausstellung im Jahre 2010 in Shanghai, denen wir zwei weitere Beiträge widmen. Wer einen Blick auf die heutigen Bestsellerlisten der Auktionshäuser wirft, stellt mit Erstaunen fest, dass chinesische Künstler in zunehmender Zahl Spitzenränge besetzen. Die chinesische Kunst erlebt zurzeit einen Boom bisher nie gekanntes Ausmasses. Was für Erklärungen gibt es dafür? Wir führten ein Gespräch mit der Galeristin *Evelyne Avanthay*, die ihre Fühler am Puls des asiatischen Kunstmarktes hat.

2,8 Millionen registrierte Marken ringen in China um die Gunst der Konsumenten und drängen immer stärker auf die internationalen Märkte. Mit neuen Superbrands soll in den kommenden Jahrzehnten auch der Westen erobert werden. Ist diese Markt-offensive ernst zu nehmen? Und ob, glaubt *Hans Joachim Fuchs*, der dieser Frage mit viel Detailwissen nachgeht. Hunderttausende von Universitätsabgängern, junge Executives und aus dem Ausland zurückkehrende Talente drängen jährlich auf den Arbeitsmarkt, aber trotzdem haben viele internationale Unternehmen Mühe, in China die richtigen Führungsleute und Spezialisten zu finden und vor allem auch zu halten. *Prof. Gangfeng Zhang*, Dozent an der Universität Zhejiang, befasst sich auch wissenschaftlich mit diesem Thema und liess sich für einen «Denkpausen»-Beitrag gewinnen. Fleissig, strebsam und meist sehr diskret, verstehen es Chinesen im Ausland oft, aus kleinen Anfängen ein eigenes Geschäft aufzubauen und eine Erfolgsstory zu schreiben. Ein Beispiel dafür ist *Peirong Chen*, der konfuzianische Werte hochhält und dessen gastronomische Innovationen in Bregenz schon nach wenigen Jahren zum Kult geworden sind. Auch ihm widmen wir in dieser Nummer eine Geschichte.

China wird in den kommenden Jahren immer stärker in den Fokus rücken und uns mit seinen gewaltigen wirtschaftlichen Potenzialen herausfordern. Das rasante Tempo, in dem sich dort Epochensprünge vollziehen, kann Angst machen, doch wäre Angst der falsche Ratgeber. Schritt halten können wir im Westen nur – in dieser Frage sind sich alle Fachleute einig –, wenn es uns gelingt, unsere Innovationskraft zu erhalten, unsere Leistungsfähigkeit dem vom Fernen Osten vorgegebenen Takt anzupassen und in Zukunft einiges noch besser zu machen. Die Chinesen haben viel vom Westen gelernt. Vielleicht tun wir gut daran, auch ein paar Dinge von ihnen zu lernen. Wir hoffen, mit unseren Beiträgen in dieser Nummer Ihr Interesse zu wecken und Ihnen auch zu einigen Aha-Effekten zu verhelfen. Ist China noch immer ein Entwicklungsland? Beantworten Sie diese Frage selber!

Mac J. Rohrbach
Head of Executive Education



Der Drache am Huangpu-Fluss wütet. Hier vollzieht sich zurzeit ein epochaler Sprung, der bestenfalls mit dem amerikanischen «Rush» vor hundert Jahren vergleichbar ist. Impressionen von einem Augenschein in Shanghai.

Im Auge des Taifuns

Zhang Lin stöckelt auf hohen Absätzen zum Check-in. Sie hat eine Woche frei und will in Bangkok ihre Augenlider operieren lassen. Auf dem Dach eines 80-Stöckers klopfen sich die Bauarbeiter nach vollendetem Werk auf die Schultern. Das passiert in Shanghai dreimal täglich. Roger Federer hat Mao Zedong abgelöst. Willkommen im Auge des Taifuns.

Urs von Schroeder

Noch immer stampfen bullige Containerschiffe, Schleppkähne mit Bausand und Holzstämmen, Fähren und träge Sampans auf dem Huangpu-Fluss um die Wette. Heiser echot ihr Tuten vom unreal und wie eine Hollywood-Kulisse wirkenden Gemäuer der historischen Art-déco-Gebäude am «Bund» zurück. Auf der weltberühmten Promenade posieren Liebespaare händchenhaltend vor surrenden Kameras. Hinter ihnen nicht mehr die mächtige Mao-Statue, sondern die neue Skyline Pudongs. In den verbliebenen engen Hintergassen brutzeln Skorpione, Entenfüsse und andere Leckerbissen auf den qualmenden Garküchen-Grills. Tan Dun, der in seinem engen Laden Victorinox-Laptoptaschen und Perücken zu Schundpreisen verscherbelt, zapft – gefährlich auf einer Leiter schwankend – Strom von einem über die Strasse hängenden Kabel ab, während sich Motorradfahrer, alle Verkehrsregeln missachtend, durch die Menschenmasse zwängen. Das ist das Shanghai, das ich kannte. Das hat sich nicht verändert. Fast alles andere aber schon. Hier vollzieht sich ein Wandel gigantischer Dimension im Zeitraffer.

Von der grauen Raupe zum Schmetterling

Als ich das erste Mal in China war, vor etwas mehr als dreissig Jahren, gab es dort nur zwei Kleiderausführungen: eine blaue und eine grüne – für Mann und Frau. Die einzigen Fahrzeuge, die ab und zu auf den breiten Boulevards vorbeipreschten, waren dunkle Regierungs- und Diplomatenkarossen. Motorisiert waren sonst nur die erbärmlichen Traktoren, die Berge von Kohlköpfen oder Fäkalien von der Kommune «Grün der vier Jahreszeiten» quer durch die Stadt zur Kommune «Blumenregen» karrten. Dafür glitten, in einem nie versiegenden Strom, zu Armeen anwachsend und sich wieder auffächernd, alles beherrschend und durch nichts aufzuhalten, Hunderttausende von spuckenden Radfahrern durch das blassgelbe Zwielflicht des Oktoberabends.

Zwanzig Jahre später, in der Mitte der Neunziger, war Shanghai bereits nicht mehr wiederzuerkennen. Seit je avantgardistisch und

Hochburg des radikalen Denkens – hier war die Volksbewegung der Kuomintang entstanden, sprossen die Wurzeln des Kommunismus, zündete Mao Zedong den Funken zur Kulturrevolution, keimten auch immer wieder kontrarevolutionäre Ideen –, gab die Stadt auch diesmal die Impulse für bahnbrechende Veränderungen. Hier entledigte man sich vor allen anderen Städten des kommunistischen Miefs, verabschiedete man sich vom gräulich-erdigen Look des Langen Marsches, entpuppten sich aus farblosen Raupen prächtige Schmetterlinge. Nach dem Leben hungernd, mit Markenjeans und Gucci-Schuhen, wälzte sich die Jugend in die ersten Discos. Alles befand sich auf dem Weg zum radikalen Umbruch. In den platanenbestandenen Boulevards wiesen erste Leuchtreklamen den Weg in die mit saucigem Clayderman-Strauss-Gesäusel durchwehten Tempel der neuen Konsumgesellschaft. Immer mehr Luxusartikel aus aller Welt begannen sich hier zu türmen. Es gab nur ein Problem: Für die erdrückende Mehrheit der Chinesen erschöpfte sich das Vergnügen zwangsläufig im Windowshopping. Doch der Appetit nach einem besseren Leben mit allem, was Hollywood dazu inspirierte, war entfacht. Für Ging Ging, eine quirlige Abteilungsleiterin im Kaufhaus Sun, war eine Auslandsreise allerdings noch so utopisch wie für uns ein Flug zum Mars.

Mit Vierrädern auf der Überholspur

Herbst 2007. Am neuen Airport begrüsst einen nicht mehr das Konterfei des pausbäckigen Grossen Vorsitzenden in der Megastadt am Huangpu, sondern ein Riesenplakat mit Roger Federer und Tiger Woods. Sie gehören zu den grossen Idolen im modernen Shanghai. «Very sexy guys», schwärmen die Frauen hier. Statt eines stinkenden Busses beamt der Transrapid – eine hypermoderne Magnetschwebbahn – die Ankömmlinge mit gegen 400 Sachen ins Zentrum von Pudong und vermittelt einen ersten Eindruck des furiosen Tempos, das heute das Dasein in dieser Stadt bestimmt. Die Ententeiche und Fischfarmen, welche die Strassen noch vor fünfzehn Jahren säumten, sind endlos, von riesigen Wohnsiloketten durchsetzten Industriezonen gewichen. Dazwischen Golfplätze und die Formel-1-Strecke.

Im infernalischen Verkehr der Innenstadt herrscht das Gesetz des Stärkeren. Dazu gehört der tägliche Überlebenskampf mit immer mehr Teilnehmern. Bis zum Jahr 2010 rechnet man mit 60 Millionen Autobesitzern, fünf Jahre später könnte die Zahl nach Hochrechnungen die in den USA übersteigen. Das Kaufhaus Sun an der Nanjing Road, wo man stolz darauf ist, dass hier täglich 100 000 Leute ein und aus gehen, heisst jetzt «Department Store No.1». Gin Gin arbeitet noch immer hier im mittleren Kader. Inzwischen fährt sie einen eigenen Wagen, ein billiges Modell zwar, «Made in China», für das sie die stolze Summe von umgerechnet 30 000 Yuan oder etwa 5000 Schweizerfranken hinblättern musste. Andere fahren teurere Statussymbole, manche sogar BMWs, Mercedes oder – bei Superneureichen beliebt – Ferraris. Im Autogeschäft hat sich China in kürzester Zeit zur Supermacht hochkatapultiert. Mit jährlichen Zuwachsraten von 25 Prozent ist es zur Nummer 3 unter den Produzenten geworden und hat, inzwischen als zweitgrösster Verkaufsmarkt der Welt nach den USA, bereits Japan überholt. Allein in der Shanghai Auto City sind 200 Unternehmen der ganzen Produktkette angesiedelt. Auch wenn Zweiräder noch immer beliebte Transportmittel sind: Die Bilder der «blauen Ameisen», der früher alles beherrschenden Radler-Armaden, gehören der Vergangenheit an.

Drachenkopf im Bauwahn

Als sich die Europäer nach dem Opiumkrieg hier gewaltsam Zutritt zum bisher verschlossenen Reich der Mitte verschafft hatten, nisteten sie sich arrogant und protzig im damaligen Sündenbabel des Ostens ein, das Aldous Huxley mit eleganter Feder als «dichten Morast üppig verflochtenen Lebens» beschrieb. In Erinnerung bleiben die berühmt-berüchtigten Schilder «Kein Zutritt für Chinesen und Hunde», mit denen sie «ihre Stadt» gegen die Lokalbevölkerung abschotteten. Um die 700 000 Ausländer lebten damals hier, darunter die grösste jüdische Gemeinde Asiens. Erst der lange Krieg und die Machtübernahme durch Mao setzten dem ein Ende. Es dauerte dreissig Jahre, bis sie wiederkamen, die Langnasen, zaghaft zuerst, dann immer mehr. Die Sterberate liegt am Huangpu über der Geburtenrate, weshalb hier die Einkindpolitik gelockert wurde, allerdings ohne grosse Wirkung, denn für Kinder hat man hier wenig Zeit. Trotzdem explodieren die Bevölkerungszahlen. Ursache ist die Zuwanderung aus anderen Regionen. Das Stadtgebiet zählt offiziell 18 Millionen Einwohner, doch das sind nur die Registrierten. Dazu kommen 2 bis 3 Millionen Nichtregistrierte und fast 1 Million Ausländer. «In den nächsten zehn Jahren könnte die Bevölkerung auf 30 Millionen ansteigen», meint Kevin Kang vom Swiss Center, das Schweizer Unternehmen hilft, sich in China zu etablieren.

Früher verlief hier die Heizlinie. Südlich des Jangtse durfte nicht geheizt werden, weshalb man im Winter grässlich schlotterte. In den letzten zehn Jahren haben sich aber die Einkommens- und Lebensbedingungen – zu nennen ist eine Verdreifachung der durchschnittlichen Wohnfläche von drei auf neun Quadratmeter seit 1957 – beträchtlich verbessert. Das widerspiegelt sich auch im steigenden Konsum. Allerdings gilt das nicht für die Landbevölkerung, die bei den sozialen Umschichtungen sträflich vernachlässigt wurde und zu den Verlierern gehört. Viele suchen sich ein Einkommen in der Stadt und verdingen sich zum Beispiel als Bauarbeiter. Sie sind es, die einen grossen Teil der Nichtregistrierten ausmachen, unter erbärmlichen Verhältnissen auf den Baustellen oder am Stadtrand dahinvegetieren, aber – und das mit minimalen Löhnen – 24 Stunden am Tag und 7 Tage in der Woche wie Ameisen am atemraubenden Umbau des einstigen «Paris des Ostens» schuften. Sie liefern die Muskelkraft, die den gnadenlosen Wettlauf nach Rekorden ermöglicht, sie buddeln sich durch Tunnels und turnen auf abenteuerlichen Baugerüsten zwischen Himmel und Erde herum.

In der Zeit, in der man in der Schweiz an einem pompösen Strassenrondell werkelt, werden in Shanghai tausend Wolkenkratzer – drei pro Tag! – fertiggestellt. Täglich wächst die Drachenkopf-Metropole weiter in den Himmel. Eben fertig wurde das World Financial Center mit 494 Metern Höhe und 101 Stockwerken. 1995 eröffnete Shanghai die erste Metro-Linie, heute sind es fünf, in den kommenden zwei Jahren soll das Netz um 500 weitere Kilometer und bis in zehn Jahren um 1000 Kilometer erweitert werden. Gleichzeitig entstehen immer neue sechsspurige Hochautobahnen, Tunnels und Brücken. Das zurzeit stolzeste Bauwerk ist die 2009 fertig werdende längste Brücke der Erde, welche die Hangzhou-Bucht sechsspurig über 36 Kilometer überspannen wird und 1,42 Milliarden Dollar kostet. Etwas schwindlig angesichts dieser entfesselten Dynamik, denkt man mit gemischten Gefühlen an die Schweiz, wo man einen Stadionbau wegen Schattenwurfs zerredet, die Vorbereitungen bis zur Expo.02 fünfzehn Jahre dauerten und der Bau des Gotthard-Basistunnels zum Jahrhundertwerk wird.

Veteranen haben ausgedient

Noch vor einem Jahrzehnt paradierten am Nationalfeiertag, am 1. Oktober, weisshaarige Helden des Langen Marsches mit wächsernen Gesichtern durch die Strassen. Hämmernde martialische Klänge liessen sie vorübergehend ihre zu kleinen Renten und ihre Gicht vergessen. Das scheint Lichtjahre weg. Für die Techno-Jugend, die sich heute im «Club G Plus» oder im «Bon Bon» zudröhnen lässt, ist die Kulturrevolution so weit entfernt wie für Europäer der Dreissigjährige Krieg. Karen Cheng, sie arbeitet in einer Chemiefabrik in Suzhou, nützt den einwöchigen Urlaub – den einzigen neben dem Neujahr – für einen Verwandtenbesuch in Shanghai. Mit ihr sind 4,2 Millionen Leute aus ganz China angereist, die vor allem eines im Sinne haben: Shopping und nochmals Shopping.

Zur gleichen Zeit sind 33 000 Shanghaier Gruppentouristen für Kurzferien ins Ausland gejettet. Dazu auch eine erstaunliche Zahl von Individualreisenden. Immer mehr können sich diesen Luxus leisten, doch ist es noch immer mühsam, ein Ausreisevisum zu bekommen. Eine der Glücklichen ist Zhang Lin, eine 25-jährige Bankangestellte. Sie reist in ihren Ferien für eine doppelte Augenoperation nach Thailand. Durch diesen Schönheitseingriff erhofft sie sich bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt und bei der Partnersuche und ist bereit, dafür 3000 Yuan oder 400 US-Dollar auszugeben. Das entspricht für sie einem Monatslohn. Zhang Lin ist kein Einzelfall. Der Schönheitstourismus erfreut sich immer grösseren Zuspruchs.

Der 1. Oktober ist zwar ein arbeitsfreier Feiertag, aber trotzdem ist kein Shopping-Emporium, kein Beauty-Salon und kein Restaurant geschlossen. «Wir haben 365 Tage im Jahr offen», erklärt Jimmy Chang in einem Kleiderladen. «An den Feiertagen machen wir die grössten Geschäfte!» Feiernd und in Hochstimmung wälzen sich Millionen – alle mit dem Handy am Ohr – durch die Innenstadt und konsumieren, was das Zeug hält. Omega hat an der Nanjing Road gerade ein neues Verkaufszentrum eröffnet. Auf der Strasse raunen einen auf Schritt und Tritt Verkäufer von «copy watches» an. Etwa 60 Euro wollte einer für eine «Rolex». Am Ende hätte er mir fünf Stück für 10 Euro überlassen. Fälschungen und Kopien sind hier Dinge, die niemanden stören. Sie sind normale und von allen akzeptierte Bestandteile des Wettbewerbs. Mittlerweile haben die Chinesen auch die Kreditkarten entdeckt und machen leidenschaftlich Gebrauch von diesem Wunderzahlungsmittel. Viele haben allerdings noch nicht gelernt, damit richtig umzugehen. Davon können die Banken ein Lied singen. Ebenso beklagen sie sich über die Studenten, die mit sportlichem Eifer nach Kniffen suchen, das System zu überlisten.

Vorstoss im Weltraum und Subversion

Symbolträchtig übernimmt zur Feier des Tages der zweite Haiyang-1B-Satellit die Aufgabe, Informationen über die Meeresressourcen, Meteo- und Umweltbedingungen entlang der Küste zu liefern. Bei der Jiangnan-Werft läuft unter grossem Applaus das Überwachungsschiff «Yuan Wang 5» vom Stapel, das dem neuen Weltraumprogramm Chinas dienen soll. An diesem Tag wird auch Lu Gengsong wegen «Subversion gegen den Staat» verhaftet. Der einstige Lehrer der Polizeiakademie hatte sich erlaubt, kritisch über die lokale Korruption im Immobiliengeschäft zu schreiben. Für die meisten ist das kein Gesprächsstoff. Ebenso wenig wie die zahlreichen Todesurteile. Das Wohl des Kollektivs ist hier wichtiger als das Schicksal Einzelner.

Mit der Physikstudentin Jiang komme ich ins Gespräch über die Gegensätze von Kollektiv- und Individualgesellschaften. Mehr Menschenrechte ja, doch im Gegensatz zu Europa interessiere das hier höchstens die Intellektuellen. Erste Priorität hätten für die meisten die materielle Verbesserung und der soziale Aufstieg. Konfuzianische Verhaltensmuster sind tief verwurzelt und prägen die Denkart. Für das Wohl des Ganzen ist man nach wie vor bereit, individuelle Wünsche zurückzustecken und notfalls auch rigide Einschränkungen zu akzeptieren. Wäre ein Land mit 1,3 Milliarden Menschen überhaupt noch regierbar, wenn jeder auf seine individuellen Rechte pochen würde? Mit diesen Gedanken lässt mich die Studentin allein. In den erdrückenden Menschenmengen paradiert zackig ein halbes Dutzend marionettenhafter Soldaten mit steinerne Miene, um zumindest einen Hauch von Respekt zu gebieten. Nervöse Polizisten wachen argwöhnisch darüber, dass sich keine angeheiterten Heisssporne in die Haare geraten und ja keine Gar-küche in die Fussgängerzone gekarrt wird. Übergroßem Respekt begegnen sie nicht – einige müssen sich sogar obszöne Sprüche gefallen lassen. Um vier Uhr morgens verdrücken sich die letzten Festbrüder und Liebespaare. Eine Menschenmasse, wie ich sie noch nie zuvor erlebt habe, hat den gesamten Verkehr zum Erliegen gebracht, doch auf den Strassen liegt kein einziges Papier, keine Flasche, kein Plastikbecher. Zu Hause würde man jetzt bis zu den Knien im Müll waten!

Der Yu-Garten zwischen der Jinling, Renmin und Zhonghua ist noch da mit seinem prächtigen Teehaus und historischen Bauten aus der Ming-Zeit. Der einstige Ort der Beschaulichkeit ist zum touristischen Disneyland verkommen. Der Anblick der kitschigen «Chinoiserien», die nachts in einem alles verzaubernden Lichtermeer gleissen, könnte noch immer entzücken, würde ihn nicht ein klotziger Starbucks stören. Der Kaffeemulti, McDonald's und Kentucky Fried Chicken haben sich flächendeckend wie Krebsgeschwüre durch die Stadt gefressen. Die einstige kreisförmige Altstadt mit ihren verwinkelten Gassen rund um den Yu-Garten ist nur noch Erinnerung. Die Hutongs – kleine Häuschen mit Innenhof – wurden niedergewalzt und wichen gesichtslosen Wohn- und Geschäftstürmen. Die meisten der einstigen Bewohner, wie Hunderttausende andere zwangsumgesiedelt, leben jetzt irgendwo an der Peripherie in modernen Wohnbatterien. Auch diese sind nicht für alle Zeiten gebaut. Im nach wie vor stark überhitzten Immobiliengeschäft gelten Abschreibungszeiten von vier bis fünf Jahren. Die Appartements sind bereits vielerorts teurer als in Manhattan.

Die Gnomen in Drachengestalt

Der Stadtmoloch befindet sich in einem Dauerhäutungs- und -erneuerungsprozess. Das wird einem nirgendwo so bewusst wie auf der Terrasse der «Bar Rouge» hoch über dem geschichtsträchtigen «Bund», von wo der Blick frei über die aufregende Skyline schweifen kann. Hier kann man sich kaum vorstellen, dass auf dem Land, nur 150 Kilometer entfernt, die Zeit fast stillgestanden ist. Heute vereint Shanghai die besten Seiten des alten China mit dem Glanz und der Kultiviertheit einer neuen kosmopolitischen Megastadt. Seine Bewohner, extrovertiert und agil, sind bekannt für ihre Fähigkeit, Stil und anspruchsvolle Qualität mit einem ausgeprägten Geschäftssinn und internationalem Denken zu verknüpfen. Voll im Trend ist zum Beispiel das moderne Xiantiandi-Quartier mit seinen Boutiquen, Cafés, Jazzbars und internationalen Restaurants. Mit seinem weltläufigen, aber auch etwas nüchternen Ambiente könnte es sich aber

geradeso gut in Montreal, Buenos Aires oder Stockholm befinden. Und hier, wie überall in dieser Stadt, die alles überdachenden 50, 80, 100 Stockwerke hohen Stahl-und-Glas-Giganten, die – sich mit architektonischen Kapriolen überbietend – als Symbole des neuen Reichtums in den Himmel streben: Hotels, Business Centers, Banken. Hier, bei den Banken, häuft sich einiges an.

1980 hatte China noch Reserven von 2,26 Milliarden US-Dollar, was genügte, um den eigenen Bedarf zu decken. Vier Jahre später waren es bereits 14,2 Milliarden. 1996, nach einer aggressiven Inbound-Investment-Kampagne, wurde die 100-Milliarden-Marke durchbrochen. In den folgenden Jahren, als sich China aufmachte, der Welthandelsorganisation beizutreten, sprudelten die Geldströme aus dem Ausland noch stärker. Heute verfügt das Land über 1,4 Billionen Dollar und damit über die grösste in der Geschichte je von einem Land erreichte Menge an ausländischen Währungsreserven. Das muss man sich vor Augen halten, wenn Chinesen in berechnender Bescheidenheit – wie oft in Geschäftsverhandlungen erlebt – von China als «Entwicklungsland» sprechen! In spätestens fünfzehn Jahren möchte Shanghai Hongkong definitiv hinter sich gelassen und sich als führender Finanzplatz etabliert haben.

«Was gegenwärtig hier passiert, ist in höchstem Masse aufregend und am ehesten mit dem «Rush» in den USA zu Beginn des letzten Jahrhunderts zu vergleichen», schwärmt Mao Li Feng in einem unpräzisen, schmucklosen Büro an der Nanhui Road. Er ist studierter Apotheker, ging früh nach Amerika, engagierte sich unter anderem in der Telekommunikation und im Sportmarketing und hatte ein Büro im New Yorker World Trade Center. Dass er viel von seinem neuen Wissen nach China zurückbringen konnte, wo er heute als Finanzierungsspezialist für ausländische Unternehmen tätig ist, verdankt er einem Glücksfall: der Tatsache nämlich, dass er während «9/11» nicht in seinem Büro war. «Shanghai wird in zehn Jahren eine führende Rolle in der Wirtschaft spielen und das Zentrum für Finanzen, Produktion und Logistik sein. Bis dann werden wir auch über den grössten Hafen verfügen», prophezeit Mao Li Feng. Zweifellos wird es auch seine Stellung als Produktionszentrum für Textilien, Stahl, Chemie, Pharmazeutik, Papier, Druck und zunehmend auch elektronische Produkte ausbauen. Wie alle anderen Geschäftsleute und Manager, mit denen ich spreche, strotzt der Mann vor Energie. Alle freuen sich, im Hier und Jetzt zu leben, und sind erfüllt vom Stolz, an diesem epochalen Aufbau teilnehmen zu können.

Stark wachsende Schweizer Präsenz

Dass diese Transformationen, die sich im Zeitraffer vollziehen, einmalig in der Geschichte sind, davon ist auch der schon seit über zehn Jahren hier lebende Christian Guertler überzeugt, der Präsident der SwissCham und des Swiss Center Shanghai. Nein, von Kommunismus spreche hier wirklich kein Mensch mehr. Dann betont er, dass jeder Manager sich eine China-Option überlegen müsse. Nicht primär wegen der tiefen Produktionskosten – produzieren könne man ebenso gut auf den Philippinen oder in Vietnam –, sondern wegen des gewaltigen und täglich grösser werdenden Heimmarktes. Bei vielen Unternehmern ist die Münze schon längst gefallen.

An einer viel befahrenen Strasse in einem Industrie-/Wohn-Mischquartier in Pudong fällt mir ein Schaufenster auf. Darin ausgestellt: ein Geberit-Klosomat mit allen Schikanen! Diese Schweizer Firma sei bereits gut in China etabliert, bekomme ich später zu hören. 1995 gab es erst 100 Schweizer Unternehmen in Shanghai.

Eines der ersten war Schindler gewesen. Andere waren dabei, Vertretungen zu eröffnen und Joint Ventures zu planen. Etliche Grossfirmen – ABB, Sulzer, Bühler, Ciba oder Roche – waren schon gut etabliert und begannen, neue Werke aufzubauen. Die Swissair, die in den siebziger Jahren als erste europäische Airline Shanghai angefliegen, sich dann aber wegen fehlenden Verkehrs wieder zurückgezogen hatte, kehrte an den Huangpu zurück. Heute sind um die 600 Schweizer Firmen in China tätig, davon 70 Prozent in Shanghai. Es liegt auf der Hand, dass die Zahlen deutscher Unternehmen noch weit eindrücklicher sind, doch mögen mir die deutschen Leserinnen und Leser verzeihen, wenn ich diese hier ausklammere.

Die SwissCham ist die Schweizer Plattform mit einem unschätzbaren Netzwerk. Sie repräsentiert alle mit schweizerischen Investitionen verbundenen Geschäftstätigkeiten und Stakeholder in China und fördert die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den beiden Ländern. Dazu berät sie chinesische Partner, die in der Schweiz aktiv werden möchten. Das Swiss Center hilft vor allem KMU, im grössten Markt der Welt Fuss zu fassen, stellt seine Infrastruktur zur Verfügung, bis eigene Vertretungen aufgebaut sind, und verfügt sogar über einen Industriepark. Als neues Modell hat es eine Holding gegründet, die bei der Einstiegsfinanzierung hilfreich sein kann.

«In zwanzig Jahren müssen Sie Chinesisch können!»

Gemäss Christian Guertler kann sich die Schweiz auf ein solides Image abstützen. Sie gilt als zuverlässig, vertrauenswürdig, innovativ, sicher und wunderschön als touristische Destination. Genügt das? Für Mao Li Feng ist in der Schweiz und in Europa – im Gegensatz zum hoch motivierten und hart arbeitenden China – überhaupt keine Leidenschaft mehr zu spüren. «Man denkt nur noch an mehr Ferien statt ans Arbeiten. Und daran, wie man seinen hohen Besitzstand wahren könnte.» Trotzdem gibt er Europa eine Überlebenschance: «Dann, wenn es gelingt, einen hohen Grad an Innovation und Kreativität zu erhalten. Chancen hat es auch, weil sich der bereits immense chinesische Markt laufend vergrössert. Aber: In zwanzig Jahren müssen Sie schon Chinesisch sprechen!» Christine Li, Vertreterin von Swiss International Air Lines, die ab nächstem Frühjahr Shanghai neu anfliegen wird, liebt die Schweiz und kommt alljährlich zu Konferenzen nach Zürich. «Was mich dort erschreckt und nachdenklich stimmt», stellt sie fest, «ist der zunehmende Sittenzerfall, der überall auf den Strassen ins Auge springt. Das ist nicht mehr die Schweiz, wie ich sie früher kannte!» Solche Einschätzungen müssen einem zu denken geben. Vor allem, wenn wir in zwanzig Jahren zumindest noch ein attraktives Ferienziel für die dann dominierenden chinesischen Touristen sein wollen!

Die Möglichkeiten, in China tätig zu werden, sind heute fast unbegrenzt. 1996 eröffnete der Schweizer Sinologe und Kunsthistoriker Lorenz Helbling im Hotel «Portman» die kleine Galerie ShanghART, die noch als «Gift Shop» registriert war. Er entdeckte brillante Künstler in der Stadt wie Zhou Tiehai oder Yang Fudong. Später zog er in einen Raum im Restaurantkomplex «Park 97» um. Zusammen mit über dreissig Künstlern arbeitete Helbling daran, kulturelle Tradition und neu aufbrechende ästhetische Bewegungen einzufangen und in einen höheren Kontext zu stellen. Vor einigen Jahren bot sich ihm die Gelegenheit, ein einstiges Fabrikgelände an der Moganshan Road zu übernehmen. Dort entstand dann ein grossräumiges Atelier- und Ausstellungszentrum, das zu einer der wichtigsten Drehscheiben des Landes für zeitgenössische chinesische Kunst geworden ist. ShanghART bietet den Künstlern eine

Plattform in einer Art, die es vorher nicht gab. Dank dieser schafften es chinesische Künstler zu mehr internationaler Aufmerksamkeit, zum Beispiel 1999 an der Biennale in Venedig.

Der Preis des raschen Wachstums

Shanghai, die Stadt der Superlative, die sich flächenbrandartig ausbreitet und sich stündlich vergrössert, fegt Bestehendes bedenkenlos weg und stampft immer neue Industriezonen und seelenlose Wohnsilo-Meilen aus dem Boden. Vorwärtskommen, am Fortschritt teilnehmen, diesen sogar bestimmen, jeden Tag ein wenig besser werden, Schritt um Schritt, und damit die eigene Existenzgrundlage und die des Landes verstärken, dem Rest der Welt zeigen, wozu man fähig ist. Das sind die Triebfedern, welche das 1,3-Milliarden-Volk heute zu unglaublichen Leistungen anspornen. Diese Ziele verfolgen die Chinesen mit hoher Motivation auf jeder Stufe, ihrem sprichwörtlichen Bienenfleiss und einem unerschütterlichen Glauben an die Zukunft. Auch ohne Rücksicht auf Verluste.

Zu den grossen Problemen, die das rasche und unkontrollierte Wachstum mit sich gebracht hat, gehören die Vernachlässigung der bei der Entwicklung zurückgebliebenen Landwirtschaft, die immer grösser werdenden Klüfte zwischen den Einkommen, welche die Gefahr sozialer Spannungen in sich bergen, und vor allem die Folgen sträflicher Umweltsünden. Ungefiltert verbreiten sich schwefelgelbe Rauchwolken über das Land, während sich Millionen Tonnen ungeeigneter Abwässer in die Flüsse ergiessen – auch in den Huangpu, die wichtigste Trinkwasserquelle der Stadt. Shanghai gehört zu den am schwersten umweltgeschädigten Städten der Welt. Der Preis für die oft konzeptlose städtebauliche Entwicklung und die fehlende Bereitschaft, von den Erfahrungen anderer Industrieländer zu lernen. Bisher mangelte es zwar am echten Willen zum Umdenken, doch scheint man sich – wohl der Not gehorchend – langsam eines Besseren zu besinnen. Auffallend oft hörte ich von einem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit. Diese wird auch ein Schwerpunktthema der im Jahre 2010 in Shanghai stattfindenden Weltausstellung sein, die unter dem Motto «Better city – better life» steht. Trotzdem ist auch weiterhin Druck erforderlich: «China muss in Sachen Umweltschutz als Weltmacht in die Pflicht genommen werden», erklärt Christian Guertler klipp und klar.

China: Schon bald ein «grosses Singapur»?

Die Chinesen, mit denen ich sprach, verschliessen sich den Problemen nicht, sind aber der festen Überzeugung, mit dem riesigen Potenzial ihres Landes absolut in der Lage zu sein, auch diese zu meistern. Jin Liqun, der frühere Vize-Finanzminister und heutige Vize der Asian Development Bank, richtete sich am 1. Oktober im «China Daily» mahrend an die Nation: «China hat seine Stärken und Schwächen, auch seine Verletzbarkeiten. Eine grosse Zahl Herausforderungen steht bevor: nachhaltiges Wachstum, der Arbeitsmarkt, die Einkommensdiskrepanzen, die Energiesicherheit, der Umweltschutz. Es gibt keinen einzigen Grund zur Selbstzufriedenheit und auch keinen Grund zum Gegenteil.»

Wer aus dem Westen kommt, fragt sich immer, in welche Richtung sich das «System China» bewegen wird, in dem sich auf sonderbare Weise die Extreme des Sozialismus mit den Extremen des Kapitalismus zu einem schwer definierbaren Neuen verschmolzen haben. Der Investor Mao Li Feng glaubt, dass sich der Einfluss der Regierung schrittweise verringern werde. «Sie wird immer weniger Kontrolle ausüben und zunehmend eine Rolle übernehmen, die

vor allem der Förderung und Unterstützung der Wirtschaft dient. Was wir nämlich alle wollen, ist der freie Markt.» Kevin Chang vom Swiss Center spricht immer wieder von Singapur: «China bewundert dessen Qualitäten und könnte sich politisch in diese Richtung bewegen.»

Showdown ist im Gange

Zurück am Flughafen. An einem der zwei. Vor zwölf Jahren gab es nur einen, und dort standen nur wenige Flugzeuge herum. Der neue Airport platzt schon bald wieder aus den Nähten. Zeitig auf die Shanghai World Expo 2010 wird er erweitert. Heute starten und landen die Flugzeuge im kurzen Takt. Im Jahre 2006 wurden an chinesischen Flughäfen 332 Millionen Passagiere abgefertigt, 17 Prozent mehr als im Vorjahr. Mit ähnlichen Wachstumsschüben rechnet man auch in den kommenden Jahren. Heute betreiben die chinesischen Airlines rund 850 Flugzeuge, im Jahre 2025 sollen es gegen 3700 sein. Pro Jahr werden – und das ist zurzeit ein grösseres Problem – 2000 zusätzliche Piloten gebraucht. Die zwei «sexy guys», Roger Federer und Tiger Woods, winken zum Abschied.

Die Geschichte zeigt, dass keine Berge in den Himmel wachsen. Zweifellos wird es auch in China früher oder später zu einer Abkühlung kommen, sei es, weil die Rohstoffe knapper und teurer werden, die heutigen Billigstarbeitskräfte irgendwann ihre Rechte einfordern oder ein Kollaps auf den Finanzmärkten den Motor abbremst. Aber trotzdem: Eine «Blase», wie das viele im Westen glauben – aus Gefühlen der Verunsicherung oder aus purer Unkenntnis –, kann China nie sein. Schon wegen seines immensen Humankapitals nicht, das einen Viertel der Menschheit ausmacht. Mit Blick auf die enormen Anstrengungen im Bildungswesen und bei der Förderung des schier unerschöpflichen Reservoirs von Talenten, aber auch mit Blick auf die Motivation und Schaffenskraft in diesem Lande ist es gut möglich, dass die Chinesen auch in Sachen Forschung und Innovation schon bald den Takt angeben. Der Showdown ist bereits in vollem Gange. Vielleicht lohnt es sich tatsächlich, rasch Chinesisch zu lernen!



Der Autor

Urs von Schroeder ist freier Publizist und vor allem bekannt durch viele Buchpublikationen. Zwei davon wurden zu Bestsellern, unter anderem auch in Japan. Der Autor war während langer Zeit als Kommunikationsverantwortlicher und Chefredaktor bei der Swissair tätig. Zu seinen Spezialgebieten gehörten der Mittlere und der Ferne Osten, wo er beruflich und privat viel Zeit verbrachte. Erstmals reiste er 1975 nach China. Seither beschäftigt er sich intensiv mit den Entwicklungen in diesem Lande. Bei der Management School St. Gallen betreut er die «Denkpausen».

花费 收益

Aufwand und Ertrag

*Wie hoch ist der Preis, den wir für den Erfolg
in aufstrebenden Märkten bezahlen?*



«Es ist nicht wichtig, wie langsam du gehst,
sofern du nicht stehen bleibst.» Konfuzius

Code des Konfuzius

Beim atemraubenden Aufstieg Chinas zur wirtschaftlichen Superpower wirken unterschiedliche Triebkräfte. Einer der fundamentalen Erfolgsfaktoren ist die Rückbesinnung auf ein jahrtausendealtes Wertesystem. Wer das Reich der Mitte verstehen will, tut gut daran, sich mit Konfuzius zu befassen. Dies liefert nicht nur Einsichten in die chinesische Geschäftsmentalität, sondern liefert auch Hinweise auf die aktuellen Spielregeln im Umgang mit den neuen Herausforderern.

Dr. Ralph Scheuss

Die Wertvorstellungen einer Nation bestimmen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Der deutsche Soziologe Max Weber hat diesen Zusammenhang zu Beginn des letzten Jahrhunderts in seinen Werken nachgewiesen. Der Konfuzius-Code ist diesen Grundbedingungen des Wettbewerbs auf der Spur. Die Entschlüsselung des Business-Erfolgscodes hilft, den erstaunlichen Boom einer ganzen Region auf ihrem Weg zur globalen Wirtschaftsdominanz zu erklären, um daraus Geschäftschancen und Erfolgsstrategien in einer veränderten Weltordnung masszuschneiden.

Vor noch nicht allzu langer Zeit haben westliche Regierungen und Experten den asiatischen Ländern gute Ratschläge erteilt und erklärt, wie professionelles Business tickt, wie man moderne Unternehmen konzipiert, wie man innovative Produkte entwickelt, wie man neue Technologien nutzt oder wie man raffiniertes Marketing betreibt. Gutes Management scheinen wir im Westen erfunden zu haben, doch heute sind wir vom rasanten Siegeszug vieler asiatischer Staaten in eine wirtschaftlich äusserst prosperierende Zukunft überrascht. Nicht nur China, sondern auch die umliegenden Tigerstaaten haben rasch gelernt. Vor allem Japan, Singapur, Hongkong, Taiwan und Südkorea zeigen, wie nationale Erfolgsstorys geschrieben werden. Ihr Erfolg fusst auf einer Mischung aus verfügbarem Kapital und einem Wertesystem, das Know-how-Gewinnung und persönliches Engagement propagiert. Alle diese Staaten pflegen eine konfuzianische Tradition und setzen auf die Erfolgsfaktoren Bildung, Ordnung, Disziplin und Fleiss. Ihre Erfolgsstorys auf den Weltmärkten rückt die jahrtausendealte Philosophie des Konfuzius in einen aktuellen Fokus.

Meister Kong: Aktueller denn je

Warum kann ein Chinese, der vor rund 2500 Jahren lebte, für das moderne, geschäftige Asien von Bedeutung sein? Was haben die Lehren und Traditionen des Konfuzius mit modernem Business zu tun? Kaum eine historische Figur wurde im Laufe der letzten zweieinhalbtausend Jahre so facettenreich interpretiert und für

partikuläre Interessen instrumentalisiert. Jahrzehntlang wurde Konfuzius von den chinesischen Kommunisten für die Rückständigkeit des Reichs der Mitte verantwortlich gemacht, beschimpft und verhöhnt. Mao selbst ordnete seine Brigaden im Zuge der Kulturrevolution an, sein Grab in der Stadt Qufu «wegzuradiieren». Doch heute, wo die Lehren des Vorsitzenden Mao Zedong verstummen, pilgern die Kader der gleichen Partei zum sorgsam restaurierten Grabmal 'Konfuzius', um dessen 2559ten Geburtstag zu feiern und dies mit grosser Medienpräsenz dem ganzen Land zu dokumentieren. Der Meister Kong, wie Konfuzius in China genannt wird, ist wieder hoch im Kurs. Durch die erklärte Absicht des Präsidenten Hu Jintao, eine «harmonischere Gesellschaft» in China zu etablieren, ist das Gedankengut des Konfuzius so aktuell wie schon seit langem nicht mehr. Mit dieser neuen Parteilinie will die Regierung soziale und ökonomische Missstände thematisieren, wie beispielsweise die Polarisierung der Gesellschaft in Verlierer und Gewinner, die rücksichtslose Abzockermentalität oder die landesweit grassierende Korruption.

Konfuzius forderte, dass sich der Staat für seine Bürger zu engagieren hat. Herrscher, die sich um ihr Volk kümmern, werden von ihm geachtet, akzeptiert und verehrt. Nur so sind sie ihrer höherrangigen Position würdig. Das Prinzip der Reziprozität, also des «Wie du mir, so ich dir», gilt universell für alle Herrschafts- oder Autoritätsbeziehungen, also auch zwischen Vater und Sohn, zwischen älterem und jüngerem Bruder, zwischen Mann und Frau, zwischen Chef und Mitarbeiter. Beide Seiten benötigen einander, und beide bedingen einander für eine ausgewogene produktive Balance. Im Zentrum der Lehre stehen zwei zentrale Prinzipien, die eine prosperierende Zukunft ermöglichen: die Harmonie der Ordnung und das lebenslange Lernen.

Die Suche nach harmonischer Balance ...

Oft sind es gerade die chaotischen Zeiten, die grosse Denker und neue Ideen hervorbringen. Eine solche Ära brach im China des 5. Jahrhunderts vor Christus an, als eine Reihe kleinerer Fürstentümer erbittert um die Vorherrschaft im Reich der Mitte kämpften. Das politische und wirtschaftliche Chaos dieser Zeit animierte den chinesischen Denker Konfuzius, im Laufe seines Lebens ein Fundament für eine Gesellschafts- und Morallehre zu legen, die den Menschen disziplinieren und das Zusammenleben harmonisieren sollte.

Konfuzius suchte nach Wegen, eine stabile, produktive Ordnung für alle herzustellen. Klare Strukturen schaffen Berechenbarkeit in Zeiten der Unsicherheit. Gerade für eine prosperierende Wirtschaft ist Ordnung zentral, weil sie das Business und das Verhalten von Personen planbar macht. Ordnung führt zu Harmonie, dem höchsten konfuzianischen Ideal, von dem alle profitieren. Konfuzius hatte daher eine zentrale Idee zur Lösung der Konflikte: Der Einzelne muss in ein soziales Netzwerk der Rechtschaffenheit, Sittlichkeit und Aufrichtigkeit eingebunden werden. Vor allem die Familie, der Arbeitsplatz und der Staat fungieren dabei als gemeinschaftliche Horte der Ordnung. Erreicht wird dies durch klare Strukturen, in denen jeder seinen Platz bekommt und seine Rolle zu erfüllen hat, sowie durch die Achtung traditioneller Werte des gegenseitigen Respekts als auch durch Bildung und Erziehung.

... und der Unterschied zwischen Ost und West

Die Chinesen opfern, aus unserer Perspektive betrachtet, der Etablierung von Harmonie einiges an Zeit, Engagement und Ressourcen. Unsere westliche Streitkultur mit ihrem direkten, offenen

Debattieren ist für Chinesen eher befremdend. Das Austragen von Konflikten vor Dritten verachten sie sogar als negatives Verhalten. Zudem zeugt unsere Unbeherrschbarkeit und Ungeduld von einem «unkultivierten, respektlosen» Verhalten anderen gegenüber. Menschen mit Bildung und sozialer Kompetenz wissen sich zu beherrschen, sich in andere einzufühlen und allen dienende Lösungen zu finden. Derartige Menschen werden in ihren Äusserungen und ihrem Verhalten berechenbar. Nur sie können langfristige Partner sein, da man sich auf sie verlassen kann. Konflikte zerstören Beziehungen und fördern Chaos statt Stabilität. Die Kommunikation zwischen Westlern und Chinesen leidet somit oft unter den unterschiedlichen gegenseitigen Erwartungen. Bei Vereinbarungen glaubt der westliche Geschäftspartner, zu einem Agreement gelangt zu sein, der chinesische Geschäftspartner bekundet aber durch seine Zustimmung nur seine Bereitschaft für weiteres Verhandeln. Stimmungen an Sitzungen sind oft wichtiger als ihr Inhalt. Und Personenthemen haben daher im Gegensatz zu westlichen Ordnungen Vorrang vor Sachthemen.

Der Unterschied zwischen westlichem und östlichem Denken und Handeln lässt sich deutlich am Beispiel der Entscheidungsfindung veranschaulichen. Im Westen propagieren wir eine individualistische, kritische Entscheidungsfindung, die meist im Alleingang erfolgt. Bei uns sticht in der Regel das treffendere Argument in einer kritischen Auseinandersetzung. In Asien hingegen sind ausgedehnte Verhandlungen, ein gegenseitiges Geben und Nehmen, ein umfassendes Abwägen von Konsequenzen für die Beteiligten und Betroffenen sowie ein gemeinsam gefundener Konsens das Ziel der Problemlösung. Aus unserer westlichen Sicht wird daher oft nicht die beste Lösung gesucht, sondern die für alle passendste. Die konfuzianische Variante setzt auf Beziehungen, Ausgewogenheit und Harmonie, unsere westliche Lösung auf das treffendere, rationale Argument.

Zwischen Kopierwut und Lerngier

«Lernen kann man immer und überall», forderte Konfuzius. Und die Chinesen nehmen dies sehr ernst. Es gibt kaum ein neugierigeres und lernorientierteres Volk. Alles wollen sie wissen, fragen immer wieder nach und geben sich mit einfachen Antworten selten zufrieden, bevor sie nicht auch die Hintergründe und Umstände ausgelotet haben, wie und warum etwas so und nicht anders funktioniert. Diese «Neu-Gier» ist ein wichtiger Treiber für die hohe Geschwindigkeit, mit der China die Gegenwart aufsaugt und sich in die Zukunft entwickelt.

Vom Meister und von Vorbildern zu lernen, ist eine Pflicht des einzelnen Menschen, um sich in seiner eigenen Entwicklung weiterzubringen. Wer sich nicht unermüdlich selbst perfektioniert, bleibt stehen, fällt zurück und wird rasch von den anderen überholt. Lernen heisst in einer konfuzianischen Tradition in erster Linie originalgetreues Nachahmen. Lernen vom Vorbild ist für Konfuzius die zentrale Lernstrategie. Dazu gehört auch das Vorbildsein all derer, welche einen Meistergrad erlangt haben. Kopieren ist gesellschaftlich somit eine durchaus positive Eigenschaft und hat ganz und gar nichts Verwerfliches. Ideen, Vorstellungen, Konzepte und Lösungen können nicht einem einzelnen Menschen oder gar einem einzigen Unternehmen gehören, sondern sind gemeinschaftliche Güter, die alle für ihre Belange nutzen und weiterentwickeln können. Dies macht den für uns laxen Umgang mit den geistigen Eigentumsrechten in China verständlicher.

Bildung wird zum Schlüssel des Erfolges

Es erstaunt nicht, dass bei den verschiedenen internationalen PISA-Testreihen innerhalb der OECD-Länder die Tigerstaaten immer wieder Spitzenplätze besetzen: Im Bereich der Mathematik liegt Hongkong auf Platz 1, Südkorea auf Platz 3 und Japan auf Platz 6 aller Staaten. In der Lesefähigkeit ist Südkorea auf Platz 2, und in den wichtigen Naturwissenschaften belegt Japan den 2., Hongkong den 3. und Südkorea den 4. Rang.

Auch China setzt in seiner Entwicklungsstrategie mit hoher Priorität auf den Faktor Bildung. Chinas Neugier, Lerneifer, Disziplin und Fleiss sind ein Fundament seines Erfolgs. Es baut seine Zukunft auf ein Forschungs- und Entwicklungsbudget von 60 Milliarden US-Dollar. Nur zwei Länder auf der Erde investieren mehr Mittel in die Zukunftssicherung: die USA (282 Milliarden US-Dollar) und Japan (104 Milliarden). Schon heute überzieht das Land ein Bildungsnetz von über 1500 Universitäten und Fachhochschulen, deren Zahl ständig weiter zunimmt. Doch nicht nur die Quantität boomt, sondern auch deren Qualität stimmt: Die Top 100 der Bildungseinrichtungen Chinas müssen sich auch bei internationalen Vergleichen ganz und gar nicht verstecken. Sie können sich an internationalen Bildungs- und Forschungsstandards durchaus messen lassen. Die Beijing-Universität und die Tsinghua-Universität sowie die Universitäten Tongji und Fudan in Shanghai unterrichten und forschen auf Weltklasseniveau.

Dies war nicht immer so: Während der Kulturrevolution der Jahre 1966 bis 1976 wurde die Bildung in China als Volksverhetzung verdammt und fast vollkommen vernachlässigt. Mao verordnete schulfrei und verkündete, dass es Besseres zu tun gebe, als in der Studierstube zu hocken und Bücher zu wälzen. Die Dozenten und Studenten verdonnerte er zur Praxis. Arbeiten auf Feldern, in Fabriken, im Strassenbau, an Dämmen oder das Hüten von Schweinen und Enten waren die neuen Jobs der Intellektuellen. Die einst von Konfuzius so hoch geachtete Bildung versank so in wenigen Jahren buchstäblich im Dreck. Universitäten, Bibliotheken und die moderne Wissenschaft wurden zu bourgeoisem Teufelszeug erklärt, das nur der Verdummung des Volkes diene. So war klar, dass sie ihre Tore schliessen mussten. Doch schon kurz nach Maos Tod lenkte Deng Xiaoping nicht nur die Wirtschaft auf neue Wege in die Zukunft, sondern schrieb auch die Bildung und Lehre ganz oben auf seine Prioritätenliste. Das konfuzianische Bildungsideal wurde für ihn wieder Leitstern.

Universitäten: Gnadenloser Wettbewerb

In den neunziger Jahren bot China rund 7 Millionen Studienplätze. Heute sind es schon gegen 20 Millionen, und in den kommenden fünf Jahren soll sich diese Zahl nochmals verdoppeln. Mehr als 3 Millionen Chinesen schliessen pro Jahr ihre Studien mit einem Diplom ab. Für die Arbeitswelt werden jährlich etwa 350000 Ingenieure zur Verfügung gestellt (und dies beim attraktiven chinesischen Gehaltsniveau!). Etwa eine halbe Million Doktorarbeiten sind jährlich durch die Professoren zu begutachten. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis neue Antriebs- oder Fahrwerkskonzepte, neue Elektronikentwicklungen oder Hightech-Innovationen im Reich der Mitte ihren Ursprung haben werden.

Das chinesische Bildungssystem ist straff gegliedert, sehr anspruchsvoll und äusserst kompetitiv. Nur Leistung und Ergebnisse zählen. Das Wissen wird immer wieder in Tests und Prüfungen abgefragt und gecheckt. So weiss jeder Student, wo er steht

und welche Fortschritte er macht. Werden die Limits nicht erfüllt, warten andere auf den begehrten Studienplatz. Die Selektion für Studienplätze ist radikal. Nur etwa 15 Prozent aller Bewerber schaffen es, einen Platz an einer der Universitäten zu ergattern. Auch die Schulen und Universitäten sind nach ihrer Qualität gestaffelt. Dementsprechend werden die Studenten je nach ihren Qualifikationen den entsprechenden Institutionen zugeordnet. Viele der mehrtägigen Aufnahme-, Zwischen- und Abschlussprüfungen sind öffentlich zugänglich. Dies hebt die Anforderungen und das Niveau nochmals. Manche Prüfungen werden «zum sozialen Ansporn» sogar im Lokalfernsehen übertragen, was die Studenten zu einer Extraportion Engagement antreibt, da Kollegen, Freunde oder die eigene Familie mitfiebern. Auch die Professoren werden durch die öffentliche Präsentation einem hohen Leistungsdruck ausgesetzt.

Begehrte und umworben: «Meeresschildkröten»

Universitätsabschlüsse sind heiss begehrt und daher auch teuer. Sie sind das Eintrittsticket in eine bessere, fortschrittlichere und wohlhabendere Zukunft. Abschlüsse an Top-Schulen bedeuten für viele Familien eine gewaltige finanzielle Belastung und sind für die Eltern oft kaum erschwinglich. Die Studiengelder, durchaus auf internationalem Standard, kosten gerne gegen 20 000 US-Dollar für einen universitären Abschluss. Ganze Familien sparen, damit ein Enkel eine Top-Schule besuchen kann. In derartigen Fällen zu scheitern, wird dann zu einer besonderen Schmach und Schande für den Studenten.

Natürlich kopiert China auch im Bildungsbereich das westliche Ausland. Im Visier sind dabei vor allem die amerikanischen Eliteschulen im Management-, Medien- und Technologiesektor. In Analogie zu den USA werden den Universitäten auch Forschungsparks angegliedert, die Aufträge aus der Wirtschaft annehmen. Die Wissenschaft soll die Wirtschaft unterstützen. Absolventen derartiger Top-Universitäten erhalten zudem vom Staat Vorzugskonditionen, falls sie ihr eigenes Business-Start-up planen.

Auch das Lernen im Ausland wird stark unterstützt. Rund eine Million Chinesen studieren ausserhalb des Landes in allen erdenklichen Fachrichtungen. Schon heute kommt in den USA etwa jeder zehnte Student aus dem Reich der Mitte! Auch dort reüssieren die fleissigen, engagierten Studenten mit grossem Erfolg. Spricht man mit US-Professoren, so ist man erstaunt, wie sie immer wieder die asiatischen Studenten als besonders engagiert, diszipliniert, genügsam und lerneifrig taxieren. Knapp 10 Prozent aller in den USA verliehenen Doktorgrade gehen an aus China stammende Studenten. Auch in Grossbritannien und in Deutschland stellen die Chinesen die grösste Gruppe ausländischer Studierender.

Die Ausland-Absolventen werden von der chinesischen Wirtschaft und Verwaltung förmlich aufgesogen, da sie neben ihrem erworbenen Fach-Know-how auch professionelle Sprachkenntnisse mitbringen und wissen, wie die westliche Kultur funktioniert. Viele von ihnen haben im Laufe ihres Studiums ein Netzwerk etabliert, das sich auch geschäftlich bestens nutzen lässt. Der Staat bietet verschiedene Anreize, damit die Auslandstudenten ihren Weg zurück in die Heimat finden. Für sie werden spezielle Jobmessen veranstaltet. Die Zahl der Rückkehrer, in China «Meeresschildkröten» genannt, stieg in den letzten Jahren immer mehr an. Sie bekommen von der Regierung Finanzierungsanreize für ihr Start-up in Aussicht gestellt, interessante Jobangebote mit Karrierechancen, attraktive Löhne und weitere Privilegien, zum Beispiel im Wohnbereich. Etwa

ein Viertel aller Auslandchinesen kehren nach ihrem Studium wieder in ihr Heimatland zurück. In der Agglomeration Shanghai werden schon rund 3000 Unternehmen von Heimkehrern geführt. Höhere Beamte der neuen Generation haben vorzugsweise im Ausland studiert. Sie helfen mit, die antiquierte Verwaltung effizienter zu gestalten und die Infrastruktur zu modernisieren.

Jeden Tag ein wenig besser werden

Es gibt kaum ein Land, in dem die Führungskräfte einen derartigen Wissensdurst und Informationshunger haben wie in China. Managementliteratur findet reissenden Absatz. Amerikanische Business-Bestseller werden flugs übersetzt, und seit Jahren boomt der Management-Weiterbildungssektor. Auch viele ausländische Anbieter sind mit grossem Erfolg in diesem wachsenden Geschäftsfeld tätig. Die alten Kadermanager oder Verwalter von Staatsbetrieben werden immer rascher von professionell trainierten jungen Führungskräften verdrängt. Diese sind in zeitgemässen Managementtechniken versiert und bringen eine globale Geschäftsperspektive mit.

Dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist, ist für Chinesen eine Selbstverständlichkeit. Spitzenleistungen durch permanente Selbstverbesserung zu erbringen, prägt die Arbeitsmoral des Einzelnen, angefangen beim «kleinen» Arbeitnehmer bis hin zum «grossen» Boss. In den westlichen Nationen hat die Bildung viel von ihrem einst hohen Wert eingebüsst. Zudem findet Lernen im Gegensatz zu Asien eher in abgeschlossenen Phasen statt. Man lernt während der Jugend, um dann von seinem Abschluss ein Arbeitsleben lang zu profitieren. Ähnlich wie bei Computerprogrammen gehen wir davon aus, unser Know-how von Zeit zu Zeit durch Weiterbildung «updaten» zu müssen. Chinesen verstehen Lernen hingegen viel eher als einen Dauerprozess, der auch in kleinen tagtäglichen Schritten zu grösserem Fortschritt führt.

Was treibt Chinas Erfolg in die Zukunft?

Auch wenn Konfuzius kein Guru des modernen Managements war, haben zumindest einige seiner Lebens- und Organisationsprinzipien in China und anderen ostasiatischen Staaten eine beachtliche Bedeutung für erfolgreiches Business erlangt. Neben der Harmoniesuche und der Fokussierung auf Bildung spielen noch eine ganze Reihe konfuzianischer Lebens- und Arbeitsprinzipien eine wichtige Rolle: harte Arbeit, hohe Loyalität gegenüber den Autoritäten (gegenüber Management und Staat), straffe Disziplin beim Arbeiten, Genügsamkeit und Sparsamkeit. Welche Werte, Traditionen und Verhaltensweisen prägen den Konfuzius-Code?

Loyalität gegenüber Autoritäten Loyalität gegenüber einer hierarchisch höhergestellten Autorität hat oberstes Gebot. Dies gilt in der Familie, im Unternehmen und gegenüber den Staatsorganen. Autoritäten haben so einen hohen Einfluss. Bei uns im Westen wird Autoritäten immer mehr mit grosser Skepsis begegnet. Früher waren Regierungsvertreter, hohe Beamte, Top-Führungskräfte, Chefärzte oder Professoren hoch angesehene Persönlichkeiten, Respektspersonen eben. In den letzten Jahren hat ihr öffentliches Ansehen viel vom einstigen Glanz verloren.

Sorge tragen für den Mitarbeiter Loyalität und Sorge tragen sind reziproke Werte, die Konfuzius forderte. Akzeptiert etwa der Mitarbeiter die Führung, dann erwartet er, dass man sich um ihn kümmert. Wenn sich die Führungskräfte um ihre Mitarbeiter kümmern,

dann fühlen sich diese integriert und Teil eines Ganzen. Das Zugehörigkeitsgefühl und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen sind oft stark ausgeprägt und auf eine langfristige Perspektive angelegt. Der Mitarbeiter fühlt sich in ein sinnstiftendes Ganzes eingebunden. Er fühlt sich mitverantwortlich für Erfolg wie Misserfolg und weiss, dass er einen Beitrag zur Sicherung der Zukunft liefert. Daher ist es auch konsequent, dass sich das Unternehmen im Gegenzug um ihn, ja oft sogar um seine Familie sorgt.

Genügsamkeit, Selbstdisziplin und Ausdauer Sparsamkeit, Disziplin und Engagement der Chinesen sind sprichwörtlich. Das Bonmot von den Chinesen als «Ameisenvolk» ist treffend. Es ist erstaunlich, welche Leistungen dieses bis vor kurzem noch rückständige Land mit seinen beschränkten Mitteln erbracht hat: Expeditionen ins Weltall, Vernetzung des ganzen Landes durch ein modernes Schnellstrassennetz, Überwindung der Permafrostzone mit der Trans-Himalaya-Eisenbahnroute nach Tibet, landesweite Telekommunikationserreichbarkeit, Bau einer der grössten Talsperren der Erde mit dem gigantischen Drei-Schluchten-Damm, Nachbau und Entwicklung von Automobilen, Transrapid-Schnellzügen und modernen Flugzeugen...

Wendigkeit Obwohl Chinesen sehr an der Langfristigkeit von Beziehungen interessiert sind, verstehen sie es, rasch und flexibel neue Chancen zu nutzen. Veränderungen stehen Chinesen offen gegenüber, während wir im Westen – vor allem in Europa – bei Neuerungen eher skeptisch sind. Geradlinigkeit ist in China ein Synonym für Naivität oder mangelnde Fortschrittsfähigkeit. Chinesen haben den Opportunismus perfektioniert. Ihre Lebens- und Businessphilosophie scheint «Probieren geht über Studieren» zu heissen.

Wahrung des Gesichts und Respekt Der Respekt ist abhängig von der sozialen Stellung, dem Status, der Ausbildung und dem Alter einer Person. Im Respektzollen sind Chinesen sehr differenziert. Es ist üblich, sich in der Gesellschaft ruhig und einordnend zu verhalten. Emotionen trägt man öffentlich nicht zur Schau. Die Wertschätzung für andere hingegen zeigt man offen und direkt, um Respekt zu zollen. Durch diese Anerkennung verleiht man anderen «ein Gesicht» in der Gemeinschaft.

Entscheidungskonsens statt Spontaneität Die Entscheidungsfindung findet eher kollektiv statt und wird weniger von einer einzigen Person dominiert. Entscheiden ist daher meistens eine aufwendige Prozedur, bei der viele Personen und organisatorische Stellen einbezogen werden, um möglichst niemanden zu brüskieren. Spontaneität, das heisst Abweichung vom Erwarteten, geniesst daher keinen hohen Stellenwert. Sie verträgt sich schlecht mit einer harmonischen Ordnung. Die gefundenen Entscheide werden dann auch von einer breiteren Mehrheit getragen, was die «verlorene» Zeit im Problemlösungsprozedere oft wieder wettmacht.

Networking-Virtuosität Lange bevor wir im Westen den Begriff der Community durch die Internet-Vernetzung von Gleichgesinnten kennengelernt haben, nutzten die Chinesen Netzwerke für ihre Anliegen. Diese Beziehungsgeflechte haben prioritäre Funktionen, weil sie längerfristig immer mächtiger und beständiger als ein Individuum sind. Beziehungsnetzwerke spielen im chinesischen Business eine zentrale Rolle und sind mit den bei uns existierenden «Old Boy Networks» vergleichbar. Diese Netzwerke bestehen oft ein Leben lang und werden entsprechend gepflegt. Sie müssen aktiv durch Besuche, Feiern, Reden zur Bekundung der Freundschaft oder durch den Austausch von Geschenken immer wieder aktiviert werden.

孔夫子的生活

Das Leben des Konfuzius

Konfuzius wurde 551 v. Chr. in der heutigen Provinz Shandong geboren. Er entstammte einer aristokratischen Familie, der Kong-Sippe, die ihren Reichtum und ihre Stellung durch den Umbruch vom Feudalismus zum Grossreich verlor. Die Kongs leben heute noch in der 75. Generation in China und Taiwan und sind stolz auf ihren berühmten Vorfahren. Konfuzius war das jüngste von elf Kindern. Sein Vater starb, als er erst 3 Jahre alt war. So wuchs er zwar in kargen Verhältnissen, aber mit guter Schulbildung auf. An einer Adelschule erlernte er die «Sechs Künste»: Tanz, Musik, Bogenschiessen, Wagenlenken, Schreiben und Rechnen. Im Alter von 19 Jahren heiratete er und wurde bald Vater zweier Kinder. Den Lebensunterhalt verdiente er sich durch verschiedene einfachere Ämter. Mit 21 gründete er seine eigene Schule, wo er Dichtung, Musik, Geschichte und Anstandsformen unterrichtete. Die Bildung war für ihn eines seiner zentralen Ideale, die ihn lebenslang begleiteten. Im Laufe seines Wirkens inspirierte er Tausende von Schülern mit seinen Wertvorstellungen. Konfuzius hegte die feste Überzeugung, die Gesellschaft zum Guten wandeln zu können, um eine friedlichere Welt in Harmonie zu begründen.

Der Staat Lu bot Konfuzius mehrere höhere Beamten- und Regierungspositionen an, die er aber alle ablehnte, da sie mit seinen moralischen Prinzipien unvereinbar waren. Erst im Alter von 50 Jahren akzeptierte er die Position als Justizminister, die er nach Überlieferung auch mit grossem Erfolg erfüllte und in der er Lu voranbrachte. Doch da sich auch sein Herrscher korrumpieren liess, gab er seine noble Staatsposition auf und begab sich auf eine zwölfjährige Wanderschaft. Nach seiner Rückkehr verfasste er eine umfassende Chronik seines Heimatstaates, sammelte alte Schriften und unterrichtete wieder mit grosser Hingabe. Konfuzius starb mit 72 Jahren.

Erst viel später entwickelte sich aus seinem Gedankengut der Konfuzianismus, der im 2. Jahrhundert nach Christus zu einem eigentlichen Lehrgebäude wurde. Er enthält philosophische, gesellschaftspolitische und ethische Wertvorstellungen. Auch eine religiöse Dimension lässt sich finden, die einen Ahnenkult praktiziert. So wurde Konfuzius, lange nach seinem Tod, von einigen Anhängern zur Gottheit erkoren. Erstmals im Jahr 174 v. Chr., während der Han-Dynastie, brachte der Kaiser Opfergaben an sein Grab. Selbst noch 1906 wurde der grosse Meister in einem kaiserlichen Edikt allen Göttern im Himmel und auf der Erde gleichgestellt. Die chinesische Revolution im Jahr 1912 beendete den Konfuzianismus als Staatsdoktrin und wertete seine Rolle ab.

Stolz und Selbstbewusstsein Die Chinesen sind enorm stolz auf ihr Land, seine Geschichte und seine Errungenschaften. Für viele gibt es kein schöneres und besseres Land als China. Viele sehen das Reich der Mitte wirklich als Nabel der Welt und sind bestrebt, der Welt zu zeigen, dass China ein mächtiger Global Player sein kann.

Gemeinsame Vision: «A better future»

Der Konfuzius-Code zeigt, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes oder eines Unternehmens nicht auf die Themen Kosten, Produktivität oder Arbeitsstunden reduzieren lässt. Know-how, Umgang mit Wandel, persönliches Engagement für das Ganze sowie ein hoher Konsens in Bezug auf die gemeinsam getragene Vision gehören ebenso dazu wie eine intakte Unternehmenskultur, um im wilden globalen Wettbewerb zu gewinnen. Bedingt durch das zentrale Regime und die konfuzianische Mentalität ist China erstaunlich rasch, konsequent und wendig. Dies hat seinen Ursprung in der «Gleichgerichtetheit der Akteure», die alle an einem Strang und in dieselbe Richtung zu ziehen scheinen. Regierung, Unternehmer, Führungskräfte, Beamte, Bauern, Arbeitnehmer, Intellektuelle und Studenten wollen alle nur das eine: «A bright and better future». Hierbei will China wieder zur einstigen Grösse emporsteigen und ist bereits sehr erfolgreich unterwegs. Uns im Westen fehlt ein derartiger Antrieb.

In China arbeiten Hunderte Millionen mit erstaunlichem Engagement an der Umsetzung dieser Vision. Sie wollen alle mit dem westlichen Lebensstandard gleichziehen und wissen genau, was sie wollen. In den in Hollywood und bei uns gedrehten Filmen haben sie das Westniveau über Fernsehen und Kino präsentiert bekommen. Die Ideale unserer Werbung sind auch zu ihren Lebensidealen geworden. Und sie wissen, dass sie dies nur mit harter Arbeit erreichen können. Die Einkommenssituation hat sich dramatisch verbessert und damit auch die Lebens- und Arbeitsbedingungen. Für alle ist klar, dass der eingeschlagene Weg stimmt. Diese Gleichgerichtetheit findet man bei uns im Westen nicht. Weder können wir unsere Zukunft auf einen allgemein akzeptierten Wachstumskonsens bauen, noch teilen wir den Willen zum Gewinnen. Dadurch verlieren wir im globalen Rennen viel an wirtschaftlicher Schubkraft.

Wichtige Impulse – auch für uns

Sicher können uns Betrachtungen anderer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher oder philosophischer Systeme wertvolle Impulse für das Hinterfragen des eigenen Verhaltens liefern. China, aber auch die anderen ostasiatischen Staaten zeigen, wie wichtig eine umfassend angelegte Bildungs- und Lernstrategie für den Businesssektor ist. Dabei muss nicht nur die heranwachsende Generation, sondern vor allem auch die aktive Bevölkerung – sprich die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitskräfte – ständig weiter gefördert werden. Betrachtet man beispielsweise die Beteiligungsquote an Weiterbildungsveranstaltungen von Arbeitnehmern, aber auch im Managementbereich in unseren Unternehmen, so werden die sinkenden Prioritäten manifest. Die asiatischen Herausforderer aber haben gerade in diesem Sektor ganz klar die Nase vorne. Sie wissen, dass sich ihr Wettbewerbsvorteil der Niedriglöhne mit zunehmendem Erfolg verflüchtigen wird. Eine dauerhafte Vorrangstellung kann nur durch eine professionelle Ausbildung mit aktuellem Know-how und durch ein hohes Engagement der Arbeitnehmer und des Managements erzielt werden. Das sind die Grundlagen für Kreativität, Innovation

und Agilität. Und dies sind die Erfolgsthemen der Zukunft, auch für unser Business.

Ein direkter Transfer von Ideen, Konzepten oder Verhaltensweisen in unser Geschäfts- und Wirtschaftsumfeld ist gefährlich. China und der Westen befinden sich auf anderen Pfaden gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Entwicklung. Konfuzius-Werte und -Methoden passen kaum in unser Gefüge, dafür sind auch die Mentalitäten und die historischen Traditionen zu verschieden. Trotzdem muss man seine Wettbewerber kennen, um ihre und unsere Chancen besser einschätzen zu können.

Wandel beginnt immer in den Köpfen

Will man in der offenen globalisierten Geschäftswelt weiter in den vordersten Rängen mitmischen, so sind Innovationskraft, Wendigkeit, Lernfähigkeit und Geschwindigkeit zentrale Faktoren für den Erfolg. Dies gilt in Zeiten der Globalisierung für alle. Unsere Businesszukunft wird in den Köpfen entschieden. Das cleverere Business schlägt das gute. Hierzu ist ein gemeinsames Engagement von Management und Mitarbeitenden notwendig, denn nur beide zusammen können dafür die notwendige kreative Kraft entfachen.

Die Gefahren des Konfuzius-Codes für unsere Businesswelt sind rasch ausgemacht: Sie liegen im Kopieren, im raschen Nachziehen, in der Aggressivität des Wettbewerbs, im Druck zur Anpassung und zum Wandel sowie in der wachsenden Wirtschaftsmacht Chinas, die uns immer mehr auch die Regeln für erfolgreiches «doing business» diktieren wird. Doch alle diese Gefahren des Konfuzius-Codes liegen letztlich nicht in China, sondern in uns selbst. Schon Charles Darwin hat in seiner Evolutionstheorie des «Survival of the Fittest» formuliert, dass weder die mächtigste noch die cleverste Spezies im Evolutionsprozess gewinnt, sondern die, die sich am raschesten an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann. Anpassungen an den Wandel beginnen in den Köpfen der Akteure. Sie müssen für Veränderung, Kreativität und Innovation offen sein, Gewohntes bzw. Liebgewonnenes in Frage stellen und Neues wagen.

Visionen beflügeln. Veränderungen bringen Schub und neue Chancen. Bestimmt, Veränderungen bergen auch Risiken. Aber die grundlegende Frage lautet: Gibt es denn überhaupt heute noch risikofreies Business? Wohl kaum. «Im Risiko liegt die Chance», sagt Konfuzius. Recht hat er.



Der Autor

Dr. Ralph Scheuss (St. Gallen) ist international tätiger Wettbewerbsstrategie mit Schwerpunkt Innovation und Business Change. Er besucht regelmässig die aggressivsten Wettbewerbsregionen der Welt: China, Indien und die USA. Zusammen mit seinem Know-how-Netzwerk entwickelt er praktikable Strategien, um gegen Billiganbieter, Produktkopierer und andere wilde Konkurrenten mit nachhaltigem Erfolg bestehen zu können. Zudem ist Ralph Scheuss erfolgreicher Buchautor und gefragter Referent an Kongressen und Symposien. Sein neues Buch «Der Sprung des Drachen – Strategien gegen Produktkopierer, Qualitätsanbieter und andere Hyper-Wettbewerber aus China» erschien im Herbst 2007 im Campus-Verlag. Dies ist das erste Buch, welches nicht nur den Erfolg Chinas entschlüsselt, sondern auch unsere Chancen anhand vieler Strategien, Impulse und Beispiele gegenüber den neuen Herausforderern skizziert (www.scheuss.com).



Westliche Besucher erfassen nur die «Hardware» der chinesischen Stadt. Damit die Bevölkerung die immense Transformation mitmachen kann, muss auch eine «Software» existieren. Diese findet sich in den Mechanismen der Kollektivgesellschaft.

Urbanisierung zwischen Dynamik und purem Chaos

Die von Deng Xiaoping eingeleitete Öffnung entfachte in den letzten zwanzig Jahren in China einen Umbruch, wie ihn kein anderes Entwicklungsland je erlebte. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Transformation setzte auch eine enorme Urbanisierung in Gang, die den westlichen Besucher zum Staunen bringt. Die aus den grauen Städten emporschneidenden Wolkenkratzer verkörpern den Fortschritt und den Anschluss an die zivilisierte Welt. Ein gigantischer Turm von Babylon? Steckt dahinter ein Mastermind? Der Autor dieses Beitrages hat sich jahrzehntelang mit der chinesischen Stadtentwicklung befasst.

Beat A. Schwarzenbach

Die Verstädterung in China befindet sich in vollem Gange. 13 Städte haben bereits mehr als 4 Millionen und 171 Städte mehr als 1 Million Einwohner. Parallel dazu vollzieht sich ein radikaler Wandel der gesellschaftlichen Struktur. Die Grossstädte zeigen sich einerseits in kosmopolitischem Glanz, andererseits werden die Folgen der Landflucht am Beispiel der Wanderarbeiter sichtbar. Freiwillige und unfreiwillige Umsiedlungen finden in grossem Stil statt. Allein in Shanghai werden die durch den Stadtumbau betroffenen Einwohner – doppelt so viele wie beim Bau des Drei-Schluchten-Dammprojektes – innert weniger Jahre umgesiedelt. Für einen China-Reisenden ist es unmöglich, die Hintergründe, Ursachen und Auswirkungen der Urbanisation zu erkennen. Er sieht die glitzernden Bürotürme, die wie Pilze im städtischen Gefüge emporschneiden, und interpretiert diese als Zeichen der wirtschaftlichen Entwicklung. Um aber die Stadtentwicklungen erfassen zu können, ist ein vertiefter Blick unumgänglich.

Der grosse Sprung zur Selbsternährung

Ab 1949 wurde die chinesische Agrargesellschaft unter Mao Zedongs Führung unter zahllosen Opfern sozialistisch umstrukturiert. Damit entstanden – anders als zum Beispiel in der Sowjetunion – gute Voraussetzungen für eine moderne Entwicklung. Der Boden ging in Staatseigentum über, und die Leute wurden in Produktionsein-

heiten, so genannte «Danweis» eingebunden, die für Arbeitsplatz, Wohnsituation und Gesundheit aller Mitglieder verantwortlich sind. Diese stehen noch heute für die soziale Sicherheit aller Einwohner. Gleichzeitig wurden der Stellenwert und die Funktion der Stadt von der Partei als kapitalistische Errungenschaften diffamiert. Ein unkontrolliertes Wachsen der Städte wurde unterbunden, mit dem positiven Ergebnis, dass es heute keine Städte mit Slums und Squatters gibt. Über 75 Prozent der Bevölkerung leben immer noch auf dem Lande. Die Stadt wurde als eigenständiges Organ betrachtet, das sich mit der unmittelbaren Umgebung autonom über Wasser halten musste. Transporte von Gütern aus anderen Regionen waren nicht vorgesehen. Dementsprechend sind die Stadtgebiete sehr gross. So umfasst beispielsweise Beijing eine Fläche, die halb so gross wie die Schweiz ist.

Die in Etappen eingeführten landwirtschaftlichen Reformen hatten – man erinnere sich der früheren grässlichen Hungersnöte – einen eindrücklichen Erfolg: China begann sich selber zu ernähren. Dies war die entscheidende Voraussetzung für eine prosperierende Zukunft. Den Erfolg ermöglichten weitere flankierende Massnahmen. Einerseits wird seit 1980 rigoros die Ein-Kind-Politik durchgesetzt, und andererseits dürfen Männer nicht unter 25 Jahren, die Frauen nicht unter 23 Jahren heiraten. Das führte dazu, dass es in hundert Jahren nur vier Generationen geben wird, während es in Vietnam fünf und in Somalia sechs sind. Die Bevölkerungspyramide in China ist steiler als im Rest der Welt (700 Millionen Menschen sind jünger als 40). Daher dürfte Chinas Bevölkerung in den kommenden Jahren schrittweise altern.

Das Danwei-System und Fengshui

Das Danwei-System kam der traditionellen Kollektivgesellschaft sehr nahe und hat noch bis heute Bestand, im Gegensatz zu den sowjetischen Kolchosen. Eine Danwei kann von 100 bis über 20000 Mitglieder umfassen. Aus europäischer Sicht wären dies ganze Dörfer oder Kleinstädte. Grosse Danweis haben teilweise mehr zu sagen als die offizielle Stadtregierung am Ort. Sie fühlen sich für alle Lebensbereiche von der Geburt bis zum Tode verantwortlich. Somit hängen der Erfolg und die Lebensqualität der Einwohner ganz vom Management der Danwei-Führer ab. Auch die Städte sind in jeder Beziehung durch das Danwei-System geprägt. Diese Arbeitseinheiten befinden sich oft innerhalb eines Strassengevierts, weshalb heute das Strassennetz unmenschlich gross ist. Das führt zu grobmaschigen und monoton wirkenden Stadtstrukturen. Danwei-Städte von der Grösse St. Gallens gibt es zum Beispiel über 3000. Weil diese Einheiten sehr autonom sind, entstanden keine eigentlichen Stadtzentren mit hoher Dichte. Central Business Districts (CBD), wie wir sie im Westen kennen, sind erst seit 1980 am Entstehen.

Die chinesische Stadt hat gemäss den Grundregeln von Fengshui eine nach den Himmelsrichtungen ausgelegte Gitterstruktur. Weil die Leute bisher durchwegs auf dem Areal ihrer Danwei arbeiteten und wohnten, gab es fast keine Pendler. Diese geringe Mobilität besteht in den meisten Städten, wo die Lebensqualität nicht zu unterschätzen ist, immer noch. Es gibt aber auch andere Stadtstrukturen, wo die Fengshui-Regeln nicht beachtet wurden. Es sind die Städte, in denen sich die Kolonialmächte niederliessen, so genannte Konzessionen. Gerade diese Metropolen besucht heute der Ausländer, weil diese neuen Städte aus dem 19. Jahrhundert von jeher offener gegenüber der Aussenwelt waren, wie Qingdao (von den Deutschen angelegt), Dalian (Russen), Shanghai (Fran-

zosen), Tianjin oder Hongkong (Engländer). Hier entstand ein Strassennetz, das die Topografie berücksichtigte und eine Stadtgestalt nach unserem Verständnis schuf. Gegenüber den vielen städtischen Siedlungen mit einer traditionellen Gitterstruktur sind diese wenigen Ausnahmen aber völlig unbedeutend. Bis zur Reform unter Deng Xiaoping gab es keine eigentliche Stadtplanung. Die staatlichen Lenkungsmaßnahmen beschränkten sich auf die Produktionsziele, basierend auf den jeweiligen sozioökonomischen Fünfjahresplänen.

Viel Freiheit bei der Stadtentwicklung

Auf allen politischen Ebenen – Land, Provinzen, Landkreise und Städte – entstanden nach den siebziger Jahren erstmals strategische Dokumente, die in Worten die gewünschte Entwicklung aufzeigten. Sie basierten auf den Haushaltsplänen, enthielten raumrelevante Aussagen mit Zielen und waren so etwas wie Leitbilder. Da aber die Daten durchwegs fehlten, formulierten sie oft nur ein Wunschenken. Erst 1989 wurde nach mehrjähriger Debatte im Volkskongress ein erstes Planungsgesetz verabschiedet. Dieses dient den Stadtregerungen als Grundlage, um ihre Entwicklungen selbst zu planen. Städte mit mehr als einer Million Einwohnern sind der Zentralregierung in Beijing direkt unterstellt. Ausnahmen bilden Shanghai, Chongqing, Tianjin und Beijing, die einen autonomen Status haben wie die 26 Provinzhauptstädte. Hongkong behält bis 2047 seinen Sonderstatus.

Seit dem wirtschaftspolitischen Aufbruch haben die Strassen- und Eisenbahnprojekte erste Priorität. Sie sind landesweit für den Gütertransport als zwingende Folge der aufkommenden Marktwirtschaft nötig. Grosszügige Ringstrassen mit mehrstöckigen Fly-overs befinden sich in allen Städten im Bau. Die Weltbank unterstützt diesen Nachholbedarf an Infrastruktur mit grosser Finanzhilfe, denn mit den Bauarbeiten können Abertausende von ungelerten Landarbeitern beschäftigt werden, die wegen der fortschreitenden Mechanisierung der Landwirtschaft ihre Arbeit verloren haben. Für die Danweis und die städtischen Regierungen ist die Arbeitslosigkeit unter den neuen wirtschaftlichen Bedingungen ein schwerwiegendes Problem. So vernachlässigte beispielsweise die Provinzhauptstadt Jinan in Shandong gezielt den öffentlichen Verkehr, um neue Arbeitsplätze zu kreieren. Sie setzte 20000 günstige Taxis in den Verkehr, die rund um die Uhr im Einsatz stehen, was einem Verhältnis von einem Taxi für hundert Einwohner entspricht. Um diese Fahrzeuge in drei Schichten zu bewegen, wurden 60000 Fahrer engagiert und dazu viele Arbeitsplätze in Garagen und im Strassenbau geschaffen. Selbstredend freut sich auch die einheimische Autoindustrie, wenn Taxis dem öffentlichen Verkehr vorgezogen werden!

Wildwuchs wegen fehlender Leitplanken

Die Frage ist, ob China heute Stadtplanungen in unserem Sinne erarbeitet oder nur pragmatisch gewisse Probleme punktuell angeht. Die neuen Masterpläne weisen einen stark funktionalen Charakter auf und orientieren sich immer noch an den Ideen der Charte d'Athènes (CIAM 1933). Beijing ist mit seinen gigantischen Ringstrassen ein bedrückendes Beispiel dafür. Im Allgemeinen haben die Pläne und Vorschriften einen anderen Stellenwert als bei uns, bedingt durch die Sprache und den philosophischen Hintergrund, aber auch wegen der fehlenden Daten. Sie gelten vielmehr als Richtlinien und sind so etwas wie schweizerische Richtpläne. Die neuen Master-

pläne sind funktionelle Idealbilder, die oft von den Interessen und Tätigkeiten der Danweis unterlaufen werden. Wenig plangläubig ist man auch, weil im 20. Jahrhundert der politische Zickzackkurs ein langfristiges Denken stets zunichtemachte. Im Vordergrund standen immer kurzfristige Lösungen. So etwas wie eine deutsche oder helvetische Rechtssicherheit gibt es nicht. Positiv formuliert: Die Planungsinstrumente sind in China äusserst flexibel.

Merkmale der neuen Masterpläne sind, dass sie mit grosser Zukunftsgläubigkeit, aber ohne überregionale Zusammenhänge entstehen. So glaubt jede Küstenstadt, das Zentrum der Welt zu sein, weil an der Küste die grösste Standortgunst herrscht. Weil mit dem Bauboom der letzten Jahre Profit gemacht werden konnte, haben viele Danweis – ähnlich den «Developers» in den Commonwealth-Ländern – ihr Geld in Bauprojekte investiert, die heute unternutzt sind, statt ihre eigene Firma zu sanieren. So sind manche schillernde Hochhäuser halb leer und die mondänen Grosshotels völlig unterbelegt! So offenbart ein Besuch in Qingdao ganze Stadtteile mit leeren Appartement-Häusern und so genannten Villen, die für reiche Ausländer erstellt wurden.

Ungeliebte Trabantenstädte

Viele Städte haben ohne Bewilligung Beijings eigene Wirtschaftsspezialzonen errichtet, in der Hoffnung, dass sich ausländische Firmen und Joint Ventures ansiedeln würden. Es wurden über 2000 solche Spezialzonen erschlossen, mehrheitlich vergeblich. 1993 griff die Zentralregierung ein und bezeichnete etwa 600 davon als geeignete Wirtschaftsspezialzonen, um die Investitionen gebündelt einsetzen zu können. Hier zeigte sich, dass kapitalorientiertes Wirtschaftsdenken zuerst gelernt sein will. Zur gleichen Zeit mussten die Politiker in Beijing erkennen, dass indirekt mit dem Staatseigentum «Boden» spekuliert wurde. Grundsätzlich kann ein chinesisches Grundstück nur geleast werden, oder man erwirbt es sich im Baurecht. Clevere Danweis verkauften nun ihre Bau- oder Leasingrechte. So entstand im Nu ein zweiter Liegenschaftsmarkt ausserhalb der staatlichen Kontrolle. Die Zentralregierung zog Mitte der neunziger Jahre die Notbremse. Trotzdem war nicht zu verhindern, dass nun – wie im Westen – entmischte Stadtzentren (Central Business Districts = CBD) entstehen, die nur eine Tagesbevölkerung kennen. Viele Stadtväter glauben, dass für eine erfolgreiche Entwicklung eine markanter CBD à la Westen nötig sei. Zum Beispiel erliess 1990 die Stadtregierung von Nanjing, nach einer Exkursion in die USA, ein Dekret, dass im Zentrum der Stadt nicht mehr gewohnt werden dürfe, und verschrie die gemischte Danwei-Stadtstruktur als hinterwäldlerisch. Vermutlich entsprang dies einem oft beobachteten Minderwertigkeitskomplex.

Das neue Modell der Stadtplanung für das 21. Jahrhundert ist eine Traube, das heisst, es werden Trabantenstädte ausserhalb der eigentlichen Stadtbezirke entwickelt. Dabei wird übersehen, dass damit die Bewohner zu Pendlern werden. Betrogen früher die Distanzen zwischen Wohn- und Arbeitsort höchstens drei Kilometer und konnten somit leicht mit dem Fahrrad bewältigt werden, so sind heute die Distanzen enorm angewachsen. Auf die Entwicklung der Aussenbezirke werden zudem nicht viele Gedanken verschwendet, denn damit ist kein Prestige zu gewinnen. Aus diesem Grunde sind die Trabantenstädte bei der umgesiedelten Stadtbevölkerung äusserst unbeliebt. Insbesondere auch, weil es an der nötigen Infrastruktur wie öffentlichen Verkehrsmitteln und Energieversorgung mangelt.

Prestige und fehlendes Umweltbewusstsein

Grossanlässe haben allerorts – auch im Westen – stets zu Stadtplanungsschüben geführt. So verwandelte sich die malerische Stadt Kunming für die internationale Gartenbauausstellung G 99 in eine mondäne Weltstadt à la Atlanta. Damit einher ging eine unumkehrbare Zerstörung alter Strukturen und der traditionellen Architektur. In Qingdao werden unter dem Titel «Beer City» ganze Stadtteile geopfert. In Beijing haben die Olympischen Spiele 2008 einen Stadttumbau bisher beispiellosen Ausmasses ausgelöst. Die Weltausstellung 2010 in Shanghai ist ebenso ein Aufhänger, um die Stadt mit Gewalt zu erneuern. Diese Zerstörung alter Städte bedeutet die endgültige Abtrennung einer wertvollen kulturellen Tradition: ein Geschichtsverlust par excellence. Die neuen Städte wirken wie mechanische Kopien ohne semiotischen Wert. Ganz wenige Prestigeobjekte wie in Beijing das olympische Stadion von Herzog & de Meuron oder das Fernsehzentrum mit zwei schiefen Türmen von Rem Koolhaas können als Zeichenträger bezeichnet werden. Abgesehen von diesen Event-Planungen mit Prestigebauten wird pausenlos und überall abgerissen und neu gebaut.

Die grenzenlose Zukunftsgläubigkeit in den chinesischen Städten beschert allerorts punktuelle Grossprojekte, die auf die unmittelbare Umgebung nicht abgestimmt sind. Diese Entwicklung nach dem Motto «Wer wagt, gewinnt!» ist letztlich unökonomisch, weil die nötige Infrastruktur dafür nicht besteht. In den meisten Städten sind täglich Engpässe spürbar: Es fehlt oft Strom, Wasser oder Gas. Diese Defizite werden vorläufig von der ohnehin nicht verwöhnten Bevölkerung mit Gelassenheit hingenommen. In den Städten ist es augenfällig, dass der Fortschritt relativ ist.

Auch wenn der Energiekonsum rasant zunimmt, liegt heute der chinesische Energieverbrauch pro Kopf bei einem Viertel des schweizerischen. Nebst mangelnder Versorgung ist die Entsorgung weitgehend ungelöst. Der Zuwachs an Abfall ist beängstigend, insbesondere wenn man bedenkt, dass es für alle selbstverständlich ist, dass man Müll aller Art im Hinterhof verbrennt. Die Probleme der Kanalisation sind zwar erkannt, jedoch fehlen die nötigen Mittel für ein adäquates Abwasser- und Entwässerungssystem. Für die Entsorgung fühlen sich die meisten Danweis nicht verantwortlich! Umweltschäden werden bei der Planung nur am Rande behandelt. Im Rahmen der Olympia-Kandidatur erliess die Zentralregierung, der Weltöffentlichkeit zuliebe, verschiedene Umweltgesetze, aber ein ökologisches Bewusstsein hat sich deshalb noch nicht entwickelt. Daran ändern auch die so genannten Öko-Satellitenstädte als Vorzeigebispiele nichts. Die Städte versinken vor allem im Winter im Smog, da noch flächendeckend mit schlechter Kohle geheizt wird. Während der Olympischen Spiele wird die Zentralregierung verfügen, dass umweltbelastende Betriebe stillstehen müssen und PKWs nur beschränkt fahren dürfen. Die grössten Probleme sind künftig bei der Wasserversorgung auszumachen. Es wird prognostiziert, dass Wassermangel und ungenügende Wasserqualität das Wachstum der Städte limitieren.

Kein Sinn für Substanzerhaltung

Für westliche Besucher malerisch anmutende alte Quartiere befinden sich in einem desolaten Zustand. Die Hofhäuser mit schlechter Bausubstanz sind ohne zeitgemässe Installationen ausgerüstet und die Höfe überstellt mit ungeordneten Zusatzbauten, in denen alle einander sehen und hören können. Die ein- bis zweistöckige «Altstadt» weist keinen harten Kern auf. Mir nichts, dir nichts wird alles

dem Fortschritt geopfert. Gründe dafür gibt es mehrere: Einerseits erlebten die Bauten keinen Unterhalt, und andererseits wünscht sich eine Mehrheit der Bewohner grösseren und neuen Wohnraum in anonymen Blöcken. Grundsätzlich wird im chinesischen Denken das Neue dem Alten vorgezogen. Das Sprichwort dazu heisst: «Nur wo das Alte verschwindet, kann Neues entstehen.» Rückblickend gibt es in China keine kontinuierliche Stadtentwicklung. Frühere Kaiser und Fürsten zerstörten die Städte der Besiegten und gründeten selbst immer wieder neue Städte, nachdem sie ihre alten dem Erdboden gleichgemacht hatten. In den Altstadtbezirken Beijings bringen Investitionen im Immobiliensektor Gewinne von über 100 Prozent und sind somit Goldgruben. Wer möchte da noch an Geschichte denken und ein lottriges Hofhausquartier (Hutong) erhalten!

Chinas Städte unterliegen einem grandiosen Irrtum. Je höher, desto besser, lautet die Losung. Die Intention symbolhafter Architektur muss eine Anhäufung der städtischen Geschichte sein und kann nicht in Kürze inszeniert werden. Nur die besonderen Merkmale einer Stadt können über lange Zeit deren Charakter bilden. Aus dieser Sicht hat sich die Qualität der chinesischen Stadtbilder in den letzten Jahren gewaltig zum Schlechten verändert. Die Architektur vieler Städte kann heute nicht mehr die Rolle des Vermittlers von Geschichte und Kultur einnehmen. Sie bedient sich schierer Abbilder der westlichen Architektur, da die Architekten kein Design aus ihrer eigenen Vergangenheit herzuleiten vermögen. Skylines mit gläsernen Hochhäusern sind zum Synonym für die Modernisierung geworden. Jedes Jahr kommen noch neuere, noch grössere, noch höhere und teurere Neubauten dazu, die nach Belieben austauschbar sind. Aus planerischer Sicht werden zudem kapitale Fehler bei diesen Grossprojekten begangen, weil deren nötige Infrastruktur am Boden – im Fussgängerbereich, im öffentlichen Verkehr, bei Parkplätzen oder der Anlieferung – weder geplant noch berücksichtigt wird. Vielmehr entsteht zurzeit ein Archipel von Grossprojekten, die wie Skulpturen das Stadtbild durchsetzen. Lediglich in den Megacitys wie Shanghai, Beijing oder Chongqing ist es möglich, Investitionen für die U-Bahn und andere Verkehrssysteme zu tätigen. Tausende von Städten können eine zusammenhängende Infrastruktur nicht finanzieren. Ein konzeptioneller Ansatz für ganzheitliche Stadtplanung fehlt, denn niemand sieht die Stadt als Ganzes. Für eine integrale Stadtgestalt fehlen auch Bauvorschriften. Eklatant sind die enormen Massstabssprünge entlang den Hauptstrassen. Die überbreiten Strassen mit hohen richtungstrennenden Abschränkungen und die Abstandsflächen zwischen den Hochhäusern machen es für den Fussgänger zur Qual, sich in den neuen Stadtteilen zu bewegen.

Lebensqualität lässt auf sich warten

Wenn heute das chinesische Stadtbild völlig heterogen und ungeplant in Erscheinung tritt, hat dies viele Gründe. Neben den Kräften der Danweis ist die Stadtregierung mit ihren Planungsämtern noch einem weiteren Spannungsfeld ausgesetzt. So besteht in China eine enge Verquickung zwischen Vertretern der Partei und staatlichen Amtsinhabern. Das heisst, dass alle wichtigen Positionen und Ämter doppelt besetzt sind. Dieses Kontrollnetz geht bis hinunter in die Schulen und Geschäfte, wobei manch ein lächelnder Kontrollmann der Partei vieles verhindert, weil er aus Unwissen seine Zustimmung verweigert. Dieses Dualsystem ist zwar gut gemeint, aber nicht praktikabel, weil für jede ausführende Tätigkeit beide Vertreter zustimmen müssen. Oft ist dies – weil Einigkeit erzielt

werden muss – der Anfang von Korruption. Diese weitverbreitete Unsitte erweist sich als lähmender Aderlass für eine prosperierende Entwicklung. Die ausländischen Firmen, die Joint Ventures und neuerdings die «privaten» Danweis sind aber weitgehend von diesem Kontrollnetz der Parteifunktionäre befreit. Deshalb merken westliche Geschäftsleute kaum etwas davon.

Abgesehen von den Prestigebauten wirkt eine chinesische Stadt verwirrend. Die Neubauten sind durchwegs ein Mix aus europäischen Stilformen aus allen Zeiten, im verzerrten Massstab, ganz unbeschwert nebeneinandergestellt. Einkaufsstrassen sind reinste Kulissenarchitektur. Zwischen den neuen Grossprojekten erhalten bestehende Gebäude ein Facelifting. Überall begegnet man fantasievollen Prestigefassaden, ja man könnte oft meinen, man sei im Disneyland. Hat man Glück, trifft man zuweilen noch ein historisches Gebäude an. Das chinesische Prinzip «Einheit in der Vielfalt» könnte sich in der modernen Stadtentwicklung durchsetzen. Der westliche Besucher, mit der Digitalkamara ausgerüstet, erfasst nur die «Hardware» einer Stadt. Damit die Bevölkerung diese immense Transformation in den Städten mitmachen kann, müssen andere Voraussetzungen existieren, nämlich eine entsprechende «Software». Diese findet sich in den Mechanismen der Kollektivgesellschaft. Die sozialen Verknüpfungen – private und berufliche Netzwerke – sind den Chinesen weit wichtiger als die physische Umwelt. Gerade diese «Software» macht diesen Menschenschlag so stark. Daher ist wohl auch der Totalumbruch in den Städten für Chinesen erträglich. Dass der unkontrollierten Expansion der Städte je Einhalt geboten werden kann, ist zu bezweifeln. Die Zukunft der Stadtbewohner, von der der Besucher nichts ahnen kann, wird mehr als unwirtlich sein, da der jetzige Quantensprung in der Stadtentwicklung die erhoffte Lebensqualität wegen Ressourcenknappheit noch lange nicht entstehen lässt.



Der Autor

Beat Schwarzenbach (1946) arbeitete nach seinem Architekturstudium an der ETH Zürich während dreier Jahre beim staatlichen Housing & Development Board in Singapur und wurde dort erstmals mit der chinesischen Dynamik im Städtebau konfrontiert. Darauf erhielt er von der japanischen Regierung ein Stipendium für ein dreijähriges Nachdiplomstudium in Tokio, während dessen er sich mit dem fernöstlichen Planungs-Approach auseinandersetzte. 1984 führte ihn ein Austausch zwischen der ETH und der TH Nanjing erstmals nach China. Während dreier Jahre, Anfang der neunziger Jahre, hatte er eine Gastdozentenstelle für Stadtplanung und Wohnungsbau in Jinan inne. Als Mitglied einer Danwei erhielt er einen tiefen Einblick in die Kollektivgesellschaft. 1998/99 wirkte er als Bauführer für den Schweizer Garten an der internationalen G 99 in Kunming und erlebte hautnah den städtischen Umbruch. Regelmässige Reisen durch das Reich der Mitte rundeten sein profundes Wissen über die Transformation chinesischer Städte ab und machten ihn auch zu einem gefragten Referenten an Kongressen.

思想 行动

Denken und Handeln

*Was ist in einer globalen Welt wichtiger:
clevere Konzepte oder beherzte Taten?*



Innerhalb von drei Jahren wird die neue Stadt Lingang aus dem Boden gestampft. Hier, auf der Fläche Münchens, sollen einst 800 000 Menschen leben.

Satellitenstädte aus der Retorte

Schneller, höher, weiter: In Shanghai, der Stadt der Superlative, spricht man nicht von Visionen. Hier setzt man sie um. Die Metropole am Jangtse gibt sich forsch, selbstbewusst und kein bisschen zurückhaltend. Ob aus der Retorte entstehende Satellitenstädte oder ehrgeizige Ökostadt-Projekte: Vom Baumboom profitieren auch europäische Unternehmen. Architekten und Planungsfirmen fühlen sich angezogen, weil sich hier Vorhaben gigantischen Ausmasses verwirklichen lassen.

Kristina Reiss

Der 1. Mai 2010 ist in den Kalendern der Shanghaier Politiker, Stadtplaner und Investoren dick markiert. Es ist der Beginn der Expo, der Weltausstellung, die Shanghai noch mehr als heute ins Licht der Weltöffentlichkeit rücken soll. Ein halbes Jahr wird sich die chinesische Wirtschaftsmetropole dann den erwarteten 70 Millionen Besuchern präsentieren. Es wird die «beste Expo, die die Welt je gesehen hat», prophezeien die Veranstalter selbstbewusst. Doch bis dies so weit ist, verändert die am schnellsten wachsende Stadt Asiens noch ein paar Mal ihr Gesicht. 18 Millionen Einwohner zählt sie offiziell. Hinzu kommen rund 3 Millionen Wanderarbeiter, ohne die der gigantische Bauboom nicht denkbar wäre. Tag und Nacht hämmern diese auf den Baustellen im Takt der Modernisierung. So wurden hier allein in den vergangenen zehn Jahren mehr Wolkenkratzer gebaut, als New York vorzuweisen hat. «Bis zum Beginn der Expo will man zum Beispiel das gesamte Verkehrs- und Transportsystem neu organisieren, um die notorisch verstopften Strassen zu entlasten. So werden zu den derzeit bestehenden vier Metro-Strecken fünf weitere Linien dazukommen. Statt nur 800 000 Pendlern könnten dann 5 Millionen Menschen täglich befördert werden. Drei Jahre hat sich Shanghai für dieses Bauprojekt Zeit gegeben – ein Zeitraum, in dem eine europäische Stadt bestensfalls die Verlängerung von maximal einer Linie schaffen würde. Ausserdem sollen die Kapazitäten des internationalen Flughafens Pudong bis 2010 verdoppelt und somit auf 60 Millionen Passagiere jährlich

ausgerichtet werden. Der neue Yangshan-Tiefseehafen – einer der grössten Häfen der Welt – wurde vor kurzem erst eröffnet.

Die «Stadt über dem Meer» wurde in der kommunistischen Zeit – in China betrachtet man diese als Vergangenheit – lange vernachlässigt. Man siedelte hier zwar Schwerindustrie an, doch Gewinne und Steuereinnahmen mussten weitgehend an die Zentralregierung in Beijing abgeführt werden. Nachdem die Stadt jedoch in den späten achtziger Jahren ihr graues Kleid abgestreift hatte und sich schrittweise auch für ausländisches Kapital öffnete, vollzog sich die Modernisierung Schlag auf Schlag. Gegenüber der alten Uferpromenade, dem so genannten Bund mit seinen Prunkbauten aus der Kolonialzeit, hat sich das neue Handels- und Finanzviertel Pudong grossflächig ausgebreitet. Dort, wo es vor 15 Jahren nur Reisfelder gab, wächst heute die modernste Skyline der Welt in den Himmel.

Projektierung ohne Reibungsverluste

Shanghai ist nicht schön. Und schon gar nicht geordnet. 4000 Hochhäuser stehen eher chaotisch im Weg herum. Die Stadt nimmt sich keine Zeit für ausgeklügelte Stadtplanung – sie hat keine Zeit. Übergangslos ist sie direkt von der Landwirtschaftsgesellschaft ins Industriezeitalter gesprungen. Entwicklungen, die in Europa achtzig Jahre und mehr gebraucht hatten, vollzogen sich hier in nur wenigen Jahren. Im Schatten der Hochhäuser findet man sie zwar noch, die Viertel, die nicht an die Kanalisation angeschlossen sind und in denen morgens die Nachttöpfe auf der Strasse geleert werden müssen. Doch im modernen Stadtbild Shanghais haben sie keine Zukunft. Immer schneller weichen sie verspiegelten Wolkenkratzen aus Beton und Stahl.

Einer, der vom Tempo der Modernisierung profitiert, ist Su Yunshen, Stadtplaner an der Tongji-Universität, einem der führenden Stadtplanungsinstitute Chinas. Mit seinem 25-köpfigen Team bearbeitet er 20 bis 30 Projekte pro Jahr in 10 bis 15 Städten. «Manchmal müssen wir unsere Kunden regelrecht bremsen. Nicht alles ist so schnell umzusetzen, wie sie es sich vorstellen», sagt Su. Chinas grosse Stärke gegenüber dem Westen sei die «starke Regierung», findet er. «Die Zentralisierung macht alles viel schneller. Ist ein Bauprojekt erst mal beschlossen, kann man sich sogleich an die Realisierung machen. Vor allem bei Grossprojekten ist dies sehr hilfreich.»

Eine Stadt erfindet sich neu

Grossprojekte, dies ist die Dimension, in der Shanghai für die Zukunft plant. Bis zum magischen Jahr 2010 will sich die Stadt unter dem Motto «eine Metropole, neun Satellitenstädte» als mächtigstes Handels- und Wirtschaftszentrum neu erschaffen. Die Grossprojekte sind aber vor allem auch eine Chance für europäische Firmen, am gigantischen Bauboom der Region teilzuhaben. Diese neun Städte im Einzugsgebiet Shanghais sind jüngst zum Teil völlig neu entstanden oder werden in den nächsten Jahren noch gebaut. Sie sollen der Platznot der Mega-Metropole entgegenwirken und es attraktiv machen, auch ausserhalb der achtgrössten Stadt der Welt zu leben und zu arbeiten.

So wird zum Beispiel in den nächsten drei Jahren 60 Kilometer von Shanghai entfernt die neue Stadt Lingang buchstäblich aus dem Boden gestampft. Auf 300 Quadratkilometern, der Fläche Münchens, sollen hier einst 800 000 Menschen leben. Eine komplexere Planungsaufgabe kann es kaum geben, besteht doch die Herausforderung darin, das Wachstum entlang einer Zeitachse so zu pla-

nen, dass ein Stadtorganismus funktionsfähig ist und sich trotzdem weiterentwickeln kann. Den international ausgeschriebenen Wettbewerb gewann das deutsche Architekturbüro Gerkan, Marg und Partner.

Neue Perspektiven für Ausländer

Lingang wird so etwas wie ein Vorposten für den kürzlich eröffneten Yangshan-Tiefseehafen am Südchinesischen Meer sein. Es soll, so planen die deutschen Architekten, einst zur «idealen Stadt» werden. Den Mittelpunkt bildet ein See mit 2,5 Kilometer Durchmesser. Alle wichtigen offiziellen Gebäude werden auf Inseln in diesem See platziert. Darum herum wachsen ringförmig die Geschäfts- und Wohnbezirke der neuen Stadt. Die Grundidee des Architekturbüros entsprang dem Bild eines ins Wasser fallenden und sich wellenförmig ausbreitenden Tropfens.

Allein bis 2010 will das Staatsunternehmen, das die neue Stadt aus dem Boden stampfen lässt, 15 Milliarden Dollar investieren. Bis 2020 soll Lingang fast zur Millionenstadt anwachsen. Damit es mit dem Wachstum auch klappt, locken die Planer mit Steuervorteilen und Jahresmieten zwischen 25 und 65 Franken pro Quadratmeter – pro Jahr. Und auf Wunsch ist es sogar für Ausländer möglich, in Lingang Immobilieneigentum zu erwerben, ohne dafür einen chinesischen Partner ins Boot nehmen zu müssen.

«German Town» ... ohne Butzenscheiben

Bereits fertig hingegen ist die Satellitenstadt «German Town Anting», 30 Kilometer westlich von Shanghai. Am Standort des deutsch-chinesischen Joint Ventures Shanghai-Volkswagen erstellte das ebenfalls deutsche Architektenbüro Albert Speer und Partner (AS&P) den Masterplan für eine Superstadt des Automobils. Neben gigantischen Verkaufsräumen und einer Formel-1-Strecke entstanden auf 65 Quadratkilometern auch noch Wohnungen für 100 000 Menschen.

Eine echte «German Town» hatten sich die chinesischen Bauherren von den Architekten ursprünglich gewünscht. Von Fachwerkhäusern und Butzenscheiben hörte man gar munkeln. Diesem Disneyworld-Verschnitt konnten sich die deutschen Architekten jedoch glücklicherweise widersetzen. Herausgekommen ist nun ein Stadtteil, der von der Bauweise zwar stark an eine deutsche Mehrfamilienhaus-Siedlung erinnert, doch das Ganze entspricht in Materialität und Bauweise klar dem 21. Jahrhundert. Lediglich das Goethe-und-Schiller-Denkmal auf dem Antinger Stadtplatz – ein Geschenk der Partnerstadt Weimar – versprüht einen Hauch von Tradition. Allerdings wirkt die «German Town» noch recht ausgestorben. «Die versprochene Metro-Anbindung ist bisher ausgeblieben», sagt Julius Viehoff. «Deshalb wurde das Viertel noch nicht voll angenommen.» Der deutsche Architekt, der im Shanghaier Büro von AS&P arbeitet, ist fasziniert von der Metropole am Huangpu. «Städtebau ist hier einzigartig. Wo sonst gibt es Projekte in solcher Größenordnung. Wäre ich in Deutschland, würde ich wohl eher an einer Turnhalle oder einem Dachausbau arbeiten.»

Wohnung für 22 Millionen Franken

In Shanghai spürt man den Umbruch an jeder Ecke. Und vermutlich liegt die Faszination dieser schwer zu begreifenden Stadt gerade darin, dass man zumindest momentan noch mit Leichtigkeit Einblicke in beide Welten erhaschen kann – in die neue und in die alte. Dass Gucci und Prada ihre exquisite Mode anbieten und gleich

daneben auf dem Insektenmarkt Grillen zum Verkauf stehen – nein, nicht zum Essen, sondern für die Wohnung, als Haustier. Dass zu vorgerückter Stunde am «Bund» sowohl die ältere Generation flaniert – oft im bunten Pyjama, einer in China beliebten Freizeitkluft –, aber auch die Jugend, die später von dort in einen der gestylten Nachtclubs an der Promenade weiterzieht. Auf den Stadtautobahnen, die sich aus Platzmangel oft übereinander in die Lüfte schrauben, rauschen Luxuslimousinen vorbei, während in den Altstadtgässchen Hühner und Wassermelonen auf Handkarren transportiert werden. Shanghai ist die Stadt, in der vor kurzem die teuerste Wohnung für 22 Millionen Franken verkauft wurde. In der Mega-Metropole kann man für ein paar Cent auf einem Plastikhocker kauend seine Nudelsuppe schlürfen oder mit atemberaubender Aussicht auf die Skyline in edel-futuristischem Ambiente teuer dinieren.

Auf dem Reissbrett: Dongtan Eco-City

Doch vor allem ist Shanghai die Stadt, in der nicht von Visionen geredet wird. Hier werden sie realisiert. Städtebau wird in einem Tempo vorangetrieben, der in Europa nicht denkbar wäre. Auf der Shanghai vorgelagerten Insel Chongming soll zum Beispiel bis zum Start der Expo die «ökologischste Stadt der Welt» entstehen: Dongtan Eco-City. Dort, am Süzipfel von Chinas drittgrösster Insel, wo es heute nichts als grüne Felder, Wiesen und Brachland gibt, sollen bis zum Jahr 2010 achtstöckige Niedrig-Energie-Häuser mit begrünten Dächern stehen. Eine kompakte Kleinstadt aus drei Dörfern, durchzogen von unzähligen Kanälen, auf denen man sich mit solarbetriebenen Wassertaxis fortbewegen kann. 10000 Menschen werden in drei Jahren auf dem 30 Quadratkilometer grossen Gelände leben können, 2050 sollen es gar eine halbe Million sein. Eine Brücke und ein Tunnel werden dafür sorgen, dass die Ökostadt vom Shanghaier Stadtzentrum aus in einer halben Stunde zu erreichen ist. Heute benötigt man für den Weg über zwei Stunden.

China hat immense Umweltprobleme. Viele Flüsse und Seen sind vergiftet, und von den 20 Städten mit der höchsten Luftverschmutzung weltweit befinden sich 16 in diesem Land. Gary Lawrence von der britischen Planungs- und Beratungsfirma Arup, die den Masterplan für die Ökostadt erstellte, ist jedoch überzeugt, dass spätestens in fünf bis zehn Jahren umweltfreundliche Technologien auch hier Standard sein werden. «Das Land hat keine andere Chance», sagt er. Doch anstatt zu warten, bis sich das Bewusstsein von Bevölkerung und Entscheidungsträgern ändert, hat sich Shanghai für den krassen Zeitsprung entschieden: Eine umweltfeindliche Umgebung erhält eine Vorzeige-Ökostadt, ausgestattet mit allem, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt an umweltfreundlichen Technologien auf dem Markt ist. Der Strombedarf soll zum Beispiel vollständig mittels erneuerbarer Energien gedeckt werden, den Müll will man, so weit es geht, recyceln und in Form von Biogas für die Energiegewinnung verwenden. «Es ist nicht Ziel, in China künftig Städte nur noch nach exakt diesem Vorbild zu bauen», sagt Lawrence. «Aber an den einzelnen Technologien von Dongtan wird man sich in Zukunft ein Beispiel nehmen können.»

Der Umdenkprozess hat begonnen

Die Ökostadt ist jedoch viel mehr als nur ein ehrgeiziges Bauprojekt. Anspruchsvoll wird es vor allem für die künftigen Bewohner: Von ihnen wird nämlich ein komplettes Umdenken in ihren täglichen Verhaltensweisen erwartet. Dinge wie Mülltrennung oder der bewusste Umgang mit Energien waren bisher völlig unüblich

in China. Und vor allem: Benzinbetriebene Autos werden in der Ökostadt verboten sein. Stattdessen will man die Bewohner dazu anhalten, wasserstoffbetriebene Busse zu benutzen oder Fahrrad zu fahren. Vor allem Letzteres ist in diesem Land nur noch sehr schwer vorstellbar. Niemand, der es nicht wirklich muss, weil er sich partout nichts anderes leisten kann, steigt in China heute freiwillig aufs Fahrrad. Stattdessen träumt jeder vom eigenen Auto. In Schulungen, so stellen es sich die Bauherren vor, will man deshalb versuchen, den Bewohnern «neue Werte» zu vermitteln. «Das wird der schwierigste Teil des Konzeptes», räumt der Projektleiter vor Ort, Dong Shangfeng, ein.

Man stelle sich vor, in den fünfziger Jahren hätte man etwa von einem Deutschen, einem Schweizer oder einem anderen europäischen Bürger einen Zeitsprung ins 21. Jahrhundert verlangt. Nichts anderes findet heute in Dongtan Eco-City statt. Doch Zeit, dass sich etwas von alleine entwickelt, hat man nicht. Nicht in China. Und erst recht nicht in Shanghai.



Die Autorin

Kristina Reiss, M.A., Studium in Deutschland und Journalistenschule MAZ in der Schweiz, lebt seit Sommer 2006 in Shanghai und verfolgt als freie Journalistin die Umbrüche in der Millionenmetropole. Nach fünf Jahren, in denen sie als Redaktorin beim «Tages-Anzeiger» zu Interviewterminen in Zürich radelte, wagt sie sich heute mit dem Fahrrad in den halsbrecherischen Shanghaier Strassenverkehr. In China geht sie etwa der Frage nach, inwiefern sich Schweizer Firmen für den chinesischen Markt umstellen müssen. Oder nach welchen Kriterien sich chinesische Eltern ihre potenziellen Schwiegersöhne und -töchter aussuchen.

物质 精神

Geld und Geist

*Darf man ein wirtschaftliches Umfeld nutzen,
ohne das kulturelle zu reflektieren?*



Immer mehr chinesische Künstler drängen auf den Markt und erobern Spitzenplätze auf den Bestsellerlisten der Auktionäre. Die Welt scheint verrückt nach ihren Werken und zahlt Fantasiepreise.

Chinesische Kunst im Boom

Evelyne Avanthay war Finanzanalystin, ist intime Kennerin der chinesischen Kunstszene und führt heute eine exklusive Galerie für asiatische Kunst in Zürich. Was hat sich in China verändert, was heizt den gegenwärtigen Boom an, und was ist von diesem zu halten? Mac Rohrbach und Urs von Schroeder trafen die Galeristin zu einem packenden Gespräch.

Frau Avanthay, Sie waren einst Finanzfrau und befassen sich heute in grossem Stil mit asiatischer und vor allem chinesischer Kunst. Was hat zu diesem Spurwechsel geführt?

Ich studierte vor 25 Jahren in Genf Kunstgeschichte, Chinesisch und dann Wirtschaft. Während meines Studiums lebte ich zwei Jahre in Beijing und Taiwan. Zu China und seiner Kultur hatte ich schon als Kind eine besondere Affinität. Nach dem Studium war es mein Wunsch, die drei Gebiete zusammenzubringen, doch dafür war es damals noch zu früh. Nachdem ich zwölf Jahre im Finanzbereich tätig gewesen war und als in der Welt das Interesse für chinesische Kunst entflammt war, schien es dagegen der richtige Zeitpunkt dafür. Deshalb bedeutet der Wechsel in die asiatische Kunstwelt für mich eher eine «évidence» als einen Spurwechsel.

Wie sehen Sie Kunst persönlich: als Leidenschaft oder als reines Investment?

Ich glaube, dass ohne Leidenschaft in dieser Branche nichts geht und man ohne Herzblut keine Chance hätte. Andererseits ist dieser Bereich mit grossen Risiken verbunden. Darum – und besonders mit meinem Background – denke ich selbstverständlich auch in finanziellen Dimensionen und sehe Kunst auch unter dem Gesichtspunkt

der Investition. Damit man in dieser Sparte erfolgreich ist, ist beides wichtig.

In vielen Köpfen scheint Kunst heute der ultimative Luxus zu sein. Was treibt den gegenwärtigen Boom mit seinen preistreibenden Auswüchsen an?

Vermögende Leute haben fast alles und fragen sich, was man noch kaufen könnte, was andere nicht haben. Sie wollen Geld in Bereichen ausgeben, in denen sie sich klar von anderen abgrenzen können, und suchen immer nach Neuem, nach Unikaten oder Raritäten. Daher sind sie mit Kunst hervorragend bedient. Diese stellt für einige dieser Leute ein Gut neben vielen Luxusgütern dar. Dabei steht nicht unbedingt die mögliche Wertvermehrung im Vordergrund, sondern der Besitz von Exklusivem.

Mit anderen Worten: Wenn man alles hat, kommt noch die Kunst!

Nein, so würde ich das nicht sagen, da Kunst nicht zwangsläufig mit Reichtum verbunden ist. Kunst ist zuerst vor allem Kunst und hat für sich genommen nicht mit Geld zu tun. Aber es versteht sich von selbst, dass sich nicht jeder ein Bild für ein paar tausend Franken leisten kann.

Trotzdem: Wir reden von Werten, die ins Uferlose entschwinden!

Kunst wird heute durch die Medien und die Gesellschaft als Trend verkauft und immer mehr zum Luxusgegenstand erhoben. Das kann von Dauer sein oder nicht, denn die Suche nach Neuem geht ja stetig weiter.

An Auktionen werden locker 20 oder 30 Millionen für ein Werk ausgegeben. Woher kommt eigentlich dieses grosse Geld? Auch aus mafiösen Quellen?

Es gibt Menschen, die extrem reich sind und immer reicher werden. Dazu wächst die Zahl neuer Millionäre täglich. Extremer Reichtum keimt besonders in der Neuen Welt, in Indien, China oder im arabischen Raum. Auch dort beginnt man sich für Kunst zu interessieren und den Markt aufzuheizen. Trotz allem ist aber auch festzuhalten, dass es noch immer viel gute Kunst zu vernünftigen Preisen für Leute mit normalen Einkommen gibt.

Bleibt doch noch die Frage, ob da auch Schwarzgeld im Spiel ist ...

Ich möchte und kann mich dazu nicht äussern.

Nach der Kulturrevolution in China moderte wertvolles Kunstgut in dreckigen Lagerhäusern vor sich hin oder wurde für Trinkgelder verscherbelt. Bis in die neunziger Jahre war chinesische Kunst selten ein Thema im Ausland. Den Künstlern fehlten zudem die nötigen Podien. Das hat sich radikal geändert. Was ist geschehen?

Eine bedeutende Rolle als Wegbereiter spielte Uli Sigg, der ehemalige Schweizer Botschafter in China. Mit einem bedeutenden Event im Kunstmuseum Bern im Jahre 2006 – der ersten grossen Ausstellung im Ausland – machte er international auf die chinesische Kunstszene aufmerksam. Diese Ausstellung wurde weltweit kommentiert und öffnete überall Augen und Ohren. Viele fragten sich, warum man jahrelang einen so wichtigen Kulturraum so vernachlässigen konnte. Der Berner Event war der eigentliche Kick-off und half, den internationalen Markt zu öffnen. Uli Sigg, selber einer der grössten Sammler chinesischer Kunst, hatte Mut und den richtigen Riecher. Ihm ist viel zu verdanken.

In China fehlte es an Galerien und Podien für die Künstler.

Was hat diese Ausstellung dort bewirkt?

Begünstigt durch das internationale Interesse, wurde den Chinesen plötzlich bewusst, wie bedeutend ihre Kunst ist. Das führte zu neuen Bewegungen, zum Beispiel zu einer Explosion von Galerien, zur Gründung neuer Ausbildungsstätten und Stiftungen sowie zur Bildung von neuen kulturellen Austauschprogrammen. Jedes Mal, wenn ich in Beijing oder Shanghai bin, stehe ich vor neu entstandenen Ausstellungsflächen.

Kaufen heute auch Chinesen Kunst? Und welche Art?

Ja, sie kaufen gerne Kunst und werden das immer mehr tun. Gegenwärtig erstehen sie vor allem Werke ihrer eigenen Künstler, die sich einen Namen in Europa oder Amerika gemacht haben. Sie realisieren, dass viele gute Künstler bei uns bekannter sind als in ihrem eigenen Land. Deshalb kaufen sie heute auch Werke dieser Künstler zurück, oft in einem Auktionshaus und zu hohen Preisen. Es hat ein Wandel stattgefunden. Die chinesischen Sammler interessieren sich heute nicht nur für Antiquitäten, sondern auch für zeitgenössische Kunst.

Trotz des grossen Interesses, das chinesische Künstler im Ausland geniessen, leben die meisten von ihnen noch immer abgeschottet in ihrem Land mit einer überstarken Zensur. Ungeachtet dessen überraschen viele durch ihre sehr nonkonformen bis provokativen Werke. Wie frei sind sie eigentlich?

In der Tat reisten bisher nur wenige Künstler ins Ausland. Früher war vieles verboten, doch hat sich in den letzten Jahren einiges verändert. Kunstschaffende geniessen heute grosse Freiräume. Im Gegensatz zu früher werden sie und ihre Werke geschätzt und gefördert. Einige Tabus – auch wenn sich viele darüber hinwegsetzen – gibt es allerdings noch immer. Dazu gehören politische Themen oder sexuelle Motive. Ich habe zum Beispiel schon erlebt, dass ich Werke, die im Ausland gehandelt wurden, in China nicht mehr einführen durfte!

Erstaunlich!

Ja, denn immerhin handelte es sich um echte chinesische Originalprodukte ...

Welches sind Ihrer Meinung nach die grössten Unterschiede zwischen chinesischer und okzidentaler Kunst?

Eine schwierige Frage. Warum sprechen wir eigentlich immer von «chinesischer» Kunst? Wir reden ja auch nicht von «europäischer» oder «amerikanischer» Kunst? Und was genau ist «okzidentale» Kunst? Viele junge chinesische Künstler haben sich von den einstigen Traditionen und Klischees gelöst, auch wenn in vielen Werken immer wieder «typisch chinesische» Farben oder Motive auftauchen. So hat auch hier, wie überall, jeder Künstler seine eigene Welt und sucht auch seinen eigenen Stil.

Dazu kommt wohl auch, dass China kein homogener Kulturraum ist ...

Et voilà, genau das meine ich!

Die Öffnung vollzog sich ja in beide Richtungen. Wie sehr wurden die Chinesen von westlichen Strömungen beeinflusst?

Ab den neunziger Jahren begann sich China dem westlichen Kul-

turraum zu öffnen. Einen grossen Einfluss hat heute die Globalisierung, deren Auswirkungen überall spürbar durchdrücken und zu einer Offenheit führten, die es vorher nicht gab.

Wie viele verschiedene Denkschulen oder wichtige Stilrichtungen gibt es eigentlich in der chinesischen Kunstwelt, und wie unterscheiden sich diese voneinander?

Wenn wir von zeitgenössischer Kunst sprechen, dann zeigt sich, dass die erste Künstlergeneration – die der 1990er Jahre – einen revolutionären Realismus «kreierte». Sie nahm sich die Freiheit, Realitäten und den Aufbruch zum neuen China darzustellen. Die heutige Generation ist davon weniger beeinflusst. Ältere Künstler, die die Kulturrevolution erlebten, waren noch in der Geschichte verwurzelt und hielten die Prozesse der Veränderung in Bildern fest, die jungen sind offener, blicken auch nach dem Westen und sind in ihrem Denken kosmopolitischer. Ihre Visiere sind also anders ausgerichtet.

Ein Thema ist ja auch das Kopieren ...

Es ist ein grosses Thema, doch befindet sich diese Bewegung bei berühmten Künstlern schon im Abklingen. Bis vor etwa zwei Jahren haben sicher viele Künstler kopiert – ja sogar sich selber! –, und das war etwas völlig Normales. Hier ist auch festzustellen, dass die Chinesen ein völlig anderes Verhältnis zum geistigen Eigentum haben als wir im Westen. Ein Werk, das in die Öffentlichkeit kommt, wird automatisch zum Gemeingut. Trends wechseln aber in China sehr schnell. Plötzlich haben die chinesischen Künstler, denen ein sehr ausgeprägtes kommerzielles Denken eigen ist, gemerkt, dass sich gute eigene Werke besser verkaufen als schlechte Kopien.

Wir sprechen heute von einem veritablen Boom der chinesischen Kunst. Fast die Hälfte der Bestsellerlisten des Jahres 2007 füllen chinesische Namen. Leute wie Zhang Xiaogang, Yue Minjun, Zeng Fanzhi, Zhou Chunya oder Liu Ye befinden sich in den Spitzenrängen. Welches sind die Gründe dafür?

International ist chinesische Kunst seit fünf Jahren im Gespräch und seit drei Jahren im Trend. Dass chinesische Künstler immer stärker von sich reden machen und in Bestsellerlisten auftauchen, hat vor allem mit den Auktionshäusern zu tun, die stark in diesen Markt eingedrungen sind und die Preisspirale hochtreiben. So erleben auch fast unbekannte Künstler, dass ihre Werke beinahe über Nacht zu Traumpreisen gehandelt werden.

Da spielen bestimmt auch die Medien eine Rolle ...

Natürlich. Grosse Auktionen regen Publikationen an und führen zu Multiplikationseffekten. Deshalb sind auch die Medien hier mitverantwortlich. Wenn diese zum Beispiel schreiben, dass das Bild eines jungen Malers zu einem sechststelligen Verkaufspreis die Hand wechselte, heizt das den Prozess weiter an.

Wenn wir Sie richtig verstehen, sind es aber vor allem die Auktionshäuser, die den heutigen Boom auslösten?

Ja, zumindest zu einem grossen Teil. Früher verkauften Auktionäre vor allem Bilder aus vergangenen Jahrhunderten, heute mischen sie auch bei aktuellen neuen mit und haben sich besonders stark in der chinesischen Szene eingenistet. Dadurch werden nicht nur Preise von Unbekannten ungebührlich in die Höhe getrieben, damit verzerrt sich – indem Auktionshäuser sozusagen die traditionelle



Rolle von Galerien spielen – auch der Kunstmarkt. Aber zum Glück erscheinen nur wenige Werke an Auktionen, verglichen mit der Anzahl derer, die täglich in den Galerien gezeigt werden. So wird die natürliche Reaktion der Sammler die sein, dass sie nach wie vor Galerien aufsuchen, um dort neue Künstler und dem Preis angemessene Werke zu entdecken.

Alles bewegt sich in China schnell. Wie ist da ein Aufbau von langfristigen Beziehungen möglich, um sich Exklusivitäten zu sichern?

Das ist in der Tat nicht so einfach und erfordert viel Kommunikation und Vertrauensarbeit. Die Künstler haben gemerkt, dass sich mit ihren Werken rasch Geld verdienen lässt. Und sie wollen auch sehr schnell Geld sehen. Geld ist der Motor, der das Geschäft bestimmt. Das macht es sehr schwierig, Künstler fest anzubinden. Nicht alle wollen sich einer Galerie verpflichten und damit riskieren, eventuell bessere Verkaufsmöglichkeiten zu verpassen. Der Markt ist kurzlebig und funktioniert anders als bei uns. Alles geht rasant vor sich. Man muss rasch entscheiden und reagieren können. Wenn ich heute nicht kaufe, tut das morgen ein anderer zum doppelten Preis.

Welche Rolle spielen Vermittler wie Lorenz Helbling, der mit ShanghART eine wichtige Drehscheibe in China aufgebaut hat (s. «Im Auge des Taifuns» in diesen «Denkpausen»)?

Lorenz Helbling, der sich – getrieben von einer grossen Leidenschaft – schon vor zwanzig Jahren in China etablierte, war ein Visionär und sehr mutig. Er leistete enorme Pionierarbeit, erlebte die Entwicklungen hautnah und wurde durch seine engen Beziehungen mit Künstlern und seine tiefe Vertrautheit mit ihnen zur bekanntesten Figur in der chinesischen Kunstszene. Mit seiner langen Erfahrung ist er für viele Sammler, Künstler, Galerien oder Besucher in Shanghai so etwas wie eine Lichtgestalt. Die explosive Kunstszene in China brachte es mit sich, dass ShanghART eine Referenz ist.

Suchen Sie den direkten Kontakt mit den Künstlern?

Ja, das tue ich, wenn immer möglich. Es ist in jedem Fall von grossem Vorteil, selber den Fuss im Markt zu haben.

Entspricht die grosse Nachfrage nach asiatischer und speziell chinesischer Kunst einem Modetrend, der bald wieder abklingen wird?

Diese Frage hört man schon seit mehr als zwei Jahren. Klar besteht eine gewisse Angst, doch glaube ich nicht, dass es sich um eine



Blase handelt. Natürlich gibt es Hoch- und Tiefphasen. Warum sollte das in China anders sein als in Europa oder Amerika? Es ist ja auch ein gigantischer Heimmarkt mit unermesslichen Potenzialen, der sich rasch entwickelt: mit einer Bevölkerung, die laufend neue Talente und Konsumenten hervorbringt. Klar sind heute viele Preise überhöht, doch werden diese vom Markt bestimmt. Und so wird es zweifellos, früher oder später, auch zu einer gewissen Abkühlung kommen, wenn der Reiz des Neuartigen einmal abklingt.

Das Reich der Mitte selbst ist somit auch der grösste Markt für chinesische Kunst ...

Ganz klar. Mit seinen 1,3 Milliarden Menschen mit steigendem Durchschnittseinkommen gibt es in China – wie auch in Europa und Amerika – eine zunehmende Zahl von potenziellen Sammlern, die im Markt mitbestimmen.

Wie kann sich ein Sammler, der mit chinesischer Kunst noch nicht vertraut ist, am besten orientieren?

Das ist ein grosses Problem, denn wo soll man anfangen? Die beste Möglichkeit ist natürlich, sich in einer Galerie beraten zu lassen, die auf asiatische Kunst spezialisiert ist. Unsere Galerie hilft zum Beispiel gern mit Tipps und Kontakten und stellt sich auch als Guide zur Verfügung. Eine andere Möglichkeit ist, sich als Sammler in der Galerieszene in China umzusehen. So kann man sich einen kleinen Überblick verschaffen und stösst vielleicht auf einen unbekanntem Künstler, der einem besonders gefällt und von dem man Werke zu vernünftigen Preisen kaufen kann. Wer weiss, vielleicht wird der einmal sehr bekannt! Nicht ganz einfach ist es in China oftmals, sich in einem Gewirr von altem Kunstgut, rein Dekorativem, billigem Ramsch und guter zeitgenössischer Kunst in etablierten Galerien zurechtzufinden und die Spreu vom Weizen zu unterscheiden. Durch dieses Dickicht muss man sich durchkämpfen.

Sie verstehen sich mit Ihrer Galerie auch als Plattform und bringen unbekannte Künstler nach Europa.

Ja, es liegt mir sehr am Herzen, unter anderem unbekannte Künstler aus Ländern wie China, Indien, Korea, Tibet, Vietnam oder auch aus dem Vorderen und Mittleren Orient in der Schweiz zu zeigen. Das Privileg zu haben, unbekannte Künstler sogar zum ersten Mal nach Europa zu bringen, macht mir besondere Freude. Kürzlich verhalf ich Zhang Tingqun mit einer Ausstellung in Zürich zu einem ersten Auftritt im Ausland. Dieser Künstler, dem ich in Beijing begegnete, trat 2001 erstmals mit Werken an die Öffentlichkeit. Mit

seiner Serie «Constructing China» skizziert der junge Maler seine Wahrnehmung der dramatischen Umwälzungen in seiner Heimat und verkörpert damit seine Künstlergeneration eindrücklich. Die Ausstellung war denn auch ein grosser Erfolg.

Sie sind unseres Wissens die einzige Galeristin der Schweiz, die sich exklusiv auf zeitgenössische asiatische Kunst fokussiert. Zählen Sie vor allem Schweizer zu Ihren Kunden?

Ja, zu etwa fünfzig Prozent. Die andere Hälfte befindet sich im Ausland, und zwar weltweit. Auch in Asien.

Wie kommt jemand aus dem asiatischen Raum ausgerechnet auf Sie in Zürich?

Vor allem durch das Internet, aber auch durch unsere Angebote und unsere Präsenz in den Medien oder durch mein persönliches Netzwerk. Der Kunsthandel ist heute – nicht zuletzt wegen des Internets – ein absolut globales Geschäft.

Welche Namen von jungen chinesischen Künstlern muss man sich merken?

Uff, das ist sehr schwer zu sagen. Es wäre auch völlig unfair, zwei oder drei Namen zu nennen. Ausserdem ist das auch eine Frage des Geschmacks. Es gibt so viele junge Talente, die jedes Jahr neu ans Licht der Öffentlichkeit drängen.

Frau Avanthay, herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch.

Evelyne Avanthay...

... stammt aus dem Skigebiet Champéry im Unterwallis und war – nach einem Kunstgeschichts- und Wirtschaftsstudium in Genf – langjährig als Finanzanalystin in Zürich tätig. Parallel dazu kuratierte sie eine grosse Schweizer Privatsammlung zeitgenössischer Kunst. Eine schon früh gehegte Affinität zur asiatischen Kunst führte Evelyne Avanthay einige Jahre nach China, wo sie auch Mandarin lernte.

In ihrer Galerie Avanthay Contemporary in Zürich präsentiert sie heute internationale zeitgenössische Kunst, insbesondere aus China, Indien, Korea, Vietnam, Pakistan oder Tibet. Eine immer wichtigere Stellung nehmen auch die Vereinigten Arabischen Emirate ein. Evelyne Avanthay widmet sich der Etablierung aktueller Künstler auf dem europäischen Markt. Ihre Galerie versteht sich zudem als Plattform des künstlerischen Austausches und bietet in den Ausstellungen Gelegenheit, eine Vielzahl unbekannter Kulturen zu entdecken. Ihre Vertrautheit mit der chinesischen Sprache und Kultur hilft ihr bei der Herstellung von Kontakten. Mehr Infos: Galerie Avanthay Contemporary, Limmatstrasse 275, 8005 Zürich – www.avanthaycontemporary.com

来源 未来

Herkunft und Zukunft

*Wo verläuft die Grenze zwischen Traditionsbewusstsein
und Innovationsträgheit?*

Kunst in der Munitionsfabrik



Die Entwicklung der chinesischen Kunst lässt sich nirgends besser erkunden als im neuen Ullens Center for Contemporary Art (UCCA) in Beijing. Das schwere Gebäude mit seinen dramatisch sichelförmigen Oberlichtern und dem hochragenden Schornstein liegt im Innersten des «Dashanzi Art District 798». Es stellt das Filetstück dieses Kunstquartiers im Nordosten von Beijing dar, das noch bis in die neunziger Jahre ein militärisch-industrieller Komplex war, der mit der Nummer 798 eben. Solche Orte haben keine schmeichelhaften Namen. Ursprünglich diente der Bau als Munitionsfabrik, die in den fünfziger Jahren von Architekten aus der DDR im kühlen Stil des Bauhaus errichtet worden war. Nachdem das Areal als Ort der Waffenproduktion ausgedient hatte, siedelten sich Künstler dort an. Ihnen folgten Galerien auf das weitläufige Gelände mit seinen Unterschlupfmöglichkeiten in vormaligen Produktionsstätten, Lagerhallen und Büros. Der «District 798» wurde schnell chic in der Kunstszene, denn die internationale Kunstschickeria hat den Beijing-Besuch längst auf die Liste der «must-dos» gesetzt. Statt, nach in Beijing erprobter Manier, dieses Biotop auf sündhaft teurem Grund in der wuchernden Stadt mit ihren geschätzten 15,5 Millionen Einwohnern zu räumen und für neue Bürotürme frei zu machen, entschloss sich die Regierung im Jahr 2006, das Areal zum Industriedenkmal zu deklarieren. Dahinter steht weniger die Liebe zur erblühenden Kultur als kühle Kalkulation mit dem Gewinn, der sich daraus ökonomisch und vor allem punkto Image schlagen lässt. Ausserdem lässt sich diese auf das Quartier konzentrierte Szene für die Regierung recht gut im Griff halten. Allenthalben drücken sich gelegentlich ein wenig verlegen wirkende Uniformierte herum, die allerdings keine Polizeikräfte sind. Hin und wieder kommt es zur Entfernung des einen oder anderen Kunstwerks in den Galerien, vor

allem wenn eine Verunglimpfung des grossen Mao allzu weit getrieben worden ist. Subtilere Formen von Insubordination entgehen dem staatlichen Blick jedoch durchaus.

Heute haben sich dort mehr als 300 Ateliers, Galerien, Buchläden und Restaurants angesiedelt. Das Ullens Center verfügt im Herzen von «798» über eine Fläche von 8000 Quadratmetern, die keineswegs bloss als Ausstellungsraum dient. Seine eigentliche Bestimmung sieht das UCCA im «Center of Excellence» mit einer Bibliothek und einem Archiv, mit Vorträgen, Symposien und Schulungsprogrammen etwa für Kuratoren. Die, die dies alles auf die Beine gestellt haben, sind Guy Ullens und seine Frau Myriam. Der 72 Jahre alte belgische Unternehmer hat, inspiriert durch die Erzählungen seines Vaters, in den achtziger Jahren Geschäfte in China gemacht und sich dabei unter die damals jungen Künstler begeben, die sich gerade aus ihrer Arbeit für Propaganda und Partei herausschälten und auf der Suche nach neuen Ausdrucksformen waren. Sie wurden freie Künstler, ein paar privilegierte Jahre lang in einem freieren politischen Klima.

Ullens kaufte ihre Arbeiten, wo er konnte. Heute umfasst seine Kollektion, die von klassischer chinesischer Kunst bis in die Gegenwart reicht, rund 1300 Werke. Damit hat er eine ähnliche Geschichte wie Uli Sigg, der frühere schweizerische Botschafter in China, der dieselbe Leidenschaft für sich entdeckte, lange bevor die chinesische Gegenwartskunst in den Fokus der Kunstwelt rückte. Siggs phänomenale Sammlung war im Herbst 2006 in der Hamburger Kunsthalle zu besichtigen. In der Eröffnungsschau des UCCA hängen wichtige Leihgaben auch von ihm. Denn keineswegs wird die Schau von den Ullens nur mit eigenen Beständen bespielt, sondern es überwiegen die Stücke aus fremdem Besitz, oftmals aus dem der Künstler selbst. Hier hat Fei Dawei, der chinesische Kritiker und Kurator, der nun Direktor des UCCA ist, seine Verbindungen spielen lassen, die in die Jahre des Aufbruchs zurückreichen. Rund 140 Werke von 30 Künstlern sind im Ullens Center derzeit ausgestellt, auf 4000 Quadratmeter Fläche.

Im Jahr 2002 gründeten die Ullens eine Stiftung in der Schweiz, die der Verbreitung chinesischer Gegenwartskunst gewidmet ist und auch hinter dem Ullens Center steht. Eine «chinesische Institution für die chinesische Öffentlichkeit» habe er schaffen wollen, sagt Ullens. Das Kapital dahinter? Er habe sein Geld mit Candy gemacht, mit Süssigkeiten also, erklärt er, und dass die Familie nun aber Eigentümerin von Weight Watchers sei. Eine Karriere nicht ohne höheren Witz in unserer Wohlstandsgesellschaft.

(Auszug aus einem Beitrag von Rose-Maria Gropp in der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung», 12. Januar 2008)



2,8 Millionen registrierte Marken ringen in China um die Gunst der Konsumenten. Allein 2006 kamen 260 000 neue dazu. Die Abwendung von westlichen Brands hat bereits begonnen.

Vor einer grossen Schlacht

Die Chinesen machen sich auf, die Welt zu erobern. Bei der neuen Offensive aus dem Reich der Mitte geht es nicht mehr um billige Massenware, sondern um Hochtechnologie und starke Marken. Beijing hat sich zum Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren fünfzig chinesische Superbrands aufzubauen, die den westlichen Marken auf den Weltmärkten Paroli bieten können. Doch ist die neue chinesische Markenoffensive ernst zu nehmen? Und ob!

Dr. Hans Joachim Fuchs

Marken symbolisieren immer Ideen, Werte und Kultur, und von allem hat die Volksrepublik reichlich. Sie ist alles andere als eine Markenwüste, sondern verfügt über einen enormen Fundus an starken Trademarks. Das Reich der Mitte ist ein Reich der Marken. Chinesen sind Meister darin, grosse Brands aufzubauen und zu führen – nicht durch Wissenschaft, sondern als Kunst. Nationale Marken (hua pai), die sich gegenüber den modernen westlichen Brands (pin pai) positionieren, gibt es bereits seit Jahrhunderten. Ein Beispiel ist Wangmazi Scissors, eine mehr als 350 Jahre alte Traditionsmarke für Schneidewerkzeuge aus der Qing-Dynastie. Das 1651 gegründete Unternehmen gilt in der Volksrepublik als Inbegriff der chinesischen Kunst, Messer und Scheren allerbesten Qualität herzustellen. Auf dem Höhepunkt seiner Geschichte zahlte Wangmazi dem chinesischen Staat jedes Jahr 2 Millionen Renminbi an Steuern.

Heute ringen im Reich der Mitte rund 2,8 Millionen registrierte Marken um die Gunst der Kunden – allein im Jahr 2006 wurden rund 260 000 neue registriert. In vielen Konsumgütermärkten ist zurzeit eine Renaissance lokaler Marken zu erkennen, die mit einer Abwendung der Konsumenten von westlichen Brands einhergeht. Es könnte sein, dass sich die rasanten Eroberungen von Marktanteilen durch ausländische Marken in der Volksrepublik als Schnellschüsse

herausstellen, die jetzt nach hinten losgehen. Viele Westmarken haben auf dem chinesischen Markt zunehmend Schwierigkeiten, gegenüber den wieder erstarkenden lokalen und regionalen chinesischen Warenzeichen dauerhaft zu bestehen.

Marken schaffen in China Vertrauen

Warum sind Marken im Reich der Mitte so wichtig? China ist eine Misstrauensgesellschaft, in der die Schaffung von Vertrauen einen zentralen Erfolgsfaktor im Wirtschaftsleben darstellt. Daraus erklärt sich auch die wichtige Rolle persönlicher Beziehungen (Guanxi), die der Absicherung von Geschäften, der Garantie von Qualität und der Gewährleistung von Echtheit der Ware dienen. Chinesen machen am liebsten innerhalb sozialer Netzwerke Geschäfte, weil diese Sicherheit bieten. Diese vertrauensbildende Funktion haben auch Marken. Traditionsreiche chinesische Brands wie Zhang Xiaoquan (Scheren), Zhonghua (Zigaretten) oder Laoganma (Gewürze) bürgen im Reich der Mitte für Qualität und reduzieren dadurch das in diesem Lande hohe Risiko des Einkaufs. Das bedeutet, dass chinesische Marken im Gegensatz zu westlichen Brands einen anderen funktionalen Schwerpunkt haben. Stehen im Westen wesentlich die Funktion der Differenzierung und Individualisierung im Vordergrund, haben chinesische Brands traditionellerweise die Aufgabe, in der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager Vertrauen zu schaffen.

Aus diesem Grund spielen in der Volksrepublik auch die Corporate Brands eine so grosse Rolle. Es sind die anbietenden Unternehmen und nicht deren Produkte, die das Vertrauen der Kunden finden müssen. Die grossen Unternehmen waren traditionell Handelshäuser, die mit namenloser Massenware (Commodities) handelten, wobei der Name des Händlers für die Qualität der Ware bürgte. Dieses Denken prägt die chinesische Markenwelt noch heute. Chinesen denken primär in Unternehmensmarken, nicht in Produktmarken. Die Reputation und der Auftritt eines Markenunternehmens sind wichtig. Daraus erklärt sich auch das grosse Engagement chinesischer Konzerne im Sozialbereich: die Corporate Citizenship. Unternehmen fördern durch ihr gesellschaftliches Engagement das Vertrauen der Kunden, das sie in einem von Misstrauen geprägten Markt für den stabilen Absatz ihrer Produkte benötigen.

Die Klaviatur der Markenstrategie ...

Chinesische Markenunternehmen haben in den letzten Jahren viel gelernt, nicht zuletzt mit Hilfe westlicher Berater. Sie kombinieren heute sehr erfolgreich traditionelle chinesische und moderne westliche Werte. Zu den traditionellen Werten gehören die Achtung des Kindes vor den Eltern, der Respekt vor den Älteren und der Tradition, die Zugehörigkeit zur Familie und die Zurückhaltung und Bescheidenheit des Einzelnen. Auch Selbstkontrolle und Konfliktvermeidung, die Wahrung des Ansehens anderer und das hohe Ideal der Bildung sind wichtige traditionelle Werte, die auch in der chinesischen Markenkommunikation durch Menschen vermittelt werden. Jüngere Werte wie Modernität, Technologieorientierung, Gesundheit, soziale Sicherheit, Beschäftigung, Bildung und der neue Patriotismus überlagern diese traditionellen Werte. Das Einkaufsverhalten der chinesischen Konsumenten wird von beiden Wertegruppen und dadurch wesentlich von den symbolischen und sozialen Eigenschaften der Marke bestimmt. Marken müssen deshalb in China einen symbolischen und sozialen Mehrwert besitzen.

Weil Chinesen im Konsum Zugehörigkeit zu Gruppen und Ähnlichkeit mit anderen ausdrücken, zielen Marken auf das Gemeinsame und Populäre und betonen Harmonie und Gruppenerfahrung. Sie ermöglichen dem Konsumenten Individualität, ohne seine Zugehörigkeit zum Kollektiv zu stören oder zu beschädigen. Deshalb sehen sich die westlichen Anbieter von Konsumgütermarken in China heute vor der Herausforderung, traditionelle und moderne Werte richtig zu mischen. Ihr Angebot muss den Konsumenten die Umsetzung gesellschaftlicher Werte ermöglichen und gleichzeitig neue individuelle Bedürfnisse wie das nach Materialismus, Hedonismus und sozialem Status befriedigen.

... mit allen Registern

Auch bei der Positionierung ziehen chinesische Marken heute alle Register. So arrangieren sich Modemarken als distinktiv, jung, exotisch oder modern, aber auch als regional oder global. Boaxiniao, ein grosses Modelabel für Herrenbekleidung, positioniert seine Anzüge betont westlich-modern und kosmopolitisch. Der Vorteil der Chinesen: Das Reich der Mitte bietet mit seiner kulturellen Vielfalt und wirtschaftlichen Dynamik aussergewöhnlich viele Ansatzpunkte für Markenpositionen.

Viele alte chinesische Marken sind identitätsbasiert aufgestellt, das heisst, ihre Position im Wettbewerb beruht auf der historisch gewachsenen Substanz des Unternehmens, seiner Herkunft, Geschichte, Tradition, auf Erfindungen oder berühmten Personen. Quanjude ist eine der berühmtesten Marken in der Gastronomie. Das Unternehmen, das 1864 in der Qing-Dynastie gegründet wurde und sich bis heute auf die berühmten Peking-Enten konzentriert, betreibt zahlreiche eigene Filialen und vergibt Franchiselizenzen. Nach mehr als 140 Jahren Entwicklung ist Quanjude fast schon zu einem Synonym für die alte chinesische Küche geworden. Die China Quanjude (Group) Corporation Limited führt ihre Marke identitätsorientiert, indem sie die Geschichte des Brands bewahrt und permanent kommuniziert. Die Vorderwand des alten Ladens aus dem Gründungsjahr ist bis heute erhalten, und die eingenommenen Münzen des ersten Verkaufstages sind dort ebenso zu sehen wie alte Fotos und Rezepte. Der Wert der Marke Quanjude wird auf rund 1,3 Milliarden US-Dollar geschätzt.

Chinesische Unternehmen spielen inzwischen auf der ganzen Klaviatur der Markenführung. Sie setzen markenstrategisch immer häufiger auf abstraktere Formen der Markenbildung. Je weiter sich Unternehmen weg von den klassischen Produkt- und Unternehmensmarken hin zu abstrakteren Formen bewegen, desto schwächer wird aber das Profil ihrer Brands. Sie können die Marken aber umso besser dehnen, was ihrem ausgeprägten Hang zu Expansion und Diversifizierung klar entgegenkommt. Wir erwarten, dass chinesische Unternehmen bei ihrer Globalisierung zukünftig versuchen werden, mit der Dehnung ihrer Marken neues Terrain zu erobern. Ansätze sind bei den Grossbanken ICBC und BOC zu erkennen, die in Übersee in völlig neue Segmente der Finanzdienstleistungen vordringen wollen und dabei auch neue Servicemarken etablieren werden.

«Umbrellas», Scheinwelten und Symbole

Starke Produktmarken finden sich in China überall, sehr häufig bei Lebensmitteln, Getränken, Medikamenten und Gebrauchsgegenständen. Nanfu ist eine Batteriemarke, die ähnlich bekannt ist wie Varta in Europa. Die Marke steht in China ausschliesslich für Bat-

terien. Die meisten chinesischen Grossunternehmen wenden eine Strategie der Dachmarke (Umbrella-Brand) an, wobei die Unternehmensmarke als Markendach fungiert. Diese Strategie ist im Bereich der Investitionsgütermarken besonders häufig, beispielsweise bei Huawei oder ZTE. Ein Umbrella-Consumerbrand ist die bekannte Gewürzmarke Laoganma, unter deren Dach zahlreiche Gewürzpulver, Öle, Pasten und Saucen verkauft werden.

Placebo-Marken, die dem Konsumenten eine real nicht vorhandene Wirkung und damit eine Scheinwelt vortäuschen, finden sich bei Medikamenten, Getränken und Lebensmitteln ebenso wie bei Gebrauchsgegenständen. Die landesweit berühmte Marke Mengniu Sour Yogurt lässt seine überwiegend jugendlichen Konsumenten per SMS das Supergirl der Nation wählen und erzeugt damit eine Scheinwelt von Wahlfreiheit und Demokratie. Modelabels oder Kosmetika sind häufig Marken, die als Symbole wirken. Sie stehen für eine bestimmte soziale Gruppe oder einen besonderen Lebensstil. Das bekannte Kosmetiklabel Yue-Sai Kan symbolisiert eine spezifisch asiatische Identität von Frauen, die sich von modernen westlichen Frauen bewusst unterscheiden wollen. Ein anderes Beispiel ist die bekannte Marke Zhonghua, eine der teuersten chinesischen Zigarettenmarken. Mit ihr symbolisiert der Raucher der Umwelt seinen Reichtum und seine Zugehörigkeit zur oberen gesellschaftlichen Klasse.

Zwischen Tradition, Autorität und Fantasie

Nur sehr grosse und traditionsreiche chinesische Marken können als Autoritäten wirken. Paradebeispiele sind die Traditionsunternehmen Haier oder Tongrentang. Diese Brands stellen alle anderen Wettbewerber aufgrund ihrer historisch gewachsenen Substanz, die bereits einen autoritären Charakter hat, in den Schatten. Markenstrategien, die auf das Alter Ego der Konsumenten setzen, sind im kollektivistischen China relativ selten. Sie finden sich am ehesten bei den Jugendbrands. So ist Bao Guo Qi eine Getränkemarkte für Jugendliche, die sich symbolisch von der traditionellen chinesischen Gesellschaft distanzieren und Kritik signalisieren wollen. Das Getränk wird in anarchistisch anmutenden schwarzen Flaschen verkauft und besonders von der Breakdance-Szene konsumiert.

Sogar reine Fantasiemarken – wie das europäische Parfümlabel Obsession – finden sich im Reich der Mitte. Die Regenschirme der berühmten Marke Tiantang San (Paradise Umbrella) aus der reizvollen und feminin anmutenden Stadt Hangzhou sind blumig, sanft und zart gestaltet. Sie fördern bei chinesischen Frauen die Vorstellung, selbst sehr schön und feminin zu sein. Die Marke lebt ausschliesslich von dieser Fantasie, die Funktion des Schirms tritt dagegen völlig in den Hintergrund.

Vorstoss auf den globalen Markt

Die meisten chinesischen Markenunternehmen haben es bisher noch nicht geschafft, sich aus der Sicht der Kunden und Konsumenten in eine eindeutige Beziehung zu ihren westlichen Wettbewerbern zu setzen. Unter diesen Voraussetzungen war es für sie noch schwierig, mit ihren Marken im europäischen Markt auf Akzeptanz zu stossen. Doch jetzt kommt Bewegung in die chinesische Markenoffensive. So hat Haier die vierte Phase seiner Markenentwicklung gestartet. Ging es vorher um die allgemeine Markenbildung, die multidimensionale Strategieentwicklung und die Internationalisierung, steht jetzt die Globalisierung der Marke im Mittelpunkt. Der Konzern versucht, in den einzelnen Zielmärkten lokal angepasste Marken zu kreieren.

Bosideng, der führende Hersteller von Daunenbekleidung, setzt bei seiner internationalen Expansion auf eine Mehrmarkenstrategie. Unter der Dachmarke Bosideng, die Innovation, Qualität und Status betont, werden die Brands Snow Flying, Bosideng Zhihuidao Tong, Kangbo und Bingjie geführt. Snow Flying positioniert sich erfolgreich als farbenfrohe und modische Freizeitkleidung für jüngere Leute, Bosideng Zhihuidao Tong ist eine Marke für Kinderbekleidung. Sie stellt sich als qualitativ hochwertig, modisch und gesund dar. Kangbo ist als Natur-Marke positioniert, die auf die Individualität der Konsumenten setzt, und Bingjie spricht durch Einfachheit, Eleganz und Qualität die moderne Frau in der Stadt an.

Li Ning oder «anything goes»

Li Ning ist der führende Hersteller von Sportartikeln. Der Markenname kommt von dem prominenten Olympiasportler Li Ning, der in den 1980er Jahren als erfolgreicher chinesischer Turner 14 Medailen für die Nation holte. Sein Name verleiht der Sportmarke in der chinesischen Bevölkerung noch heute grosse Ausstrahlungskraft, schafft Vertrauen und Akzeptanz. Das Management von Li Ning ist ausgesprochen markenorientiert und will ein starkes internationales Label schaffen. Der Konzern hat ein systematisches Markenmanagement eingeführt, dessen Mitglieder aus internationalen Markenunternehmen wie Nike, Procter & Gamble, Avon oder Du Pont kommen.

Bei der Positionierung trat Li Ning lange Zeit als patriotische Marke auf, setzt heute aber mehr auf Erlebnisqualitäten wie Befreiung, Durchbruch oder Problemlösung. Der Slogan lautet «Anything is possible». Um das eigene Profil zu schärfen und sich deutlicher von den starken westlichen Wettbewerbern zu unterscheiden, integriert Li Ning chinesische Kulturelemente. So wurde der neue Sportschuh Li Ning Bow nach den gleichen Prinzipien gestaltet, nach denen die 1350 Jahre alte Brücke Zhaozhou gebaut wurde. Das Konstruktionsprinzip der Brücke ermöglicht es, den Druck auf das Material optimal zu verteilen. Auch in Li Nings Werbung, die sich auf das Fernsehen konzentriert, finden sich viele chinesische Kulturelemente, beispielsweise aus der Kalligrafie. In den Spots für den Joggingschuh Tian Yu, die in der klassischen Pinsel-Zeichentechnik gestaltet sind, läuft ein junges Paar langsam einem Seerosenteich entlang. Li Ning hat mit solchen Kreationen, die klassische und moderne Elemente kombinieren, bereits mehrere Preise der chinesischen Werbewirtschaft gewonnen.

Von den Chinesen lernen

Westliche Marken könnten von den Chinesen inzwischen auch lernen. Beispielsweise die Luxusmarken, die sich im Reich der Mitte erbitterte Schlachten liefern, sich aber noch immer weder ausreichend differenzieren noch klar positionieren. Aus der Sicht chinesischer Kunden sind sie reiner Luxus – ohne jede besondere Identität, die einen spezifischen Nutzen stiften könnte. Was ist in ihren Augen der Unterschied zwischen Louis Vuitton, Chanel oder Cartier? Sie sind einfach nur Luxus, formlose Substanz. Rolls-Royce und Bentley bieten beispielsweise ähnliche Automobile an, die in Europa aber ganz andere Identitäten haben und völlig unterschiedliche Zielgruppen ansprechen: den erkonservativen Millionär mit Chauffeur auf der einen Seite, den eher intellektuellen, sportlichen und selbst fahrenden Mann von Welt auf der anderen Seite. Auch die beiden angelsächsischen Modelabels Burberry und Polo Ralph Lauren haben ähnliche Qualitäten, stehen aber für verschiedene

Werte. Während die konservative Marke Burberry die Tradition der relativ alten und reichen britischen Oberschicht widerspiegelt, symbolisiert das Label Polo Ralph Lauren die Kultur der konservativen internationalen Business-Eliten. Aber wofür stehen diese Marken für Chinesen?

Die sich zunehmend fragmentierende chinesische Konsumentenschar erfordert heute differenzierende Ansätze der Markenführung, die uns im Reich der Mitte vorgemacht werden. Chinesische Luxusconsumenten fragen nach etwas Einmaligem und Besonderem. Sie wollen nicht nur aus der Masse der 1,3 Milliarden Menschen herausstehen, sondern sich auch voneinander unterscheiden. Eine Luxusmarke muss deshalb nicht nur Status und Erfolg symbolisieren, sondern auch einen ganz bestimmten Lebensstil. Sie muss die starken Bedürfnisse nach Prestige, Ruhm und Distinktion bedienen. Das heisst, dass eine Marke auch in China ohne Distinktion auf Dauer keine Luxusmarke sein kann.

Distinktion wird immer wichtiger

Zu den drei Hauptgruppen der chinesischen Luxusconsumenten – Reiche und Neureiche, junge Mittelschicht (White Collars) und Frauen – haben sich inzwischen verschiedene Untergruppen gebildet, deren Bedürfnisse mit differenzierten Markenstrategien zu bedienen sind. Dazu gehören etwa die Untertreiber, die oft in kreativen Berufen zu finden sind und hinter den grossen Stars stehen. Sie suchen nicht das Rampenlicht, wollen aber zur wirtschaftlichen und kulturellen Elite gehören. Geld ist für diese Gruppe nicht so wichtig, aber Stil und Anerkennung der anderen. Diese Gruppe meidet die wuchtigen Luxusmarken und weicht auf individuellere und weniger bekannte Labels aus, beispielsweise Mini, Y-3, Issey Miyake, Marc Jacobs oder Miu Miu.

Die Kenner wollen das Leben geniessen. Sie fragen nach Balance, Natürlichkeit und Lebensfreude, sind die Feinschmecker und Genussmenschen unter den Luxusconsäufern. Weil sie im materiellen Überfluss leben, fragen sie zunehmend nach immateriellem Luxus: nach Reisen, Spiritualität oder karitativen Inhalten. Von Luxusmarken erwarten sie nicht nur Qualität, sondern auch persönliche Beziehungen und Erfahrungen. Diese Gruppe kauft Patek Philippe, Ferretti Yachts, Cohiba oder Hennessy.

Ganz anders die neu entstehende Gruppe der Spirituellen. Sie will sich im Konsum selbst finden und sucht geistige Erfahrungen. Traditionelle Luxuslabels haben für diese Gruppe keine Bedeutung mehr. Sie werden als oberflächlich angesehen, weil sie für das eigene Leben keinen Sinn stiften. Hier dominiert das Originale und Natürliche, wie es die Marken Yö, Linda Loudermilk oder Leica repräsentieren.

Vor einer neuen Wettbewerbssituation

Chinesische Marken haben solche neuen Konsumentengruppen erkannt und bedienen deren Bedürfnisse mit unterschiedlichen Identitäten, vielfältigen Positionierungen und differenzierten Strategien des Markenaufbaus und der Markenführung. Sie drängen jetzt mit Macht auf die internationalen Märkte und werden sich mit den etablierten Brands aus dem Westen erbitterte Schlachten liefern. Es wird keine zehn Jahre mehr dauern, bis chinesische Marken hierzulande den gleichen Bekanntheitsgrad und denselben guten Ruf haben werden wie Bosch, Miele oder Volkswagen. Besonders solche Marken, die nicht kulturgebunden sind, werden im Westen schnell an Boden gewinnen. Dazu gehören die Weisswaren, die

Unterhaltungselektronik, IT-Produkte und Bekleidung. Marken aus kulturgebundenen Bereichen wie Lebensmittel oder Medizin werden sich auf Nischenmärkte konzentrieren. Durch diese chinesische Markenoffensive wird der globale Wettbewerb auf ein neues Niveau gehoben, auf dem westliche Markenhersteller mithalten müssen. Sie werden sich auf eine völlig neue Wettbewerbssituation einstellen müssen.



Der Autor

Dr. Hans Joachim Fuchs (1953) ist Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Chinabrand

Consulting Limited in München, Shanghai und Guangzhou. Er gilt als international erfahrener Management Consultant und China-Experte, verfügt über eine 20-jährige Berufserfahrung und berät namhafte deutsche und europäische Markenunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Berufliche Stationen: Direktor bei Deloitte, Mitglied der Geschäftsleitung bei Braxton Associates, Vize-direktor der Prognos AG und Manager bei der Verlagsgruppe Handelsblatt.

Jüngste Veröffentlichungen: «Piraten, Fälscher und Kopierer – Strategien und Instrumente zum Schutz geistigen Eigentums in der Volksrepublik China» (Gabler-Verlag / Financial Times Deutschland, Wiesbaden 2006); «Die China AG – Ziele und Strategien chinesischer Markenunternehmen in Deutschland und Europa» (FinanzBuch-Verlag GmbH München / Financial Times Deutschland, 2007). Das zweite dieser Bücher – ein detailreiches Werk von 436 Seiten – empfiehlt sich allen, die sich vertieft mit dem in diesem «Denkpausen»-Beitrag behandelten Thema beschäftigen möchten.

转变 经验

Wandel und Erfahrung

*Gibt es etwas Kostbareres als eine Erkenntnis,
die sich in einem neuen Umfeld bewährt?*

Made in China

Kommunismus, Kapitalismus, Gigantismus



9,6 Millionen Quadratkilometer, 1,32 Milliarden Menschen, 11,1 Prozent Wachstum, 200 Milliarden Dollar Handelsbilanzüberschuss: Die Wirtschaftsmacht China rückt Tag für Tag näher an die Weltspitze heran – und bleibt uns nach wie vor fremd. Dagegen helfen weder Euphorie noch Angst, sondern nur Neugier und Wissen. «Denkpausen» stellt 18 Konzerne vor, die das chinesische Wirtschaftswunder entscheidend vorantreiben.



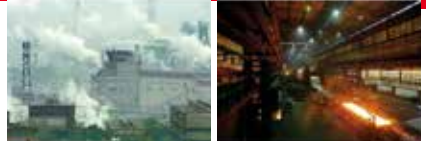
Air China

Mit über 5000 Flügen pro Woche, rund 35 Millionen Passagieren pro Jahr und 2,7 Milliarden Yuan Reingewinn gehört die staatliche Air China zu den wenigen Fluggesellschaften in den globalen «Top 500 Brands». Im Frachtverkehr ist die fünftgrösste asiatische Airline bereits die viertgrösste der Welt.



Bank of China

Im Jahr 1912 gegründet, ist die Bank of China nicht nur das älteste Bankinstitut des Landes, sondern mittlerweile auch – gemessen an der Marktkapitalisierung – das achtgrösste der Welt. Mit zahlreichen Niederlassungen rund um den Globus ist sie die internationalste unter den chinesischen Grossbanken.



Baosteel

Eine Produktionskapazität von rund 20 Milliarden Tonnen pro Jahr macht Baosteel zur klaren Nummer eins im chinesischen Stahlmarkt. Eine gigantische neue Produktionsstätte in Guangdong sowie diverse Partnerschaften, etwa mit der ThyssenKrupp-Gruppe, lassen enorme Wachstumschancen entstehen.



BYD Auto

Als einer der weltgrössten Hersteller von Lithium-Ionen-Batterien ist BYD auch ein führender Hersteller von Hybrid- und Elektrofahrzeugen. Nach dem Erfolgsmodell F3 mit über 10000 Verkäufen pro Monat stehen an den nationalen und internationalen Automobilmessen weitere Produktlanzierungen bevor.



Chery Automobile

Mit über 300 000 verkauften Fahrzeugen ist Chery der grösste unabhängige Automobilhersteller Chinas – und einer der am schnellsten wachsenden der Welt. Dank starken internationalen Partnerschaften in Technologie, Design und Vertrieb zeigt der Exporttrend der Marke steil nach oben.



China International Marine Containers (CIMC)

Seit 1994 an der Shenzhen-Börse gelistet, ist der Industriekonzern aus einem der ersten chinesisch-ausländischen Joint Ventures entstanden. An weltweit 50 Standorten beschäftigt CIMC heute 50 000 Mitarbeitende in vier Geschäftsbereichen: Container, Trailer, Tank-Equipment, Airport-Equipment.



China National Offshore Oil Corporation (CNOOC)

Nach CNPC und Sinopec ist die in Beijing beheimatete CNOOC die Nummer drei unter den staatlichen Ölgesellschaften Chinas. Der Tätigkeitsfokus des 24 000 Mitarbeitende starken Konzerns liegt in der Erkundung, Nutzung und Entwicklung von Erdöl- und Naturgasvorkommen vor der chinesischen Küste.



Galanz

Vor 30 Jahren als Handelsunternehmen für Entendaunen entstanden, mauserte sich die Galanz Enterprise Group ab 1993 – nach einem Lizenzvertrag mit Toshiba – zum global führenden Hersteller von Mikrowellenherden. Mit jährlich 15 Millionen produzierten Herden beträgt der Weltmarktanteil 40 Prozent.



Haier

Der multinationale Konzern mit weltweit 240 Tochterunternehmen ist der global viertgrösste Hersteller von Haushaltsgeräten. Bedeutende Aktivitäten bestehen auch im IT-, Dienstleistungs-, Pharma- und Immobiliensektor. Im Jahr 2006 betrug der Jahresumsatz der Haier-Gruppe 107,5 Milliarden Yuan.



Huawei Technologies

Das «beste chinesische Unternehmen in Europa» («Global Entrepreneur») beschäftigt heute 68000 Mitarbeitende und zählt mit einem Umsatz von 16,8 Milliarden Dollar zu den grössten Zulieferern der Telekom-Industrie. Der Schwerpunkt des Produktportfolios liegt im Wireless- und Netzbereich.



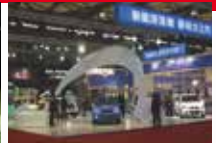
Lenovo

Nach Hewlett-Packard, Dell und Acer ist die 1984 gegründete Lenovo-Gruppe der viertgrösste Computerhersteller der Welt. Die Übernahme der PC-Sparte von IBM für 1,27 Milliarden US-Dollar machte Lenovo 2005 zu einem der «bekanntesten Unbekannten» aus dem Reich der Mitte.



PetroChina

Auf dem chinesischen Festland ist PetroChina der grösste Ölproduzent. Der Konzern gilt als profitabelstes Unternehmen Chinas, was nicht zuletzt auf das Quasimonopol im Handel mit Erdölprodukten zurückgeführt wird, welches PetroChina gemeinsam mit Sinopec genießt.



SAIC Motor

Die SAIC-Gruppe zählt zu den «Big Five» der chinesischen Automobilindustrie. Partnerschaften mit General Motors, Volkswagen sowie eine Mehrheit an der Ssang Yong Motor Company treiben das Wachstum voran. Im Dezember 2007 kündigte SAIC zudem eine Fusion mit Nanjing Automobile an.



Sinotrans

Obschon fast ausschliesslich im innerasiatischen Schiffsverkehr mit Korea und Japan tätig, zählt die in Hongkong beheimatete Sinotrans nicht nur im kontinentalen Schiffsverkehr zu den grössten Carriers. Der China-Boom hat dem Konzern auch im globalen Vergleich einen Platz unter den Top 50 beschert.



Suntech Power

An der New York Stock Exchange gelistet, ist Suntech der weltweit grösste Hersteller von Solarpanels. In einem rapide wachsenden Markt gehen Experten davon aus, dass der Konzern seine internationale Marktposition in den kommenden Jahren dank neuen Produktionswerken deutlich stärken wird.



Tsingtao Brewery Company

Mit dem gleichnamigen Bier ist der führende nationale Braukonzern weit über China hinaus bekannt, nicht zuletzt dank dem weltweiten Siegeszug der chinesischen Küche. Gegründet wurde Tsingtao 1903 als deutsch-britische Brauerei, die ihre Kunden einst vor allem in der ausländischen Bevölkerung fand.



Zhenhua Port Machinery Corporation (ZPMC)

Als Weltmarktführer für Ladekräne und grosse Stahlstrukturen von Hafenanlagen zählt die ZPMC-Gruppe im wahrsten Sinne des Wortes zu den Triebkräften der Globalisierung. Das Leistungsspektrum umfasst Forschung und Entwicklung, Design, Herstellung, Lieferung, Montage und Aftersales-Services.



Zhongxing Telecommunication Equipment Company (ZTE)

Von seiner Heimatstadt Shenzhen aus hat sich der ZTE-Konzern zu einem global erfolgreichen Anbieter von Telekom-Produkten und Netzwerklösungen entwickelt. Der nach Huawei zweitgrösste chinesische Telekom-Hersteller unterhält heute etliche Niederlassungen auf sämtlichen Kontinenten.

人 团队

Mensch und Team

*Wie viele Einzeltalente lassen sich unter
1,3 Milliarden Menschen entdecken?*



How to find and retain talent in China? This is one of the vital questions international companies are faced with. Issues and possible recipes ...

The war for talents

The hot topic making the rounds these days is about the shortage of highly qualified managers and professionals in China. But in the meantime, more and more Chinese university graduates, many of them even with master or PhD degrees, find that they have difficulty in landing a job. Two different pictures. What is fact and what is fiction?

Gangfeng Zhang

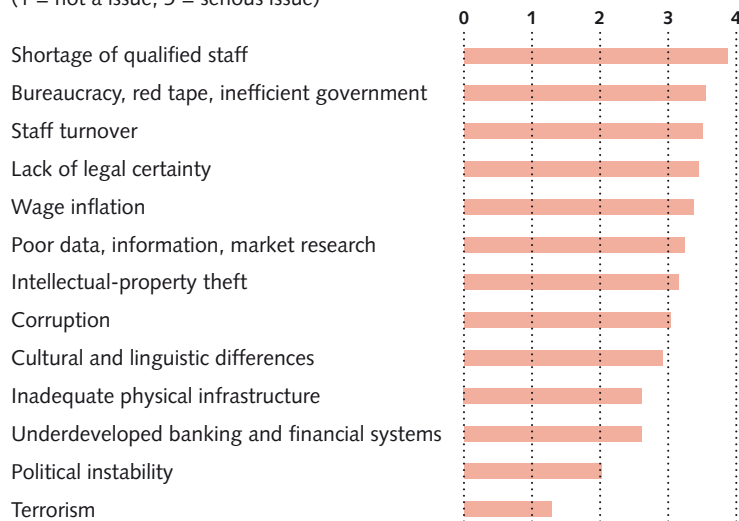
Today, many people are talking about the difficulty in finding qualified talent for their operations in China. Recent research by the American Chamber of Commerce in Shanghai revealed that American companies' number one concern in China is management-level human resources. The Corporate Network Survey conducted by the venerable Economist Intelligent Unit in 2007 revealed that "shortage of qualified staff," "staff turnover," and "wage inflation" are the number 1, 3, and 5 top business concerns in China. All this leads some people to claim that "recruiting the right people has become not just difficult, but a full-blown battle."

Quantity and quality: a research

According to a research made by the McKinsey Global Institute (MGI) in 2003, China had about 8.5 million young professionals with up to seven years' work experience and 97 million who would qualify for support-staff positions. But it also claimed that fewer than 10 percent would be suitable for employment in a

Worry-list

Top business concerns in China
(1 = not a issue; 5 = serious issue)



Source: EIU Corporate Network Survey, January 2007.

Multinational Company (MNC). Lack of experience in big companies and exposure to international business, as well as poor English are regarded as the main reasons of unsuitability for all those to work for MNCs.

The chase for talent pushes up the compensation of managers and specialists. According to research conducted by various international HR consulting companies like Towers Perrin, Hewitt and Hay in all Asian countries, compensation has been increasing significantly since 2004. China is one that has the fastest increase. Hay Group found that with the increase of management level, the cost of labor in China is relatively more and more expensive comparing to other countries. In China, pay at senior management level is almost the same as that in Singapore.

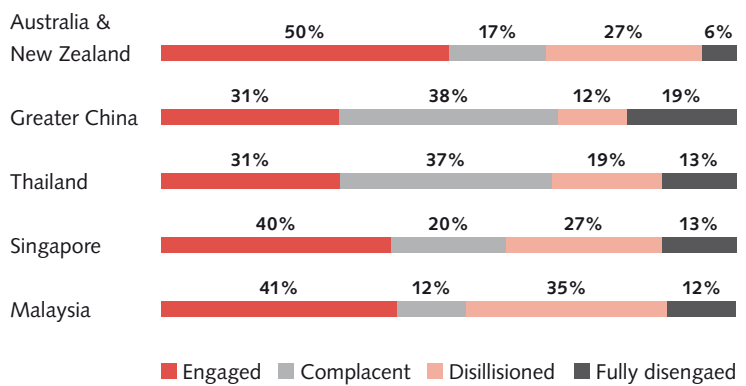
The strong demand of qualified employees in China has also pushed up the turnover rate. According to a survey of Beijing Sino-Foreign Enterprise HR Association in 2006, the average rate of turnover in their member companies is about 13 percent. The highest turnover rate was among those who had worked 2 to 3 years. Next were those with more than 7 years work experience. Most who left had bachelor's, master's or higher degrees (Zhang, X. 2006). 2 to 3 years working marks the start of a good curriculum vitae and experienced university graduates are prime targets for headhunters. Young Chinese executives believe that the more times a person jumps from one company to another, the higher a salary he/she can get. The large number of headhunting agencies make changing jobs easier and help maintain a high rate of turnover. The MNCs that I interviewed normally have a turnover rate between 12 to 15 percent. HR managers in these companies told me that while senior management (CEO, COO, CFO, etc.) and managers for large departments or divisions are not in shortage, they find it difficult to find managers for functional divisions or line management. Few positions are to be had at senior management (often filled by expatriates), large department or division levels, but demands for functional managers or line managers are very strong and match the fast growth of the market. Other than intelligence and good education, people usually need to have at least 6 to 7 years of work experience to fully develop their professional and managerial abilities.

A big problem: dedication

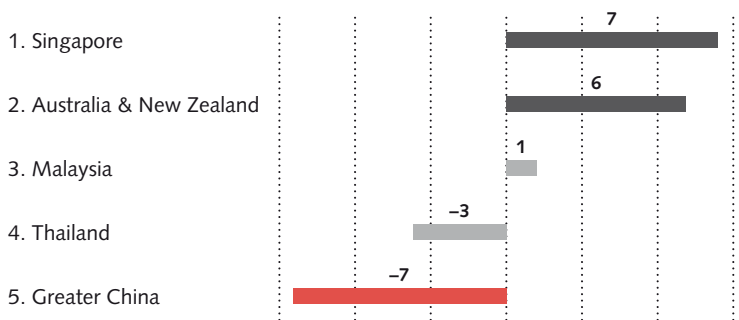
Difficulty in finding qualified employees, increased cost in attracting and retaining senior staff are the precise problems experienced by many companies. Job dedication is another very important issue but less clear. Towers Perrin (International Survey Research), specializing in organization diagnostic, conducted a talent engagement survey in 7 regions and countries in Asia-Pacific in 2005 and 2006. Findings indicated that the engagement level of Chinese talents is lower, comparing to those in Australia, New Zealand or Singapore. Moreover, 38 percent of the target group in China were found to be complacent (see graph 1), that is, these people had weaker "belief in and support for the goals/values of the organization," a weaker "sense of belonging, pride, and attachment to the organization," and less "willingness to go the extra mile for the success of their company," but they had stronger "intentions to stay with the organization."

Another phenomenon is that in Singapore, Australia, New Zealand, and Malaysia the engagement level of the talent group is higher than with average employees, but in China it is lower than with normal employees (see graph 2). It is understandable. When

Graph 1: Breakdown of talent engagement



Graph 2: Talent engagement vs. Overall employee engagement (TP-ISR national norms)



* Here "talent" is defined as 10 percent "best performer" of the organization in each level.

there are so many opportunities in the market, people will surely be less loyal to their employers.

TP-ISR, as well as other consulting companies, find that engagement levels are closely linked with the operational performance of the organization and employee retention. Therefore, upgrading the engagement levels of the employees, especially of those possessing aptitude and skill, is an urgent and critical issue.

The difficulty of finding jobs

However, all these difficulties in finding qualified staff and specialists seem to be only one side of a coin. The other side is that more and more university graduates find it difficult to get a suitable job. Official data from the Chinese government reveals that in 2005 27,677 persons received doctorate degrees, 162,052 persons obtained master's degrees, and nearly 1.46 million graduates got their bachelor degrees, as well as other 1.6 million people graduated from 2-year or 3-year college programs. The data for 2006 are 71,719/222,705 and 1.78 million/2.1 million, respectively. The data from the Chinese Ministry of Education shows that in 2006 only 70 percent of graduates found jobs upon their graduation. Some data show that with the expansion of high education in China the supply of university graduates started to exceed the demand since 2002.

According to the data from the Chinese Ministry of Education, there were 15.6 million students enrolled in high education (universities and colleges), and 978,610 persons were enrolled in postgraduate programs (PhD and master programs) by the end of 2005. Such a huge amount of graduates should provide a relatively satisfactory talent pool for the demands of MNCs.

The choice out of millions

Someone might claim that not all these graduates are suitable to work in MNCs for their specialization. A detailed calculation will tell us that of those 1.47 million university graduates more than 1.05 million have majored in economics, foreign languages, natural sciences, engineering, and management, which are suitable for working in MNCs. It was expected that there are 1.286 million university graduates in 2006 in these five majors (see table 1).

Table 1: University graduate and enrollment by major (number of persons)

	Number of graduates in 2005	Number of recruitment in 2005	Total number of enrollment by end of 2005	Expected number of graduates in 2006
Total	1,465,786	2,363,647	8,488,188	1,785,706
Economics	80,710	145,512	518,989	107,865
Foreign languages	83,874	147,644	523,211	109,582
Natural sciences	163,076	268,061	959,757	201,819
Engineering	517,225	739,668	2,699,776	601,698
Management	207,991	371,487	1,274,756	265,499
Total of above 5 majors	1,052,876 (71.8%)	1,672,372 (70.8%)	5,976,489 (70.4%)	1,286,463 (72.0%)

Data source: China Education Yearbook 2006.

Even if only 10 percent of these graduates are suitable for working in MNCs, there still are 105,000 persons. Plus about 200,000 highly qualified doctorate and master graduates (let's consider that only half of them are qualified to work for MNCs), then the total number of graduates should by far exceed the demand of MNCs, given the reality that by the end of 2005 MNCs (most of them are from Hong Kong and Taiwan) employed a total of 25 millions Chinese.

Someone may ask: Do Chinese university graduates like to work for foreign companies? According to a survey that I conducted in 2003 among university students in Zhejiang Province of China, companies with foreign investment were listed as the number one choice to work for (see table 2). Another survey in China Eastern region Jiangsu and Zhejiang Province conducted by the China Survey Institute found that 23 percent of the students like to work for state-owned enterprises while 39 percent want to work in foreign invested companies, 19% in government agencies and similar institutions, and 17 percent in large private-owned enterprises.

Table 2: University student's preferred employers

Ideal employer	Mean	Rank
Foreign invested enterprise	2.34	1
Government agency	3.25	2
University	3.66	3
Research institute	4.34	4
State-owned enterprise	4.75	5
Sanitary agency and hospital	4.87	6
Private-owned enterprise	5.33	7
Primary and middle school	6.33	8

Data source: author's survey in 2003 in Zhejiang Province.

“Turtles” and “sea weed”

Work experience is a very important factor for qualification of the employees. Table 3 shows that from 2001 to 2006 15.7 million students graduated from universities and colleges. Among them, 11.57 million graduates now have more than 2 years experience of work, somehow sufficient to work independently.

Table 3: Number of university and college graduates in China (Unit: million persons)

Year	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Number of graduates	1.07	1.27	1.45	2.12	2.80	3.38	4.13

Data source: Chinese Ministry of Education (www.moe.edu.cn).

Fluent English is another threshold for holding a senior position in MNCs. In many prestigious universities in China, like Zhejiang University where I teach “International Business,” “Cross-cultural Management,” and “Corporate Culture,” more and more students have a very good grasp of the English language. Many students have the opportunity to study in foreign universities within exchange programs. And more and more universities encourage faculty members to teach courses in English. For example, the three courses that I teach are all bilingual.

When we consider the language and culture factors in employment, Chinese who studied abroad but returned to China are extremely suitable for working in MNCs. They are nicknamed “sea turtles” which has the same meaning as “returned after study in overseas.” So, returnees are hot property in China. However, in recent years, a new word – “sea weed” – has been created with a special meaning. The word “weed” has the same meaning as “waiting.” Thus, “sea weed” becomes the nickname for those who returned from overseas after studying there but are waiting for a job. It reveals ironically that while many MNCs are looking for qualified talents many Chinese returnees (many of them have at least master degrees) are desperately looking for a suitable job. According to the data of the Chinese Ministry of Education in the year 2006, 42,000 Chinese returned home after studying abroad. Between 1978 and 2006 more than one million Chinese went to study in the West, and 275,000 of them had been returned.

Finding, attracting and retaining talent: possible recipes

Lack of talent is not a specific phenomenon in China. According to the research of Manpower Inc., 41 percent of employers in the world realized that they have difficulty in finding the right persons for some of their vacancies (Manpower, 2007). Therefore, the issue of finding qualified people is just a question of bridging the demand with attractive offers. So, where can MNCs in China find necessary talents? The first source is good universities, like Tsinghua, Beijing, Fudan, Zhejiang, Nanjing, People’s University of China, Zhongshan University in Guangzhou, Nankai in Tianjin, Shanghai Jiaotong University, Tongji University in Shanghai, Xi’an Jiaotong University, etc. In the 1990s, the Chinese government launched a program called “211 project,” which planned to promote 100 universities to an international level by the beginning of 21st century. Those 100 universities entered into the “211 project” can be the target for MNCs to look for qualified graduates. The second source are those who studied abroad, both those who returned and those who are still in Europe and America. They might be a source for senior

management staff or senior technical specialists. Many of those who are still abroad are very interested in coming back to work in China if offered a good opportunity. Everybody today is interested in taking advantage of the fast development of China. The third source are those already working in MNCs. In the past 25 years MNCs have trained a large number of qualified people. Actually, the high turnover rate is evidence that these people transfer their jobs from one MNC to another for higher positions and higher salaries. The fourth source are those working in local Chinese companies. This group is the largest reservoir of talent in China because local state-owned or private companies have absorbed a large proportion of university and college graduates.

According to the “2007 Global Workforce Study” of Towers Perrin, “Learning and development opportunities,” “Career advancement opportunities,” “Competitive base pay,” and “Competitive benefits” are ranked as the top four key drivers, and “Reputation of the organization as a good employer” follows as the sixth key driver to attract talents. Inspired by the theory of H.C. Triandis, Xiaoping Chen and her colleague (2005) studied the differences in individualism and collectivism among students in Mainland China, Hong Kong and Australia. They found that Chinese students have a higher score in vertical individualism than Australian students. This explains why Chinese have a strong intention to exceed other people (in salary, status, etc.). This can also explain why Chinese employees put “Learning and development opportunities” and “Career advancement opportunities” as the top two drivers of job attraction.

Willingness to go the extra mile

“Competitive pay and benefits” are also very important in attracting talents. Not only is it important in attracting qualified employees, but also very important to motivate employees to go the extra mile in their work. In a joint survey that I conducted in 1995 at four universities in China (Beijing, Nanjing, Shanghai, and Hangzhou), comparing the results of the survey done by Prof. Franco Demarchi, Prof. Riccardo Scartezzini and their collaborators in Germany and Brazil, Chinese students showed a very different way in work ethics (see table 4).

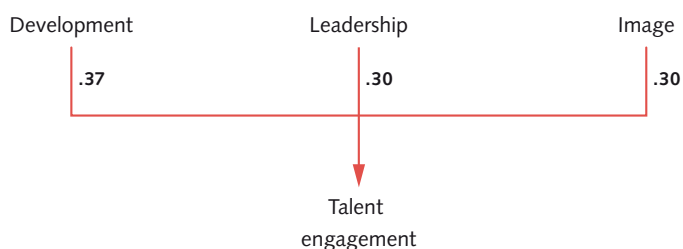
Table 4: Work ethics of Chinese comparing to other peoples

	Percentage agree to the statement			
	Chinese	German	Italian	Brazilian
«The more they are paid, the more they will work»	66.8%	22.3%	27.4%	33.3%
«One should always do one's best in one's work without regarding the payment»	23.8%	43.5%	87.3%	88.9%

Data from TP-ISR's 2006 China talent engagement survey shows that key drivers for engagement are career development, leadership, and company image. The major factors that influence talent retention are career development, leadership, rewards and recognition (see graph 3). Looking into detail, training opportunity and the possibility to achieve career objectives, manager's adhering to core value of the company, and employee respect are important to both retaining and engaging talent. While external comparison in pay and benefit is important in talent attraction, internal fairness (matching pay to performance) is more important in talent

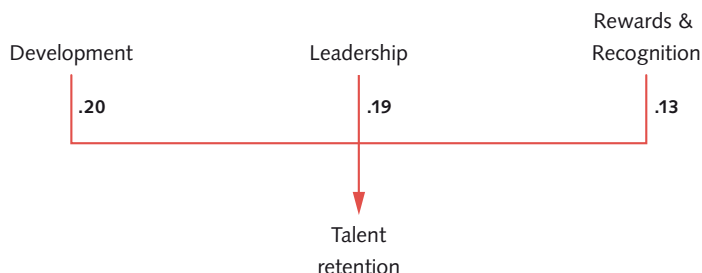
Graph 3a: Key drivers for talent engagement

.XX = standardized Correlation Coefficient



Graph 3b: Key drivers for talent retention

.XX = standardized Correlation Coefficient



retention. Internal and external image of the company – a good employer in the eyes of the employee and good reputation among general public – inspire the engagement level of talent.

Conclusion

Difficulties in finding qualified employees is a global phenomenon, as it is in China. However, since China adopted its open-door policy in 1978, foreign universities, foreign companies, as well as local Chinese universities and companies have trained tens of millions of talents. The challenge for all MNCs is to source the best people possible. But other than finding them, career development, respect, competitive salary and match pay to performance, as well as good reputation are keys for a company to attract, retain, and inspire Chinese talents.



The author

Gangfeng Zhang received his PhD degree in Sociology and Social Research from the University of Trento in Italy in 2001. He then did his post-doc research as a Faculty Fellow at the School of International Service of the American University in Washington D.C. Since the end of 2001, Dr. Zhang has been Associate Professor at the School of Management of Zhejiang University in Hangzhou, where he teaches International Business, Corporate Culture and Cross-cultural Management to both undergraduate and MBA students. Gangfeng Zhang is also a consultant of International Survey Research, a Chicago-based consulting company and a subsidiary of Towers Perrin. The author's e-mail address: gangfeng.zhang@zju.edu.cn – or Alfonso.Zhang@isrinsight.com.

近
远

Nähe und Ferne

*Sind die naheliegenden Geschäftsideen immer die am
nächsten gelegenen?*



Peirong Chen

Frischer Wind aus Asien

Seit Peirong Chen die asiatische Gastroszene in Bregenz neu aufgemischt hat, bläst dort ein frischer Wind. Vor sechs Jahren eröffnete der Chinese sein erstes Restaurant am Bodensee, bereits heute ist seine Küche Kult: mit einer Ausstrahlung weit über die vorarlbergischen Grenzen hinweg. Dahinter steckt viel konfuzianische Philosophie.

Urs von Schroeder

Früher gab es in Bregenz einige verstaubte chinesische Restaurants mit einem profillosen süß-sauren Speiseangebot, das dürftig dem entsprach, was damals Durchschnittseuropäer für «chinesisch» hielten. Das hat sich grundlegend geändert, seit Peirong Chen im Jahre 2002 am Bodensee auftauchte. Er hatte erkannt, dass die neuen Trends in Europa in Richtung einer naturnahen, gesunden und zugleich raffinierten Ernährung liefen und die immer beliebtere asiatische Küche dem vorzüglich entgegenkam. Diesen Trend nahm er auf und begann damit, die fernöstliche Gastronomie mit neuen gesundheitlichen Erkenntnissen zu modernisieren und zu einer raffinierten Symbiose zu verschmelzen. In seinem neuen Reich an prominenter Lage an der Seestrasse, nur zwei Schritte vom Hafen und vom Bahnhof entfernt, verbinden sich nüchtern-moderne Architektur und dezente Eleganz mit einer herausragenden Gastronomie und österreichischer Gastlichkeit zu einem trendigen neuen Stil. Dahinter verbirgt sich natürlich eine Philosophie, die – das finden wir in einem Gespräch heraus – nicht chinesischer sein könnte.

Von der Hilfskraft zum Unternehmer

Peirong Chen, in der Provinz südlich von Shanghai aufgewachsen, begann Tourismus zu studieren, brach diesen Weg aber ab und reiste – mit dem Gedanken, dort weiterzustudieren – im Alter von 19 Jahren nach Deutschland. Einen passenden Studienweg fand er nicht und landete stattdessen, von Restaurant zu Restaurant

jobbend, in Wien. «Ich musste gleichzeitig Deutsch und hart arbeiten lernen», erinnert er sich. «Das war das erste Mal, dass ich mich als Arbeitskraft bewähren musste.» Eine eigentliche Lehrzeit waren dann vier intensive Jahre als Kellner in einem taiwanesischen Restaurant in Linz. Der 1. Juni 1996, er wurde zu einem Schicksalstag in seinem Leben, bleibt tief in seinem Gedächtnis eingegraben. Chen trat eine neue Stelle in Hard in der Nähe von Bregenz an und begegnete dort schon am ersten Tag Xe Chunxia. «Das war Liebe auf den ersten Blick», bemerkt er verschmitzt. Schon ein halbes Jahr später waren die beiden verheiratet und sind inzwischen Eltern von zwei Buben. Damit wurde Peirong Chen sesshaft und fand seine zweite Heimat am Bodensee.

Im Jahre 2002 machte sich Chen selbständig und eröffnete das «Fujiya», ein nach Fengshui angelegtes japanisches Restaurant mit Sushi-Bar. Der Start war vielversprechend. Schon ein Jahr später kam das «Tokyo» im Herzen der Altstadt dazu, ein grosses Restaurant mit drei Buffets unter einem Dach: mit einer «Running Sushi Bar», in der die Speisen auf einem Rollband vor den Augen der Gäste vorbeiziehen, mit einem Teil für asiatisches Fondue und einem Teppanyaki-Buffet. Zwei Jahre später bot sich Peirong Chen die Gelegenheit für einen weiteren Ausbau an der Seestrasse. Zuerst eröffnete er das «Manga» mit Terrasse, eine moderne und sehr stilvoller eingerichtete Kombination von Café, Restaurant und Bar, wo man – mit einem breiten Angebot an chinesischen, malaiischen und indischen Speisen – schnell und unkompliziert essen kann. Sich trotz Zeitmangels gesund ernähren, so lautete eine der Botschaften, die sich vor allem an die Arbeitstätigen der Stadt richtete, bei denen Fastfood am Mittag schon fast zur Gewohnheit geworden war. «Im hektischen Alltag bleibt oft wenig Zeit für Einkaufen, Kochen und Essen. Neben der Berufstätigkeit und anderen Verpflichtungen muss die Mahlzeitenzubereitung vor allem schnell und praktisch sein», sinniert Chen. «Im «Manga» bieten wir beides: frisch zubereitetes Essen in Fastfood-Geschwindigkeit.» Und dazu, wäre noch anzufügen, in einer sehr angenehmen, persönlichen Atmosphäre mit einem liebevollen Servicepersonal. Ein Stockwerk über dem «Manga» entstand «Chen's Dining Bar», ein grosses, liches Restaurant der gehobenen Klasse, sozusagen das Flaggschiff des kleinen Imperiums. Vom Architektenehepaar Silvestri eingerichtet, durchsetzt von diskreten dekorativen asiatischen Elementen, ist es zum In-Place für Gourmets geworden, die sich hier genussfreudig fantasievollen Kreationen aus allen Teilen Asiens hingeben und sich auch eines auserlesenen internationalen Weinangebotes erfreuen können. Im gleichen Gebäude ist übrigens «Chen's Food» zu finden, ein Laden, in dem wöchentlich aus der Pazifikregion, von Thailand und der Nordsee eingeflogene frische Fische, asiatische Lebensmittel und exotische Gewürze über den Tresen gehen. Die, welche es wirklich eilig haben, finden hier auch ein gutes Angebot an Fertiggerichten. Kurz: Wir sprechen hier von einer abgerundeten und sich gegenseitig ergänzenden Produktpalette.

Der grosse Appetit des Bundeskanzlers

Nein, wachsen wolle er nicht um jeden Preis. «Ich expandiere nur dann, wenn ich mich stark genug dazu fühle», erklärt Chen. Bei Expansionen bestehe auch die Gefahr, dass man nicht mehr alles so sorgfältig kontrollieren könne, wie man gerne möchte, und es so zu Qualitätseinbußen kommen könne. Für ihn ist Qualität bei den Produkten und der Zubereitung ebenso wie bei den Serviceleistungen aber etwas, bei dem er keine Abstriche dulden will. Diese

Elemente bilden für ihn ein Credo. Das war für ihn der Hauptgrund, weshalb er – nachdem er Asia Gourmet an der Seestrasse erfolgreich positioniert hatte – die beiden japanischen Restaurants aufgab und sich jetzt auf drei Bereiche konzentriert.

«Der Anfang war hart, doch jetzt geht es von Jahr zu Jahr besser», stellt der Jungunternehmer fest. Gestern habe gerade der Bundeskanzler mit der Hälfte der Regierung bei ihm getafelt, wirft er mit sichtlichem Stolz ein. Nach einem Lachssüppchen habe es ein «Fantasy-Schiff» mit Sushi und Sashimi gegeben, dann einen Kingfish («Der war so gut, dass sich der Bundeskanzler sogar noch aus den Tellern der Tischnachbarn gütlich tat!»). Als Hauptspeise stand ein Hirschrücken mit Teriyaki-Sauce auf dem Menü, doch hier habe der Bundeskanzler mit kompromissloser Regierungsgewalt eingegriffen und den Hirsch durch Peking-Ente ersetzt. Kein Wunder, denn bereits wurde Chen's Food nicht nur für seine Sushi, sondern auch für die «beste Peking-Ente im westlichen Österreich» ausgezeichnet. Offensichtlich war der Bundeskanzler durch die gastronomischen Künste in Bregenz so angetan, dass sein Appetit keine Grenzen hatte, deutet Chen schmunzelnd an. Es erstaunt deshalb nicht, dass sein Bekanntheitsgrad täglich zunimmt, ohne dass er je hätte Werbung machen müssen. Seine Restaurants leben voll und ganz von der Mundpropaganda. Zu den Stammkunden gehören längst auch viele Deutsche und Schweizer aus der weiteren Umgebung. Im Sommer und insbesondere während der Festspiele geben sich hier auch Schweden, Amerikaner oder Spanier die Türklinke in die Hand. Einmal jährlich, mit der Verlässlichkeit einer Uhr, isst hier zum Beispiel auch ein Gast aus Südamerika.

Vom Glück des Gebens

«Wir versuchen, unseren Kunden ehrlich zu geben, was wir am besten können», erklärt Peirong Chen. «Geben ist Glück. Glücklich ist, wer etwas geben kann.» Das, zutiefst konfuzianisch, ist auch seine Philosophie, auf der er seinen Erfolg baut. Dazu kommt seine alles durchdringende Überzeugung, dass Fastfood ungesund sei und der Mensch eine gut bekömmliche, leichte Ernährung brauche. «Die richtige Ernährung ist wichtiger als alle Medikamente, sie ist das Allerwichtigste überhaupt», betont er. Das Ziel einer gesunden Küche verfolgt er konsequent und entwickelte zum Beispiel Green Tea und Sojamilch zu Produkten, die dem europäischen Geschmack entgegenkommen. Auch mit technischen Mitteln tüftelt er, um neue Möglichkeiten für Verbesserungen zu schaffen. Eine superintelligente Teemaschine, die wie eine multifunktionale Kaffeemaschine arbeitet, suchte er lange vergeblich, fand aber schliesslich ein neues Modell in Japan. Chen ist ein Trendsetter, der schon in wenigen Jahren viel in Bewegung gebracht hat.

Immer und immer wieder lobt er sein «Superteam» – Köche aus den Philippinen, Thailand, Malaysia, China und Indien, ergänzt durch Asiaten und Einheimische im Service –, das er als hervorragend harmonisierende Einheit in der Vielfalt bezeichnet. Wegen der strengen Zulassungsbeschränkungen sei es sehr schwierig, gute asiatische Köche in Österreich zu finden. Koch sei nicht gleich Koch, erklärt er mit aufflammender Leidenschaft. «Ich brauche keine Köche, die kochen müssen. Ich brauche einen hohen Standard: Köche, die kochen *wollen*. Gebt mir darum die Chance, asiatische Köche zu rekrutieren!» Köche, das seien die wichtigsten Leute in seinem Geschäft. Ohne sie gehe überhaupt nichts. Jeder Koch müsse bei ihm die volle Verantwortung für seine Speisen tragen. «Wenn er selber bereit ist, den Betrag dafür zu zahlen, den wir dafür fordern,

dann stimmt das Produkt.» Auch hier drückt wieder konfuzianische Lebensphilosophie durch: «Gib den Leuten nicht etwas weiter, das du selber nicht willst!»

Die grosse Familie

Zu unseren neuen Schlagworten gehört die «Work-Life-Balance», eine typisch westliche Ausgeburt, weil bei uns meist strenge Linien zwischen der Arbeit und dem Privatleben gezogen werden. Die Formel suggeriert, dass «Arbeit» und «Leben» unterschiedliche Sphären seien, die Arbeit also vor allem mit Leiden und Bürde behaftet sei und man nur in der Freizeit richtig lebe. Für Asiaten ist das kein wirkliches Thema, denn für sie ist Arbeit ein so natürlicher Bestandteil des Lebens wie die Familie und die Freizeit. Das bestätigt Peirong Chen, der beide Welten kennt, voll und ganz. «Unser Team ist eine grosse Familie, die fast 24 Stunden zusammen verbringt, zusammen isst und zum Teil auch zusammen wohnt. Sie teilt Freud und Leid miteinander und hilft sich gegenseitig. Für diese Familie fühle ich mich verantwortlich.» Wenn etwas nicht rund läuft, ist das Familiensache und wird thematisiert.

Peirong Chen mag es nicht in den Kopf gehen, weshalb andere Restaurants zwanzig oder dreissig Jahre lang das gleiche Menü anbieten. Einerseits könne man – gerade in Asien – aus einem unermesslichen Überschwang an kulinarischer Überlieferung schöpfen, andererseits biete sich ein Reichtum an neuen Ideen und Möglichkeiten. Sagt es und erklärt, morgen reise er wieder nach China, um sich von neuen Ideen inspirieren zu lassen.



«Geben ist Glück.

Glücklich ist, wer etwas geben kann.

Wir geben das, was wir am besten können.»



Chinesische Dynamik – am Beispiel der bevorstehenden Olympischen Spiele. Bescheidenheit gehört hier nicht ins Vokabular. Der Grossevent soll zum «besten aller Zeiten» werden.

Die angeordnete Perfektion

Die Olympischen Spiele 2008 bringen für Beijing eine ganz eigene Dynamik mit sich. Ein paar Monate vor dem Grossereignis überlassen die Chinesen in ihrer Hauptstadt nichts dem Zufall: Wohnviertel werden abgerissen, um der Stadt ein neues, modernes Image zu verpassen. Während der Wettbewerbe müssen Fabriken kurzfristig schliessen, um saubere Luft zu suggerieren. Und um gutes Wetter zu garantieren, will Beijing Regenwolken abschiessen lassen.

Kristina Reiss

Der Countdown läuft. Am 8. 8. 2008, abends Punkt 8 Uhr 8 werden die Olympischen Spiele in Beijing eröffnet. Nach chinesischem Geschmack könnte das Datum besser nicht gewählt sein, denn es beinhaltet gleich fünfmal die 8 – die chinesische Glückszahl schlechthin. «Perfekt», freut sich ein Organisator. Perfekt sollen auch die Spiele werden. Getreu nach dem olympischen Motto «Schneller, höher, stärker» wollen die Machthaber die «besten Olympischen Spiele aller Zeiten» organisieren. Es ist der Traum vieler Chinesen, am Ende der Spiele im Medaillenspiegel die Nummer eins zu sein. In der Disziplin perfekte Inszenierung eines Grossereignisses dürfte China jedoch heute schon eine Goldmedaille sicher sein.

Erwartete 4 Milliarden Fernsehzuschauer auf der ganzen Welt werden kommenden Sommer nach Beijing schauen – 100 Millionen mehr als noch bei den Olympischen Spielen in Athen 2004. Niemand zweifelt daran, dass das Reich der Mitte technisch und organisatorisch mustergültige Spiele durchführen wird. Es ist Chinas erster Grossauftritt vor der Weltöffentlichkeit seit der schrittweisen Öffnung in den späten achtziger Jahren. Der Wille, sich von der besten Seite zu zeigen, ist da. Die Möglichkeit, dies zu erreichen, ebenso. Denn im Vergleich zu vorherigen Austragungsorten wie Athen oder Sydney weist Beijing einen gravierenden Unterschied auf: Hier gibt es keine demokratischen Strukturen, also auch keine langwierigen Abstimmungsprozesse. Hier entscheidet eine starke Zentralregierung im Alleingang – schnell und effizient. Und über die Köpfe der Menschen hinweg. Denn von Demokratie und Menschenrechten ist China noch weit entfernt – trotz Marktwirtschaft und Modernisierung.

Umsiedlungen im grossen Stil

Die Grossinszenierung wird minutiös auf dem Reissbrett geplant. Um einen guten Eindruck in der Welt zu erwecken und um Platz für neue Sportbauten zu schaffen, liess Beijing in den letzten Monaten über 3 Millionen Quadratmeter illegaler Häuser abbrechen – im Rahmen eines «Faceliftings», wie dies ein Mitglied des chinesischen Olympiakomitees bezeichnet. Die Menschen wurden umgesiedelt, irgendwo an den Stadtrand in Neubauwohnungen. Manche verliessen ihre alten Häuser gerne, froh über die Entschädigung. Andere gingen nur unter Protest, viele wurden verscheucht, doch darüber gelangte kaum etwas an die Öffentlichkeit.

Bis zu den Spielen werden rund 1,5 Millionen Menschen ihre Häuser und Wohnungen verloren haben. Auf den frei werdenden Flächen entstehen neue Stadtteile, Sportstätten und Verkehrswege. Momentan gleicht die 15-Millionen-Metropole einer Grossbaustelle. 35 bis 50 Milliarden US-Dollar sollen im Zusammenhang mit den «besten Olympischen Spielen aller Zeiten» investiert werden. Das ist mehr als das Vierfache des Betrags, der 2004 im Vorfeld der Spiele in Athen ausgegeben wurde.

«Keine Angst, wir sind nicht in Europa»

Zu den Prestigeobjekten gehört das vom niederländischen Architekten Rem Koolhaas entworfene neue Gebäude des staatlichen Fernsehens CCTV, ein 234 Meter hoher Glaskomplex. Es ist ein Hochbau, der das Naturgesetz der Schwerkraft ausblendet: Zwei über Eck verbundene L-förmige Türme ragen schräg in die Höhe – und scheinen jeden Moment umzukippen.

Der Entwurf für das Nationalstadion, in dem unter anderem die Eröffnungs- und Schlusszeremonie stattfinden sollen, stammt von den Schweizer Architekten Herzog & de Meuron. «Vogel-nest» nennen die Beijinger das neue Wahrzeichen der Stadt aufgrund seiner Form. Es soll einst 91 000 Zuschauern Platz bieten. Dass das Stadion nicht wie geplant bereits Ende 2007 fertig wurde, bereitete den Organisatoren keine schlaflosen Nächte. Höchstens Ausländer fragten besorgt: «Reicht das zeitlich noch?» Ein chinesischer Funktionär beruhigte daraufhin: «Keine Angst, wir sind hier in China, nicht in Europa.» In der Tat, im Unterschied zu Ländern mit hohen Lohnkosten werden in China einfach fünfzig Wanderarbeiter zusätzlich angestellt, die Tag und Nacht arbeiten, kaum mehr als ein paar Franken pro Tag verdienen, worauf man schon wieder im Zeitplan liegt. Und in was für einem! Was ausländische Architekten immer wieder fasziniert, ist die unglaubliche Schnelligkeit, in der Projekte hier realisiert werden. Ein Fall wie der des neuen Zürcher Fussballstadions, das fünf Jahre nach dem Baubeschluss noch nicht einmal im Bau ist, wäre in China undenkbar. Beijing legt da ein ganz anderes Tempo vor: 2007 gab es in der chinesischen Hauptstadt vier Metro-Linien über 114 Kilometer. Bis zum Beginn der Spiele hingegen sollen es bereits 200 Kilometer sein.

Strasse zum Mount Everest

Ehrgeizige Pläne haben die Organisatoren auch für den Fackellauf. Das olympische Feuer soll nämlich die längste Strecke in der Geschichte zurücklegen und auch auf den Gipfel des Mount Everest getragen werden. Der mit 8850 Metern höchste Berg der Welt liegt an der Grenze zwischen Nepal und Tibet. Letzteres ist nach chinesischem Verständnis Teil der Volksrepublik. Damit die Fackel dorthin getragen werden kann, bauen die chinesischen Behörden momentan eine Schotterpiste zu einer 108 Kilometer langen asphaltierten

Strasse um, die zu einem Basislager des Mount Everest in 5200 Meter Höhe führt. Gegner des Projekts befürchten, dass die Umwelt massiv geschädigt wird, vor allem aber, dass damit die Machtverhältnisse im von China annektierten Tibet weiter zementiert werden. Doch ungeachtet aller Einwände wird der Bau der Schnellstrasse in den nächsten Monaten in Rekordzeit vorangetrieben.

Es gibt jedoch Dinge, die lassen sich auch mit Hilfe eines Heeres von günstigen Arbeitskräften bis zum Sommer nicht aus der Welt schaffen. Das sind zum einen die hohen Umweltbelastungen in Beijing und zum anderen die notorisch verstopften Strassen. Weil jedoch beides einen perfekten Auftritt vor der Weltöffentlichkeit trüben würde, sollen die Übel zumindest für die Dauer der Olympischen Spiele von der Bildfläche verschwinden.

Das Ziel: Ohne Dreck und Regen

Damit die Athleten ihre Wettkämpfe nicht im völligen Dreck absolvieren müssen, haben Fabriken, die besonders viele Schadstoffe ablassen, die Auflage bekommen, während der Zeit der Spiele ihren Betrieb einzustellen. So versprachen etwa die Stahlwerke der Shougang-Gruppe, ihre Produktion von Juli bis September drastisch zu reduzieren: um mehr als 70 Prozent. Das Unternehmen, das Chinas grösster Stahlhersteller ist, hat seinen Sitz 17 Kilometer westlich des Platzes des himmlischen Friedens und gilt als grösster Luftverschmutzer Beijings. Im letzten Jahr stellte es 12,38 Millionen Tonnen Stahl her. Um den wirtschaftlichen Verlust während der Spiele auszugleichen, hat die Regierung in Aussicht gestellt, alle angefallenen Steuern zwischen 2006 und 2009 – im Wert von 5,7 Millionen US-Dollar – zu erlassen bzw. zurückzuerstatten.

Auch der Autoverkehr soll kurzfristig eingedämmt werden. Um einen Verkehrskollaps zu verhindern, will man Fahrverbote für Autos verhängen. So werden während der Spiele ein Drittel der Autos in Beijing keine Fahrerlaubnis erhalten. Wie das aussehen könnte, wurde bereits vergangenen August geprobt. An vier Tagen wurden von den knapp 3 Millionen Autos 1,3 Millionen von dem chronisch überlasteten Verkehrsnetz der 15-Millionen-Metropole verbannt. Um den Ansturm auf die öffentlichen Verkehrsmittel bewältigen zu können, setzte man mehr Busse ein und dehnte die Betriebszeiten der U-Bahn aus. Die amtlichen Medien feierten diesen Fahrverbots-Test als vollen Erfolg. So schrieb die staatliche Nachrichtenagentur Xinhua von «ziemlich guten» Ergebnissen. Eine andere Zeitung jubelte über die vier Tage mit «kostbarem blauem Himmel».

Bei den Olympischen Spielen soll selbst das Wetter nicht dem Zufall überlassen bleiben. Insbesondere bei der Eröffnungs- und Schlussfeier will der chinesische Wetterdienst Regenschauer mit chemischer Hilfe bekämpfen. Geplant ist der Einsatz von Silberjodid, einem Kristall, das mit Raketen direkt in die Wolken geschossen wird und sich dort verteilt. Dabei bilden sich um die Kristalle Regentropfen, so dass die Wolken schneller als normal abregnen – am besten, bevor diese die Olympia-Stätten erreichen.

«Müffeln» und Drängeln verboten!

Die grössten Sorgen machen sich die Organisatoren um die Bevölkerung und den Eindruck, den diese bei den erwarteten Besuchern aus dem Ausland hinterlassen könnte. «Das ist unsere schwierigste Aufgabe», sagte Zhang Faqiang, Vizepräsident des Chinesischen Olympischen Komitees, gegenüber Xinhua. Schliesslich will Beijing im Ausland als eine weltoffene, moderne Metropole wahrgenom-

men werden. Während der 17 Tage dauernden Spiele werden 550 000 Besucher aus dem Ausland erwartet, dazu 22 000 Journalisten. 550 000 Freiwillige sollen im Einsatz stehen – im Prinzip also einer für jeden Gast. Im olympischen Dorf werden rund 10 500 Sportler wohnen.

Um bei allen diesen Gästen ein gutes Bild zu erwecken, sehen sich Chinas Staatsbürger nun schon seit einiger Zeit mit diversen Erziehungskampagnen konfrontiert. So werden etwa Beamte, Taxifahrer oder Serviceangestellte angehalten, Englisch zu lernen. Die Beijinger Stadtregierung gab letzten Sommer ausserdem bekannt, dass für Auf-die-Strasse-Spucken und achtloses Müll-Wegwerfen ab sofort eine Strafe von umgerechnet 8 Franken steht. «Taxifahrer achten nicht auf ihr Erscheinungsbild», beklagen die «Pekinger Nachrichten». Zudem würden viele Taxis stinken. Im Hinblick auf die Olympischen Spiele wurden auffällig gefärbte Haare verboten und Taxis, die allzusehr «müffeln», können neuerdings mit zweitägigem Fahrverbot belegt werden.

In Magazinen und Zeitungen äusserten sich vor allem prominente Chinesen, die länger im Ausland gelebt haben, besorgt über das Betragen ihrer Landsleute. «Ich liebe China, aber ich möchte nicht, dass die Welt über uns lacht», sagte etwa eine in den USA geborene Chinesin, die eine Art Knigge mit Empfehlungen für das Verhalten während Olympia geschrieben hat, in einem Interview. Und selbst Basketball-Star Yao Ming, derzeit der prominenteste Sportler Chinas, wurde aufgeboten, um für besseres Benehmen zu werben. «Vordrängeln geht gar nicht», ermahnte er in der Tageszeitung «China Daily» seine Landsleute, die in der Regel dem geordneten Anstehen das Reindrängeln unter Ellenbogeneinsatz vorziehen. In Restaurants, so Yao, sollte ausserdem leiser geredet werden, um andere Gäste nicht zu stören. Weiter appellierte der NBA-Spieler an Auto- und Motorradfahrer, sich an die Verkehrsregeln zu halten und vor allem auf Fussgänger zu achten.

Wie man lächeln lernt

Zu den Erziehungsmassnahmen, die Beijing für seine Bevölkerung ausgedacht hat, gehört auch der so genannte Anstehtag, der seit einigen Monaten jeweils am 11. Tag jedes Monats stattfindet. Geübt wird dann das ordentliche Anstehen ohne das übliche Drängeln unter Ellenbogeneinsatz. An den wichtigsten Kreuzungen der chinesischen Hauptstadt stehen Freiwillige, die Fussgänger dazu anhalten, nicht bei Rot über die Strasse zu laufen. Und Autofahrer erhalten Aufkleber und Flyer, die dafür werben, wie viel zeit- und platzsparender es doch sei, sich mit seinem Fahrzeug ordentlich einzureihen – eine Massnahme gegen die verstopften Strassen.

Besonders trainiert werden auch die jungen Frauen, die an den Siegerehrungen die Medaillen bereithalten sollen. In der Beijing Changping Vocational School gilt ein knallhartes Regime: Alle lokalen Schönheiten, die dereinst Kurzauftritte vor Millionenpublikum haben, müssen über 165 Zentimeter gross sein, «gesund und in guter Form», so die Auflage. Zudem besagen ungeschriebene Regeln, dass die Haut sauber sein müsse und Tattoos verboten seien. «Die Mädchen bekommen viele Lektionen in korrektem Lächeln und korrektem Gehen. Zu ihrer Uniform gehören Stöckelschuhe. Oft balancieren sie ein Buch auf dem Kopf und haben dazu Esstäbchen quer im Mund», schrieb der «China Daily» und zitierte den Ausbildungsleiter, der die seltsam anmutenden Übungen mit folgenden Worten begründete: «Durch das Training mit den Stäbchen gewöhnen sich die Mädchen ans

Lächeln. Vor allem die Gesichtsmuskeln gewöhnen sich dabei an diese Position.»

Die meisten Beijinger nehmen diese Erziehungsmassnahmen mit stoischer Gelassenheit hin. «Immerhin bringen die Spiele neue Arbeitsplätze», ist die häufigste Antwort danach befragter Passanten. In der Tat: Seit 2001 haben die Vorbereitungen für die Spiele jährlich 600 000 neue Jobs geschaffen, wie der Beijinger Vize-Bürgermeister, Liu Jingmin, auf einer Pressekonferenz jüngst stolz verkündete. So schieben sich die künftigen Olympia-Hostessen zu Übungszwecken also weiterhin die Essstäbchen quer in den Mund. Auf dass ihnen das Lächeln nicht vergeht.

好奇 安全

Neugier und Sicherheit

*Liegt die grösste Unsicherheit darin, sich
dem Unbekannten zu verschliessen?*



Im Zentrum Shanghais haben die Bagger 272 Fabriken niedergewalzt. Hier entsteht auf einer Fläche von 5,3 Quadratkilometern die nächste Weltausstellung.

Nächster Termin: 2010

China will den Menschen im eigenen Land die Welt näherbringen. Und der Welt China. Dafür scheut es keinen Aufwand. Der erste Termin dafür sind die Olympischen Spiele, der zweite die World Expo in Shanghai, die vom 1. Mai bis 31. Oktober 2010 dauern wird. Unter dem Motto «Better city – better life» befasst sie sich vor allem mit Themen der Urbanität.

Urs von Schroeder

Im Mai 2009 sollen alle Bauten der Weltausstellung vollendet sein, am Ende des Jahres dann auch alle übrigen Projekte, die der Verbesserung der Infrastruktur in Shanghai dienen. Das Ausstellungsgelände umfasst 5,3 Quadratkilometer, das gesamte Bauvolumen erstreckt sich über 2000 Quadratkilometer. Dieses gewaltige Unternehmen scheint man hier, wo über Nacht Berge versetzt werden, mit Gelassenheit anzugehen. Zwei Jahre in dieser Stadt: Das ist schon fast eine Ewigkeit! Ein Teil der Detailpläne wurde Ende 2006 vollendet, der Rest erst 2007. Im zweiten Halbjahr begannen sich dann die Bagger beidseits des Huangpu-Flusses in den Boden zu graben. Von der Dachterrasse des Expo-Hauptquartiers an der Pudong Road überblickt man das riesige Gelände, auf dem sich die Bauarbeiter wie Ameisen an die Plafonierung der Mega-Baustelle machen. Niemand hat auch nur den Hauch eines Zweifels, dass man die Vollendung auf den gesetzten Termin auch locker schafft.

272 Fabriken – vor allem Stahlwerke und Werften – wurden abgebrochen und an die Peripherie der Stadt verlagert, was nicht zu Unrecht als ökologischer Beitrag verstanden wird. Andere Gebäude, und darauf ist man besonders stolz, bleiben als architektonisches Erbe erhalten. Auch alte Wohnbauten standen hier. Sie wurden ebenfalls niedergewalzt und die Einwohner – 18 000 an der Zahl – in moderne Wohnsilos ausserhalb des Zentrums umgesiedelt. 10 000 RMBs (etwa 1600 Franken) bot man ihnen an, um ihnen den Umzug zu versüssen. Dieser Betrag dürfte etwa 12 bis 14 Monatsmieten entsprechen. «Die meisten freuten sich darüber», versichert Jane Gao vom Expo-Kommunikationsteam. Verbunden war die Umsiedlung für viele mit einer Vergrösserung ihrer Wohnfläche von 30 auf 75 Quadratmeter. Andere – das ist kein Geheimnis – sind alles andere als glücklich, jetzt in einem Aussenquartier hausen zu

müssen. Sie wären lieber in ihren verwahrlosten, billigen Wohnkasernen mit Gemeinschaftsküchen und -toiletten geblieben.

Städtische Zukunftsperspektiven

Auf der Ostseite des Flussufers sind – in kontinentale Gruppen gegliedert – die Länderpavillons geplant. Der grösste davon ist selbstverständlich der China-Komplex, in dem sämtliche Provinzen und Autonomen Regionen vertreten sein werden. Hongkong und Macau können sich in eigenen Pavillons darstellen, wie übrigens auch Taiwan. Auf der anderen Flussseite entstehen grosse Themen-Pavillons, die sich alle ins Leitthema «Urbanität» einfügen: urbane Einwohner, urbanes Leben, urbane Zivilisation, urbaner Planet, urbane Zukunft. «Better city – better life»: Mit diesem Motto will China klar zu erkennen geben, dass es die Zeichen der Zeit erkannt hat und bereit ist, sich mit den brennenden Themen der Gegenwart auseinanderzusetzen. Im Spannungsfeld von Globalisierung und nachhaltiger Entwicklung will die Expo unter anderem zur Plattform für den Austausch von Ideen und Erfahrungen und die Förderung von Techniken für eine nachhaltige städtebauliche Entwicklung werden.

70 Millionen Besucher werden an dieser Weltausstellung erwartet, davon natürlich der Grossteil aus dem eigenen Land. Bis jetzt haben sich um die 170 Länder und Organisationen zur Teilnahme an der Expo 2010 entschieden. Als Ziel hat man sich 200 gesetzt. Die Leitung ist zuversichtlich, es auch zu erreichen. Um ihnen die Teilnahme schmackhaft zu machen, ködern die Chinesen Entwicklungsländer mit sehr attraktiven Vorzugsbedingungen. Um die zwanzig Hauptsponsoren, darunter China Mobile, Eastern Airline, China Telecom oder Siemens, konnten bereits gewonnen werden.

Gigantisches Facelifting

Die Bauten auf dem künftigen Ausstellungsgelände sind das eine, umfangreiche Infrastruktur-Anpassungen das andere. Die durch die Expo entfesselte Dynamik ist beeindruckend. Shanghai nützt die Expo auch für ein nachhaltiges Facelifting. Dieses löste in der Megastadt, in der sich ohnehin schon alles im Um- und Aufbruch befindet, einen gewaltigen Investitionsschub aus. So ist bis zur Eröffnung der Weltausstellung ein Ausbau der Metro-Linien von 140 auf 400 Kilometer im Gange. Dem städtischen Autobahnnetz werden 700 neue Kilometer hinzugefügt. Dazu kommen zwei Unterwassertunnels, ein neues Dock, eine Vergrösserung des aus den Nähten platzenden Bahnhofes und eine Erweiterung des erst vor einigen Jahren eröffneten Flughafens Pudong. Die Perspektive von Millionen aus aller Welt herbeiströmenden Besuchern versetzt auch private Investoren in Hochstimmung. So werden zurzeit 300 neue Hotels gebaut und 400 renoviert.

Shanghai will eine perfekte Gastgeberin sein. Das sagen natürlich alle, die Grossevents von internationaler Ausstrahlung auf die Beine stellen. Auch Beijing mit seinen Olympischen Spielen. Der Unterschied ist aber der, dass man so etwas in China per Dekret verordnen kann. «Wir müssen unsere Türen und all unsere Sinne öffnen und die Welt umarmen», fordert in blumigen Worten Xi Jinping, der Sekretär des Kommunistischen Komitees von Shanghai. «Wir wollen der Welt zeigen, wie wir sind: weltoffen und weise, anpassungsfähig, auf der steten Suche nach Exzellenz, elegant und bescheiden zugleich.» Zu den Expo-Vorbereitungen gehört, dass die Lokalbevölkerung sorgfältig über diesen Anlass informiert und darauf konditioniert wird. Da ist auch viel von fremden Kulturen die

Rede, und davon, was für Gewohnheiten Fremdlinge haben und wie man sich selber verhalten sollte. «Wir sagen den Leuten zum Beispiel, dass sie Ausländer auf der Strasse besser nicht fragen, ob sie gut gegessen hätten», erklärt die frühere Radiofrau Lixing Lu. «Nicht-Chinesen würde diese Frage – bei uns bedeutet sie so viel wie <guten Tag> – zweifellos irritieren.» So büffeln zurzeit Millionen von Shanghaier Familien nicht nur Englisch, sondern auch «gute Manieren».

Ein Schaufenster für die Welt

Die World Expo 2010 verbessere die Infrastruktur auf nachhaltige Weise und schaffe auch einen Haufen Jobs, stellt Lixing Lu fest, die heute als Programmverantwortliche für Kommunikation und Promotion zuständig ist. 200 000 Freiwillige werden zurzeit als Gastgeber und Führer gesucht. Die Anmeldungen häufen sich bereits. Die einen wollen bei diesem historischen Event einfach dabei sein, andere versprechen sich, das dieser Job für sie dereinst eine hervorragende Referenz sein könnte.

Keine Frage, China will die Weltausstellung dazu nützen, dem Ausland ebenso wie der eigenen Bevölkerung seine Potenz und vor allem seine Modernität zu demonstrieren und sich auf vielfältige und kreative Weise darzustellen. «Sie ist für uns eine hervorragende Gelegenheit, der Welt China in allen Facetten zu zeigen und zugleich den Chinesen die Welt näherzubringen», erklärt Professor Zhou Hanmin, stellvertretender Direktor der Expo 2010. «Für Shanghai ist dieser Event ein wichtiger Schritt auf dem Wege, zu einem internationalen Wirtschaftszentrum zu werden.»

风险 机会

Risiko und Chance

*Ist eine entgangene Gelegenheit gefährlicher
als ein eingegangenes Wagnis?*



Das aktuelle Buch
zum Thema

Der Sprung des Drachen

Dr. Ralph Scheuss entschlüsselt die fernöstlichen Erfolgsmodelle: Strategien gegen Produktkopierer, Qualitätsanbieter und andere Hyper-Wettbewerber aus China.

Urs von Schroeder

Den Blick getrübt durch die Sicht auf Amerika – für die meisten noch immer das Mass aller Dinge –, reiben sich heute viele die Augen. Manche wollen es noch immer nicht richtig wahrhaben, dass China im Laufe weniger Jahre zu einem wirtschaftlichen Giganten geworden ist und dies erst einen Anfang darstellt. Alles deutet darauf hin, dass das Reich der Mitte, das sich von der produzierenden zur konsumierenden Gesellschaft wandelt und sich täglich neu erfindet, in der Weltwirtschaft schon bald den Takt bestimmen könnte. Zeichen dafür sind bereits erkennbar. Staunend, ungläubig und auch mit einer Prise Angst verfolgen wir im Westen, wie sich unsere fernöstlichen Konkurrenten mit ihrem unermesslichen Potenzial an Talenten zunehmend der Forschung und Innovation zuwenden, mit überraschenden Qualitätsangeboten auf den Markt drängen und in wachsendem Masse im Finanzgeschäft mitmischen. Waren wir vielleicht zu blauäugig? Haben wir unser Know-how zu leichtfertig aus der Hand gegeben? Was ist dieser entfesselten Dynamik noch entgegenzusetzen? Wie können wir uns im bevorstehenden Show-down behaupten? Wen diese und andere Fragen beschäftigen, den wird Ralph Scheuss' im Herbst im Campus-Verlag erschienenenes Werk «Der Sprung des Drachen» in den Bann ziehen.

Beseelt von einer nicht verhehlten Faszination, die das sich von den Schatten seiner Vergangenheit lösende und sich in atemberaubendem Tempo zum globalen Wettbewerber aufschwingende China auf ihn ausübt, durchleuchtet der Autor die Voraussetzungen und Triebkräfte hinter diesem phänomenalen Aufstieg. Mit beeindruckenden Detailkenntnissen und anhand von zahllosen praktischen Beispielen geht er den Erfolgsmodellen auf den Grund, die chinesische Grossunternehmen auf die Überholspur führten. In dem Lande mit dem erst erwachten grössten Heimmarkt der Welt ist Erfolg an sich schon der stärkste Motor. Durch jede erzielte Kaufkraftserhöhung vervielfacht er sich in Dimensionen, von denen Europäer nur träumen können. Unweigerlich rücken immer wieder der beispiellose Tatendrang, die unermüdliche Schaffenskraft, die Genialität – auch Schlitzohrigkeit – und die durch einen ungetrübten Zukunftsglauben genährte (und mit 1,3 Milliarden multiplizierte!) Motivation der Chinesen als Anschlagkräfte der Dynamik

ins Zentrum. Mit anderen Worten: Qualitäten, die im gesättigten Westen vielerorts am Verblässen sind. Ralph Scheuss' packende Analyse ist eine wertvolle Hilfe, um die Mechanismen im chinesischen Hyper-Business besser zu verstehen. Sie ist für ihn die Grundlage, um sich dann ausführlich Strategien zu widmen, mit denen wir den asiatischen Herausforderungen Paroli bieten können. Auf einen Nenner gebracht: Sich gegen wildes Kopieren oder dreistes Fälschen zu wehren, ist verschwendete Energie. Gewinner sind dagegen die, welche es verstehen, an der Spitze der Innovation zu bleiben, Kunden nachhaltig zu faszinieren, Märkte engagiert zu sichern, Mitarbeitertalente professionell zu fördern und die Agilität zum zentralen Denk- und Handlungsprinzip zu erheben. «In der veränderten Wettbewerbslandschaft sind Know-how, Kreativität, Smartness und Engagement die wichtigsten Ingredienzen für den Erfolg», hält der St. Galler China-Kenner und Wettbewerbsspezialist fest, der bestens mit den Tücken und Möglichkeiten der aufstrebenden Märkte vertraut ist. Dabei belässt er es nicht bei Theorien. Vielmehr liefert er eine Fülle an Impulsen und praktischen Ideen, um dem entfesselten Drachen zu begegnen und aus dem Vorhaben eine «mission possible» zu machen. Denn letztlich stellt der grösste Markt der Welt nicht nur eine Gefahr dar, sondern für den Findigen vor allem ungeheure Chancen.

«Der Sprung des Drachen» ist von grosser Informationsdichte, überzeugt durch profunde Sachkenntnis und ist süffig geschrieben. Das Werk empfiehlt sich nicht nur für China-Einsteiger, sondern auch für alle, die vermeintlich schon alles über dieses Land wissen.

«Der Sprung des Drachen», Ralph Scheuss, Campus-Verlag,

ISBN 978-3-593-38454-2. 214 Seiten, gebunden. EUR 39.90, CHF 69.40.



Impressum

Herausgeberin: Management School St.Gallen

Konzeption: Management School St.Gallen

Gesamtleitung: Mac J. Rohrbach

Redaktion: Urs von Schroeder

Design: Mac J. Rohrbach, Ruedi Oetiker

© Copyright: Management School St.Gallen

*We are in business
to help you do business*

Management School St.Gallen

Fürstenlandstrasse 41
CH – 9001 St.Gallen
Telefon (41) 071 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

思想休整

管理和领导的灵感启发

第5版

圣加仑 管理 学校