

„Das alte Modell geht nicht mehr“

SPIEGEL-Gespräch Die Milliardärin und Bauunternehmerin Zhang Xin über die Crashes an den Börsen, das Ende der chinesischen Gründerzeit und Mark Zuckerberg als Vorbild für Reiche

Der Aufstieg der Immobilienunternehmerin **Zhang**, 50, gilt als eine der klassischen Erfolgsgeschichten des modernen China: Als junge Frau stand sie in der Textil- und Elektronikindustrie am Fließband, als 19-Jährige ging sie nach England, um sich zur Fremdsprachensekretärin ausbilden zu lassen. Sie begann ein Wirtschaftsstudium und arbeitete als Investmentbankerin in London und an der Wall Street. 1995 kehrte sie nach Peking zurück und gründete mit ihrem Mann Shi Yi Pan den Immobilienkonzern Soho China. Zhang äußert sich – für chinesische Wirtschaftsführer eher ungewöhnlich – regelmäßig auch zu sozialen und politischen Fragen.

SPIEGEL: Frau Zhang, wenn China ein Unternehmen wäre und Sie die Chefin – was würden Sie tun, um Ihre Firma für die Zukunft fit zu machen?

Zhang: Keine Volkswirtschaft, kein Unternehmen, keine Persönlichkeit kann sich heute voll entfalten, ohne sich auf zwei fundamentale Entwicklungen auszurichten – Globalisierung und Digitalisierung.

SPIEGEL: Was bedeutet das für China?

Zhang: Das Land muss sich weiter öffnen und anerkennen, dass die Welt letztlich eins ist. Die Vorstellung, man könne seine Probleme allein lösen, funktioniert nicht mehr, ökonomisch, kulturell und auch politisch nicht. Wer sich isoliert, hört auf zu wachsen. Ich bin in China groß geworden und kenne die Isolation, aus der wir kommen. Diese Ära ist vorbei.

SPIEGEL: Die Börsencrashes im Sommer und zum Jahresbeginn haben das Vertrauen in Chinas Wirtschaftskraft weltweit erschüttert. Wie bewerten Sie die extremen Ausschläge auf Chinas Kapitalmarkt?

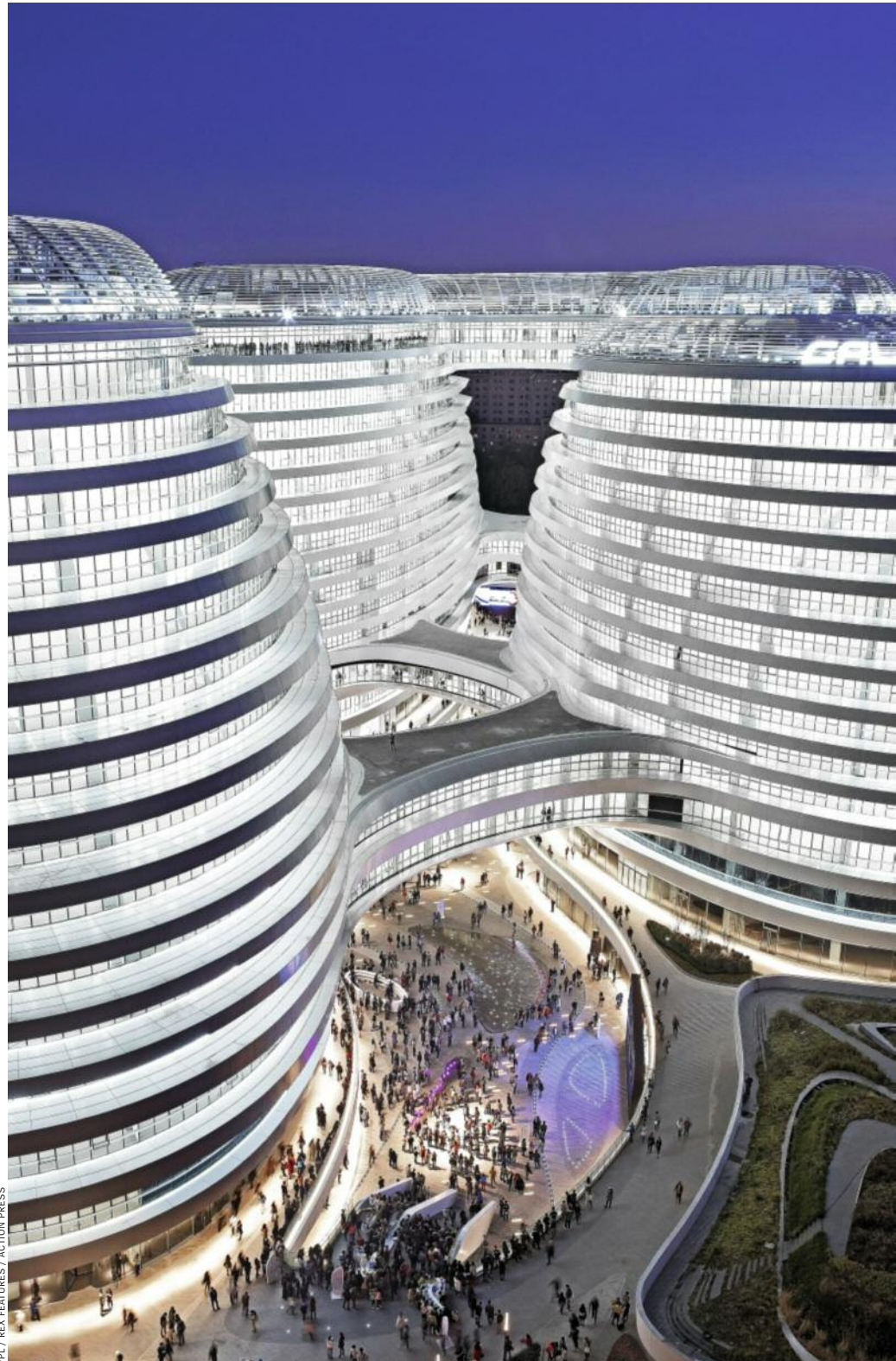
Zhang: Investoren mögen keine Unsicherheit. Das ist genau das, was uns der Markt jetzt sagt: Wir wollen Sicherheit, wir wollen wissen, wohin sich die Wirtschaft bewegt. Wenn die Regierung die Politik der Öffnung fortsetzen will, dann muss sie dafür Regeln schaffen – und auch durchsetzen.

SPIEGEL: Chinas Führung will das Geschäftsmodell des Landes verändern – von einer Investitions- und Industrielandschaft zu einer Dienstleistungs- und Konsumwirtschaft. Wird das funktionieren?

Zhang: Der Konsumanteil an Chinas Wirtschaftsleistung ist immer noch viel zu gering. Aber die Richtung stimmt.

SPIEGEL: Viele zweifeln inzwischen daran, dass China diesen Übergang schafft.

Zhang: Die Frage ist nicht, ob wir den Übergang schaffen oder nicht, sondern wie lange



Bürokomplex Galaxy Soho in Peking: „Vor 20 Jahren nur Betonschachteln“

wir dafür brauchen. Der Strukturwandel wird stattfinden, so oder so. Wenn eine Volkswirtschaft wächst, kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem es nicht mehr reicht, zu investieren und zu bauen. Unsere Kapitalrendite sinkt. Das alte Modell geht nicht mehr. Wir müssen uns verändern. Und das ist eine Frage der Geschwindigkeit.

SPIEGEL: Ihre Firma ist eines der größten Immobilienunternehmen Chinas. Wie hat sich Ihr Geschäftsmodell verändert?

Zhang: Vor 20 Jahren haben wir in China im Grunde nur Betonschachteln gebaut. Heute entwerfen Architekten aus aller Welt unsere Projekte, Zaha Hadid aus London, Gerkan, Marg und Partner aus Hamburg, Kengo Kuma aus Japan.

SPIEGEL: Wie waren Ihre Anfänge?

Zhang: Als wir Mitte der Neunzigerjahre loslegten, waren wir unter den Ersten. Peking hatte keine und Shanghai nur wenige große Bürotürme. Unsere Devise war: erst bauen, bauen, bauen und dann verkaufen, verkaufen, verkaufen. Wir haben funktioniert wie ein Industriebetrieb. In Peking und Shanghai merkten wir aber bald, dass die Grundstücke knapp wurden. Es reichte also nicht mehr, wie eine Fabrik nur zu bauen und zu verkaufen. Wir behielten unsere Gebäude selbst und fingen an, sie zu verwalten: Wir wurden zu Dienstleistern.

SPIEGEL: Und was kommt jetzt?

Zhang: Jetzt kommt der dritte Akt. Chinas Wirtschaft wird komplexer, unsere Kundenschaft verändert sich. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Unternehmen, die völlig anders arbeiten als unsere traditionellen großen Konzerne. Die folgen keiner Planwirtschaft und mieten ihre Büros nicht auf Jahre hinaus. Dafür fangen sie auf der Stelle an und brauchen ein Büro für eine Woche, für zwei Monate, für ein, zwei Jahre. Zu unseren Mietern zählen Firmen wie der Taxidienst Uber, die Rabattplattform Meituan.com und eine große Zahl Start-ups. Die sind genau wie ihre Kunden: Sie gehen ins Internet, suchen sich ein Angebot und schlagen zu.

SPIEGEL: Wundert es Sie, dass nach den Börsencrashes die Zweifel wachsen?

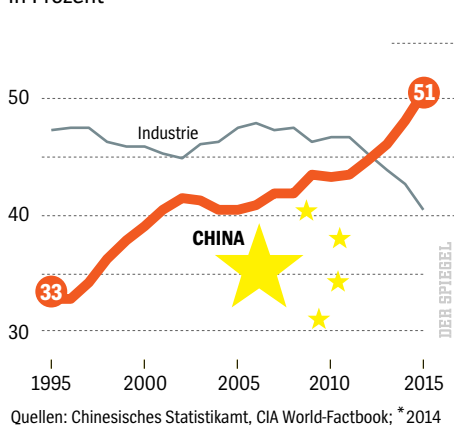
Zhang: China hat uns selbst immer wieder verwundert, schon seit Beginn seiner wirtschaftlichen Öffnung. Vor 20 Jahren war es unvorstellbar, dass das Land je da stehen würde, wo es heute steht. Ich schreibe es dem Fleiß und der Flexibilität der Chinesen zu, dass es trotzdem so gekommen ist.

SPIEGEL: Haben Sie da ein Beispiel?

Zhang: Ich bin Läuferin. Im September fand hier in Peking ein Marathon statt. Er war nicht besonders gut organisiert: Die Veranstalter hatten nur für drei Stunden Wasser und Proviant entlang der Strecke organisiert. Wer länger brauchte – und das sind bei einem solchen Lauf die meisten – schien Pech zu haben. Tatsächlich aber war die Strecke bis zum Schluss perfekt versorgt,

Im Übergang

Anteil des Dienstleistungssektors an der Wirtschaftsleistung in Prozent



Unternehmerin Zhang

„Wer sich isoliert, hört auf zu wachsen“

vor allem in der vierten und der fünften Stunde, als die Nachfrage am höchsten war.

SPIEGEL: Warum?

Zhang: Weil die Anwohner kurzfristig Nahrung und Getränke herbeischaffen. So ist China. In einem gut organisierten Land wie Deutschland wäre es erst gar nicht zu einem solchen Engpass gekommen, aber in China erkannten die Leute sofort die Gelegenheit – die Lücke, die zu schließen war.

SPIEGEL: Niemand bezweifelt den Fleiß und die Flexibilität der Chinesen, doch reicht das, um eine „harte Landung“ der Wirtschaft zu verhindern?

Zhang: Die Wachstumsraten werden sinken, das bestreitet längst niemand mehr.

Die Frage ist: Wo sind jetzt die Lücken, wo sind die Gelegenheiten? Ich sehe positive und negative Trends. Gut ist, dass es inzwischen immer einfacher wird, in China ein Unternehmen zu gründen, dass der Wechselkurs unserer Währung liberalisiert wird und dass die Visaregeln für Chinesen immer großzügiger werden. Das öffnet unsere Wirtschaft. Schlecht ist, dass die Reformen vor allem der großen Staatsbetriebe so lange hinausgezögert werden.

SPIEGEL: Und was ist mit den Millionen Arbeitskräften, die bei solchen Reformen entlassen werden?

Zhang: China hat seinen Staatssektor schon einmal reformiert, Ende der Neunzigerjahre. Damals gingen Dutzende Millionen Jobs verloren, das war beängstigend. Auch damals gab es Warnungen vor sozialen Unruhen. Sie haben sich nicht erfüllt, stattdessen veränderte sich die Struktur unserer Wirtschaft.

SPIEGEL: Sie und andere Unternehmer Ihrer Generation haben in China eine Ära geprägt, die man im Deutschland des 19. Jahrhunderts die „Gründerzeit“ nannte. Geht diese Ära jetzt zu Ende?

Zhang: Als wir anfangen, dachten wir nie daran, dass die Zeit der großen Gelegenheiten je zu Ende gehen würde. Wir hatten es viel zu eilig, unsere Firmen aufzubauen. In China kann eine Stadt, selbst eine Megacity wie Peking oder Shanghai, heute in 10, 15 Jahren hochgezogen werden – dann ist sie fertig. In der Bauwirtschaft ist die Gründerzeit vorbei. Aber das gilt nicht für alle Branchen.

SPIEGEL: Sondern?

Zhang: In China hat die Digitalisierung gerade erst begonnen. Nicht nur das Transportgeschäft und das Hotelgewerbe verlagern sich ins Internet – dieser Trend wird noch viele Sektoren erfassen: das Bildungs- und das Gesundheitswesen, die Verwaltung, selbst das Justizwesen, wirklich alles. Wer ehrgeizig und einfallsreich ist, für den ist in China noch viel zu tun.

SPIEGEL: Chinas Gründergeneration ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten sehr reich geworden. Was haben Sie und die etwa 600 anderen chinesischen Dollarmilliardäre eigentlich vor mit Ihrem Geld?

Zhang: Vor ein paar Wochen kündigte Facebook-Gründer Mark Zuckerberg an, er werde 45 Milliarden Dollar seines Vermögens für wohltätige Zwecke spenden. Dieser Trend setzt sich jetzt auch in China durch. Mein Mann und ich haben vor einhalb Jahren 100 Millionen Dollar für ein Bildungsprojekt gestiftet, das begabten jungen Chinesen Studien an den besten Universitäten der Welt finanziert. Viele Unternehmer spenden an Universitäten, andere stiften für Gesundheitsprojekte. Keiner hier will eines Tages als der Reichste auf dem Friedhof liegen.

TERRA X

SONNTAG, 24. 1., 19.30 – 20.15 UHR | ZDF

Zeitreise – Die Welt im Jahr 1500

Der Archäologe Matthias Wemhoff taucht in die Geschichte der Zivilisationen der Jahre 1500 nach Christus ein: Kopernikus erkennt, dass


Wemhoff im mexikanischen Tenochtitlán

sich die Erde um die Sonne bewegt, zugleich glauben die Menschen an Magie und Hexen. Europäische Seemächte erobern die Neue Welt, die Kirche wehrt sich gegen die Ideen des Reformators Martin Luther.

SPIEGEL TV MAGAZIN

SONNTAG, 24. 1., 23.15 – 0.00 UHR | RTL

Lebenslang Abschiedskampf – Legat, Elvers, Naddel und Co.; **Schubsen, Grapschen, Klauen** – Einsatz gegen Trickdiebe; **Im Niemandsland** – Abgewiesen an der deutschen Grenze

SPIEGEL TV REPORTAGE

MITTWOCH, 27. 1., 22.30 – 23.30 UHR | SAT.1

Die rote Meile – Das Frankfurter Bahnhofsviertel

Sündhaft, sexy und nobel – das ist das Image der Gegend rund um den Frankfurter Hauptbahnhof, die jetzt auch Treffpunkt hipper Partygänger und Restaurantbesucher ist.

SPIEGEL GESCHICHTE

MITTWOCH, 27. 1., 21.50 – 23.00 UHR | SKY

Kein Asyl – Anne Franks gescheiterte Rettung

Eher zufällig stieß ein Mitarbeiter des Institute for Jewish Research in New York vor ein paar Jahren auf Dutzende Briefe Otto Franks. Der Vater der Tagebuchschreiberin Anne hatte jahrelang verzweifelt versucht, in den USA Asyl zu erhalten, um seine Familie vor den Nazis in Sicherheit zu bringen.

Wirtschaft

SPIEGEL: Ist Philanthropie nicht auch ein Zeichen dafür, dass der Staat zu wenig für Bildung und Wohlfahrt tut?

Zhang: In manchen Fällen stimmt das. Trotzdem ist es sinnvoll, sich für etwas einzusetzen, das einem am Herzen liegt. Ich bin selbst arm aufgewachsen und habe von einem Stipendium profitiert. Wenn ich Geld dafür spende, dass brillante, aber arme chinesische Studenten im Ausland lernen, dann bringt das alles zum Ausdruck, woran ich glaube: Bildung, Globalisierung, soziale Mobilität.

SPIEGEL: China erinnert trotz seiner kommunistischen Prägung oft eher an Amerika als an Europa. Wer es zu Reichtum bringt, wird bewundert, nicht beneidet.

Zhang: Ich habe eine profunde Abneigung dagegen, Reichtum zur Schau zu stellen. Das ist unsensibel und widerspricht jeder Herzensbildung. Doch was ich an China schätze und in Europa manchmal vermisste, ist der Ehrgeiz, den bei uns schon junge Leute haben, unsere Dynamik, unsere Unermüdlichkeit.

SPIEGEL: Das verbindet China mit Amerika?

Zhang: Ja, und es erklärt vielleicht auch, warum privates Engagement von Unternehmen hier eine große Rolle spielen wird. Ich wunderte mich anfangs, warum sich amerikanische Universitäten so oft über Stiftungen finanzieren. Inzwischen weiß ich es: Als Amerikas Aufstieg begann, war der Staat arm. Die Bürger mussten selbst Geld auftreiben. In Europa war das historisch anders, da gab es immer einen starken Staat, da gab es Fürsten und Könige. Von denen kam das Geld.

SPIEGEL: Kann man in China reich werden, ohne mit der Partei zu gehen?

Zhang: Unsere Firma ist bis heute ausschließlich in Peking und Shanghai aktiv – zwei stark vom Markt dominierte Orte Chinas. Das war ein Vorteil. Grundstücke werden hier in öffentlichen Auktionen verkauft, also in einem transparenten Verfahren. Wer außerhalb dieser Städte im Immobiliengeschäft ist, der muss „guanxi“ haben, Beziehungen im Apparat.

SPIEGEL: Jack Ma, der Chef des Onlinehändlers Alibaba, hat Chinas Unternehmern einmal geraten, sie sollten die Partei „lieben, aber sie nicht heiraten“.

Zhang: Wir sind in diesen Dingen nicht besonders gut. Unser Erfolg beruht darauf, dass wir den chinesischen Markt verstehen und internationale Erfahrung haben. Und ich widerspreche auch der Behauptung, in China könne man nur erfolgreich sein, wenn man Beziehungen hat. Weder mein Mann noch ich sind Prinzingen, also Kinder einflussreicher Leute. Und doch hat Chinas Aufstieg auch uns den Aufstieg ermöglicht.

SPIEGEL: Doch die Partei setzt ihren Machtanspruch immer schärfer durch.

Zhang: Ich glaube, unser Justizwesen muss reformiert werden. Die Fälle von Bürgern,



JONATHAN BROWNING / DER SPIEGEL

Zhang beim SPIEGEL-Gespräch*
 „Wir müssen uns verändern“

die eingesperrt und dann viel zu lange ohne Gerichtsprozess festgehalten werden – das ist beängstigend, für jedermann. Wenn jemand eine Straftat begeht, dann muss er schnell einen Prozess bekommen. Warum dauert das bei uns so lange? Ich verstehe das nicht. Ist das nur so, weil unser Justizwesen noch in seinen Kinderschuhen steckt? China hat versprochen, sein Rechtssystem zu modernisieren. Das hat höchste Priorität.

SPIEGEL: Wenn sich Länder wirtschaftlich entwickelten, kam bislang noch überall der Zeitpunkt, an dem die Bürger auch politisch mehr Mitsprache wollten. Wird das in China auch so sein?

Zhang: Ich sagte schon vor ein paar Jahren, dass sich die Chinesen nicht mehr nach Nahrung und Wohnraum sehnen, sondern nach Demokratie. Daran halte ich fest. Ich weiß nicht, welchem Modell China folgen wird, aber je höher unser Lebensstandard wird, je höher unser Bildungsgrad, desto weiter schauen sich die Menschen um. Und sie sehen, welche Offenheit andere Gesellschaften genießen. Wir sind nicht anders, auch wir wollen Freiheit. Die Frage ist, wie viel Freiheit man uns erlaubt.

SPIEGEL: Die Silhouetten Ihrer Bauten bestimmen heute das Stadtbild von Peking und Shanghai. Wie dauerhaft ist das, was Sie und Ihre Mitarbeiter geschaffen haben?

Zhang: Es war in der Geschichte der Menschheit noch nie so einfach wie heute, große Bauwerke zu errichten. Es wäre ein Leichtes, eine neue Pyramide von Gizeh oder eine Große Mauer zu bauen. Doch diese Bauten haben der Zeit widerstanden, weil sie einen symbolischen Wert haben, weil sie eine Kultur repräsentieren. Ich fürchte, was wir im modernen China errichtet haben, wird nicht denselben Einfluss haben wie die Architektur, die vor 100, vor 500 oder 1000 Jahren entstand. Die großen Bauwerke jener Zeit, das waren Wunder. Solche Wunder vollbringen wir heute nicht mehr, deshalb sollten wir bescheidener sein. Mir reicht es, wenn ich eines Tages mit meinen Enkelkindern vor eines meiner Gebäude treten und sagen kann: Auf diesen Turm bin ich stolz.

SPIEGEL: Frau Zhang, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Mit Redakteur Bernhard Zand in Peking.