

Interview mit:

Uli Sigg

Mitte des Jahrhunderts wird China als Werkbank der Welt wirtschaftlich mit den USA gleichziehen. Dadurch eröffnen sich unzählige Chancen auch für schweizerische Unternehmen. Doch wer China erobern will, muss einige Konzessionen und Schikanen in Kauf nehmen, die er anderswo nicht eingehen würde. Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften in China ist ein tiefes Verständnis für Gesellschaft und Kultur. Eine Einschätzung von China-Kenner Uli Sigg. Interview: Oliver Prange, Matthias Ackeret. Fotos: Marc Wetli

“Ich glaube an Wechsel als eine Strategie des Lebensentwurfs.”

“Es ist kein Widerspruch, wenn man einerseits von Masse, aber andererseits von Differenz spricht.”

“Dieser einzigartige kulturelle Raum ist in seiner Artenvielfalt bedroht.”

“Auf dem Weg zur Weltmacht wird China in Zukunft vermehrt auf den Westen ausstrahlen.”

“Wie in jedem Entwicklungsland zeichneten sich die Produkte primär durch Funktionalität und nicht durch Design aus.”

“Es würde der Diplomatie nicht schaden, wenn vereinzelt Quereinsteiger eingestellt würden.”

“In fünfzig Jahren wird China den USA in vielen Bereichen ebenbürtig sein.”

“Die Erstarrung ist ein Produkt des politischen Prozesses.”

Sie haben sich in den letzten Monaten stark engagiert für das Pekinger Olympiastadion, das von dem Schweizer Architekturbüro Herzog & DeMeuron realisiert wird. Welche Rolle spielten Sie?

“Ich führte die Architekten in China ein und bin für ihr Coaching besorgt. Das Olympiastadion wird das Wahrzeichen der Olympiastadt.”

Wo entstanden die grössten Probleme?

“Die grösste Schwierigkeit bestand darin, mit dem Entwurf Anbindungen an die chinesische Kultur herzustellen – nicht etwa mit der simplen Kopie einer Chinoiserie, sondern in einem völlig neuartigen Design. Das Projekt von Herzog & DeMeuron weckte im Publikum etwa die Assoziation an ein Vogelnest, das in der chinesischen Kultur positiv besetzt ist. Es gelang vorzüglich, die Balance zwischen zeitgenössischer Architektursprache und chinesischer Mentalität zu finden. Ferner galt es die zahlreichen Verhandlungsklappen zu überwinden, die in einem Prestigeprojekt mit dieser Visibilität besonders hoch sind.”

Welches war konkret Ihre Aufgabe beim Design?

“Mein Beitrag bestand im Abstecken des eben erwähnten Problemfeldes und dem Beibringen des wohl qualifiziertesten Gesprächspartners zu diesem Zweck, dem Künstler Ai Weiwei.”

Inwiefern sind Sie in China heute wirtschaftlich engagiert?

“Ich leiste meinen Beitrag zu den dortigen publizistischen Projekten von Ringier, ich bin in Bereichen wie Finanzdienstleistung und Automobillogistik investiert und bin im Advisory Board der China Development Bank, welche die grossen Infrastrukturvorhaben wie Dreischluchtendamm und Autobahnen finanziert. Ich reise sechs bis acht Mal jährlich geschäftlich nach China.”

Wie kommt ein Schweizer zu einem Amt von bedeutender politischer Ausstrahlung in China?

“Ich wurde in den Advisory Board gewählt, weil ich sowohl den Westen als auch China sehr gut kenne. In den letzten 25 Jahren ist mir in China wohl schon alles zugestossen, was einem passieren kann, und so weiss ich mittlerweile um die Chancen und Risiken. Aber ich bin nicht der einzige Ausländer in diesem Rat, es sind auch der ehemalige amerikanische Aussenminister Henry Kissinger und der einstige französische Ministerpräsident Raymond Barre mit dabei.”

Herr Sigg, Sie haben die weltweit grösste Sammlung zeitgenössischer chinesischer Kunst. Wie kam es dazu?

“Ich interessiere mich seit meiner Jugend für zeitgenössische Kunst – nicht so sehr für die alten Meister, da für mich Kunst noch Fleisch und Blut haben muss. Und zunächst für die Westkunst. Als ich dann ab 1979 nach China kam, war es nur folgerichtig, mich mit der dortigen zeitgenössischen Kunst zu beschäf-

tigen, wenn sie sich auch primär im Versteckten ereignete. Die von Deng Xiaoping eben verordnete Öffnung war zugleich deren Geburtsstunde. So bin ich ihr bis heute gefolgt – vergleichbar vielleicht mit dem Paris der Jahrhundertwende, wo einer die ganze Genese der Moderne miterleben konnte. Aber die Kunst bedeutete für mich stets auch einen noch anderen Zugang zu meinem bevorzugten Studienobjekt China, zusätzlich zu demjenigen des Businessman und des Diplomaten.”

Sie führten anfangs der Achtzigerjahre das erste Joint Venture zwischen einem westlichen und chinesischem Unternehmen in China durch, mit Schindler. Welches waren damals die grössten Schwierigkeiten?

“Es gab keinerlei gesetzliche Grundlagen. Wir wussten bei der Neugründung zum Beispiel noch nicht, ob das nun eine Aktiengesellschaft oder eine GmbH würde und welcherart unser Eigentum sei. Wir mussten auch aushandeln, wie man einen Gewinn ermittelt und wie hoch man ihn in der Folge versteuert. Der Technologietransfer mit tausenden von Dokumenten in mehrere Fabriken war sehr komplex. Ich war damals jung und unbedarft genug, um das Unmögliche zu versuchen. Eines war aber klar: Wenn das Joint Venture gelänge, würde es zum Vorzeigemodell in der Zusammenarbeit mit China – und so war es dann. Denn damals war es noch höchst umstritten, westliche Technologie und Geld in ein chinesisches Unternehmen zu investieren.”

Man fürchtete, dass sich China das Know-how aneignen und sich der Westen dadurch einen künftigen Konkurrenten selbst schaffen würde. Andere sahen stattdessen den riesigen Exportmarkt. Welches Szenario hat sich bewahrheitet?

“Beide. Der Westen hat sich mit China in allen Bereichen einen starken Konkurrenten aufgebaut. Doch dies war ohnehin nicht zu vermeiden. Die Frage, um die sich auch weiterhin alles dreht, ist daher: Sind wir bei dieser Entwicklung dabei oder nicht?”

Können West-Unternehmen mittlerweile auch die Mehrheit an einem Unternehmen in China besitzen?

“Ja. Seit Mitte der Achtzigerjahre können ausländische Unternehmen sogar 100 Prozent an einer Firma in China erwerben, allerdings nicht in allen Geschäftsfeldern.”

Wie schätzen Sie den chinesischen Markt heute für Schweizer Unternehmen ein?

“China ist immer noch ein schwer zu bearbeitender Wirtschaftsraum. Da sich aber viele Unternehmen grosse Stakes versprechen, nehmen sie bei der Erschliessung Konzessionen und Schikanen in Kauf, die sie anderswo nicht eingehen. Wer es indes in China schafft, hat wirklich Zukunft.”

Welche Punkte sollte man bei einer solchen Expansion beachten?

“Viele Unternehmer unterliegen dem trügerischen Glauben, China sei ein riesiger und einheitlicher Markt – der Deo-Hersteller, der von 2,6 Milliarden Achselhöhlen träumt. Das ist falsch. Es ist ein immenser Unterschied, ob man Shanghai mit einem hohen Pro-Kopf-Einkommen beliefert oder die unbegüterte und einfacher lebende Landbevölkerung, die in China immer noch die Mehrheit bildet. Es tönt trivial, doch diese Unkenntnis – und damit Mängel in der Formung des Produkts – ist noch immer der Kernfehler vieler westlicher Firmen.”

Sie sagen, dass auch in China grosse soziokulturelle Unterschiede vorherrschen, doch der Westen nimmt China auch als grosse Masse wahr. Was ist richtig?

“Eine einzelne chinesische Provinz entspricht grössenmässig einem europäischen Land und gemeinsam bilden sie einen ganzen, nicht allzu homogenen Kontinent. Die grösste, Sechuan, hat rund 80 Millionen Einwohner und ist damit so gross wie Deutschland. Es ist kein Widerspruch, wenn man einerseits von Masse, aber andererseits von Differenz spricht. Es ist auch interessant, dass viele Chinesen, die erstmals in Europa sind, sich in der vergleichbaren Leere unserer Orte einsam fühlen und das Aufgehobensein in der Masse vermissen.”

Wodurch unterscheidet sich das chinesische Lebensgefühl vom westlichen?

“Diesen Unterschied erlebt man bereits in kleinen Dingen: Mir wurde etwa bei Schindler klar, dass schon die Art, wie man Aufzüge bauen muss, viel über die Mentalität der Kulturen aussagt. Die Amerikaner wollen Effizienz, bei ihnen müssen Lift und Türöffnung rasant anfahren, das Tempo spürbar sein. Die Asiaten dagegen möchten weder Beschleunigung noch Verzögerung des Lifts wahrnehmen, sondern eine völlig ausbalancierte Bewegung. Es spiegelt dies ein ganz anderes Zeitgefühl.”

Zu welchen Veränderungen des chinesischen Lebens führt der industrielle Fortschritt?

“Zunächst zu einem steigenden Wohlstand der überwiegenden Mehrheit der Chinesen. Ferner zu einem Verlust an kultureller Autonomie, an Chineseness, mangels eines besseren Wortes. Die Globalisierung ebnet die Differenzen ein. Städte werden gesichtslos. Dieser einzigartige kulturelle Raum ist in seiner Artenvielfalt bedroht. Immerhin ist die Bedrohung mittlerweile erkannt. Architektur etwa und Kunst suchen wieder zu einer eigenen Sprache, um das Spektakel der Zukunft auf chinesische Art zu meistern.”

Ist das Qualitätsbewusstsein bei den Chinesen gestiegen?

“Bei den Konsumenten ist das Qualitätsbewusstsein stark gestiegen. China war früher total isoliert, ein Land ohne Vergleichsmöglichkeiten. Wie in jedem Entwicklungsland zeichneten sich die Produkte primär durch Funktionalität und nicht durch De-

sign aus. Die Bewohner kannten nur die Produkte der Planwirtschaft – in unseren Augen ausschliesslich Ramsch. Die Segnungen der globalen Marktwirtschaft führten beim chinesischen Konsumenten mittlerweile zu einer neuen Anspruchshaltung.”

Gibt es auch einen Einfluss der chinesischen Kultur auf die europäische und amerikanische?

“China wird zur Werkbank der Welt. Was wir anfassen, kommt möglicherweise schon von dort. Dennoch gibt es derzeit weder beim Design noch in der Mode chinesische Trends, die den westlichen Massengeschmack treffen. Doch dies ist nur eine Frage der Zeit. Auf dem Weg zur Weltmacht wird China in Zukunft vermehrt auf den Westen ausstrahlen.”

Glauben Sie, dass China mit dem gegenwärtigen politischen System, das die Politik immer noch stark über die Wirtschaft stellt, Weltmacht werden kann?

“Ich glaube schon. Übrigens sind Politik und Wirtschaft mittlerweile von vergleichbarem Gewicht. China erfüllt eine ganze Reihe von Voraussetzungen, die ein Land zur Weltmacht prädestinieren. China verfügt als Nachfrager und Lieferant über kritische Masse und über eine vitale wie auch wirtschaftlich dynamische Gesellschaft. Das Land ist in vielen Belangen komplementär zum Westen. China zählt zu den Atommächten, zum Sicherheitsrat der Uno und baut seine Vormachtstellung in Asien aus. Sehen Sie mal den Unterschied zu Indien, das in der Bevölkerungszahl bald gleichziehen wird: Das chinesische BSP beträgt rund das Doppelte. China zog im vergangenen Jahr Auslandsinvestitionen von 48 Milliarden Dollar an, Indien nicht mal deren fünf.”

Der bekannte britische Historiker Paul Kennedy glaubt, dass China die USA in einiger Zeit überholen wird. Ist das möglich?

“In fünfzig Jahren wird China den USA in vielen Bereichen ebenbürtig sein. Im Gegensatz zu den USA sind die Chinesen weder geografisch expansiv, noch hegen sie deren Alleinführungsanspruch. Diese Ambitionen ihrer gegenwärtigen Administration werden den USA noch grosse Probleme bereiten. Die jungen Chinesen sind topmotiviert, auf der Wohlstandskurve nach oben zu kommen. Mittlerweile ist das Land die fünft- oder sechstgrösste Handelsnation. Der Aussenhandel macht beinahe die Hälfte des Bruttosozialproduktes aus. In vielen Rohstoff- und anderen Märkten ist China heute schon der grösste Spieler.”

Befürchtet die Regierung durch besagte Öffnung den Verlust ihrer Machtfülle?

“Der Westen geht davon aus, dass sich ein autoritäres Regierungssystem nicht mit einer marktwirtschaftlichen Öffnung verträgt. Ich teile diese Meinung nur bedingt. Viele asiatischen Staaten zeigen, dass dieses duale System Generationen überdau-

ern kann – jedenfalls solange die Wohlstandskurve für eine Mehrheit nach oben weist. Es wird auch gerne übersehen, dass die Unternehmerklasse in diesen Systemen grosse Anstrengungen erbringen musste, um sich mit der Politikerklasse zu arrangieren. Damit schwindet der Veränderungswille gerade dort, wo wir ihn am ehesten erwarten.”

Sie waren während vier Jahren Schweizer Botschafter in China. Wie empfanden Sie als Quereinsteiger den Wechsel in die Diplomatie?

“Weil ich China gut kannte, fiel mir dieser Wechsel nicht schwer. Ich empfinde es als weniger aufwändig, sich mit den Gepflogenheiten des diplomatischen Dienstes vertraut zu machen als mit der chinesischen Mentalität.”

Aber wie beurteilen Sie Ihre Erfahrungen als Quereinsteiger?

“Ich war einer der ersten Quereinsteiger. Im EDA stossen Quereinsteiger auf wenig Gegenliebe, weil sie sich ohne die Ochsentour der zahlreichen Departements-Anwärter über oft wenig attraktive Destinationen den Botschaftertitel an den Hut stecken können. Nach meiner Demission wurde dieses Thema leider ad acta gelegt. Es würde der Diplomatie nicht schaden, wenn vereinzelt Quereinsteiger eingestellt würden. Dieses System würde sich dynamischer entwickeln, wenn ihm gelegentlich Sauerstoff zugeführt würde. Wo ein Quereinsteiger bessere Qualifikationen bringt als ein Karrierediplomat, sollte er wählbar sein.”

Haben Sie Kritik von Ihren Botschafterkollegen gehört?

“Da meine Chinakompetenz anerkannt war, wurde meine Ernennung jedenfalls akzeptiert. Gerade auch vom Gastland: Ulrich Bremi berichtete mir von einer Audienz beim chinesischen Nationalbank-Präsidenten dessen Zitat, dass die Schweiz den besten Botschafter in Beijing stelle. Auch dass ich vor einem Vierteljahrhundert das erste Joint Venture realisierte, hat man mir in China nicht vergessen. Andere Quereinsteiger wie Frau Haller in Strassburg stiessen innerhalb des diplomatischen Korps auf Kritik. Sie mussten sich vorwerfen lassen, dass ihr Profil im EDA bereits abgedeckt sei.”

Wollten Sie Ihre Botschaftertätigkeit nicht verlängern?

“Nein, ich hatte mit dem damaligen Aussenminister Cotti vereinbart, dass ich vier Jahre Botschafter bleibe. Es war ja nie mein Berufsziel gewesen, Botschafter zu werden. Nach vier Jahren wollte ich mein Leben in der Schweiz fortsetzen. Für einen Quereinsteiger ist der Wiedereinstieg in eine andere Karriere absolut erforderlich: Er soll ja nicht der Bundeskasse zur Last fallen.”

Weiterhin Botschafter zu sein, hat Sie nicht gereizt?

“Gegenfrage: Welche andere Botschaft wollen Sie nach Peking führen? Ich wüsste keine, die einem ein gleichermassen faszinie-

rendes Spektrum bietet. In China stehen Sie als Schweizer Botschafter mit im vordersten Glied, gerade auch der wirtschaftlichen Bedeutung unseres Landes wegen – das heisst, wenn Sie es schaffen, sich aus dem Grundrauschen von 140 Missionen in Beijing herauszuheben! Die Aufgaben sind vielfältig, vom Menschenrechtsdialog über die politische Analyse zur Entwicklungszusammenarbeit, um einige zu nennen. In Washington oder London hingegen haben Sie keinen derartigen Radius.”

Ihr Berufsleben ist durch ständige Wechsel geprägt.

“Ja, ich glaube an Wechsel als eine Strategie des Lebensentwurfs. Ich habe mein Berufsleben als Wirtschaftsjournalist bei Ringier begonnen, bei Schindler in der Industrie, zuletzt als Delegierter des Verwaltungsrates fortgesetzt. In meiner Zeit hat die Firma in den ganzen asiatischen Raum – von China über Japan bis nach Australien – expandiert. Als diese Arbeit abgeschlossen war, war es wieder Zeit zu wechseln. So wurde ich selbstständiger Unternehmer, später Botschafter, dann Präsident von Ringier – und heute wende ich mich immer mehr nach China.”

Sind Sie heute umgekehrt eine Art chinesischer Botschafter in der Schweiz?

“Ich habe tatsächlich schon einige Schweizer Investoren nach China gebracht. Dies aber nicht im Auftrag einer chinesischen Lobby, sondern aus eigener Überzeugung. Ich lobbyiere eher für die Schweiz in China. Das braucht sie auch dringend. So gibt es noch kaum chinesische Unternehmen mit einer richtigen internationalen Strategie, die über Asien hinausgeht. Und an die Schweiz denken sie schon gar nicht.”

Wie sinnvoll sind OSEC und Präsenz Schweiz als PR-Instrumente im Ausland für unsere Wirtschaft?

“Diese Organisationen haben ihre Berechtigung. Wenn es uns gelingt, das echte Interesse eines Entscheidungsträgers an uns in einem Land zu wecken, ist ein Ziel erreicht. Man kann es machen wie Thomas Borer zu seinen guten Zeiten oder wie Präsenz Schweiz. Hauptsache, man tut es.”

Sie gelten als Freund von Thomas Borer und bezogen während des Ringier-Skandals Position für ihn, obwohl sie damals Ringier-Verwaltungsratspräsident waren. Haben Sie noch Kontakt zu ihm?

“Ganz präzise habe ich gegen unsere Berichterstattung Position bezogen. Ich entsinne mich nicht an ein Zusammentreffen seither. Zum letzten Mal habe ich ihn auf einem Plakat in St. Moritz gesehen, wo sein Vortrag angekündigt war.”

Hätten Sie damals aus Protest von Ihrem Amt nicht zurücktreten müssen?

“Nein. Über diese Zeit möchte ich hier nicht sprechen.”

Die Schweiz erlebte in den letzten Monaten einen Rechtsrutsch. Die Ringier-Medien schrieben während des Wahlkampfes gegen einen Rechtsrutsch und besonders gegen Bundesrat Blocher an. Erneut ein Interessenkonflikt?

“Man kann die Ringier-Medien nicht alle über einen Leisten schlagen. In dieser Frage gab es beispielsweise beträchtliche Unterschiede zwischen Blick und Cash.”

Gerade der Blick schrieb gegen den Rechtsrutsch. Dabei steht die klassische Blick-Leserschaft eher rechts. Schrieb der Blick gegen seine eigene Leserschaft?

“Die einen sehen das so. Der Blick vertritt bevorzugt Positionen derjenigen Schweizer und in der Schweiz Wohnhaften, die im Alltag über keinerlei Privilegien verfügen und keine Lobby in Bern haben. Da bekommen alle Mächtigen ihr Fett ab. Die SVP geriet allerdings häufiger als andere ins Zielgebiet.”

Darf sich ein Verlag politisch ausrichten?

“Es ist das Recht und der alleinige Entscheid des Eigentümers und Verlegers, eine politische Ausrichtung zu wählen. Dies kann ganz bewusst auf Kosten einer Gewinnoptimierung gehen. Meine Funktion als Vizepräsident des Verwaltungsrates ist diejenige des Gesprächspartners von Präsident Michael Ringier, der auch die Rolle des Verlegers innehat, CEO Martin Werfeli und der Aktionäre.”

Sind Sie auch Gesprächspartner von Frank A. Meyer, der die politische Stossrichtung im Verlag stark mitbeeinflusst?

“Er befindet sich nicht auf dieser Stufe.”

Sie waren involviert bei der A&A-Bank des verstorbenen Ernst Müller-Möhl, die sich stark bei der Pendlerzeitung 20 Minuten engagierte. Führte dies nicht zu einem Interessenkonflikt mit Ringier, da 20 Minuten Konkurrenz zu Blick bedeutet?

“Es ist so, dass sich Ernst Müller-Möhl mit seinem Privatvermögen bei 20 Minuten engagierte und die Bank, deren Präsidium ich nach seinem Tod übernehmen musste, nicht in den Entscheid involviert hatte. Ringier hatte damals an 20 Minuten kein Interesse. Ich stand nie im Interessenkonflikt.”

Wie beurteilen Sie selbst den Rechtsrutsch in der Schweiz?

“Ich hoffe, dass sich dadurch die Erstarrung löst, in welcher sich die Schweiz momentan befindet. Vielleicht kann man jetzt endlich Rahmenbedingungen schaffen, die die Wirtschaft wieder in Schwung bringen.”

Konkret – welche Erstarrung?

“Seit zehn Jahren haben wir kein Wirtschaftswachstum mehr. Wer hätte anfangs der Neunzigerjahre gedacht, dass wir punkto

Wirtschaftswachstum und Kaufkraft einmal hinter den Iren, Skandinaviern und bald den Österreichern zu liegen kommen? Diese Behauptung wäre geradezu ehrenrührig gewesen. Natürlich ist unser Wohlstand immer noch hoch, aber ohne Kursänderung erodiert er mit naturgesetzlicher Gewissheit. Die asiatischen Gesellschaften entwickeln sich ohnehin viel dynamischer!”

Woher kommt diese Erstarrung: aus der Politik oder wegen der Übersättigung der Märkte aus der Wirtschaft?

“Die Erstarrung ist ein Produkt des politischen Prozesses. Nicht dass sich die Politiker für ihre Partikularinteressen ungenügend ins Zeug legten, verbal zu wenig aufeinander einprägeln, nicht dass die Medien nicht entsprechend vor- und nachlegten – aber sie haben sich in der jüngeren Zeit alle in ihrer Wirkung auf höchst unproduktive Weise gegenseitig aufgehoben.”

Gerade von Bundesrat Christoph Blocher erhofft man sich einen Aufbruch, der aber wegen seiner europafeindlichen Politik als als Bremser gilt.

“Seine Präsenz und die neue Zusammensetzung der Regierung wird dieses unheilvolle Patt teilweise aufheben können. Ich bin zwar kein strammer Rechtsbürgerlicher, aber da ist endlich eine Richtung – und die ist mir lieber als die umgekehrte: Ich erhoffe mir wieder mehr Entscheidungsspielraum und zurechenbare Verantwortung für den Einzelnen wie für die Wirtschaft.”

Wie kann die Wirtschaft in der Schweiz wieder wachsen?

“Die Rezepte sind klar, doch die will schon gar keiner mehr lesen.”