

«China ist. Wir sollten das gelassen akzeptieren»

Der ehemalige Privatbankier Konrad Hummler über das «Reich der Mitte» sowie Chancen und Gefahren



Schein und Sein. Bei der Import-Expo letzte Woche in Schanghai versuchte China sich als weltoffenes Land zu präsentieren. Foto Keystone

Von Markus Wüest, St. Gallen

Konrad Hummler begann seine berufliche Laufbahn nach dem Jus-Studium an der Universität Zürich bei der ehemaligen Schweizerischen Bankgesellschaft. Er war dort unter anderem Assistent von Verwaltungsratspräsident Robert Holzach. Von 1991 bis 2012 war Hummler geschäftsführender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers. Im Steuerstreit mit den USA bekannte sich die damals älteste Schweizer Privatbank der Beihilfe zur Steuerhinterziehung nach amerikanischem Recht für schuldig. Die USA stellten daraufhin die Strafverfolgung ein. Seit 2013 führt Hummler in St. Gallen den Thinktank M1. Der 64-Jährige sitzt unter anderem im Verwaltungsrat des Technologiekonzerns Bühler, der in China mehr als 6000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Konrad Hummler hat sich in der jüngsten Zeit als Strategieberater intensiv mit China befasst.

BaZ: Herr Hummler, teilen Sie mit mir den Eindruck, dass wir Westler gelegentlich Mühe haben, die Chinesen – oder vielleicht generell die Asiaten – zu verstehen, weil ihre Denkweise anders ist als unsere?



Konrad Hummler: Jein. Die Denkstruktur ist wesentlich anders, das ergibt sich aus der Schrift. Der Chinese schaut an ein Bild, wir schauen an ein Symbol. Unsere Schrift ist konsekutiv, was die der Chinesen nicht ist. Bei uns ist das eine Abfolge, deshalb denken wir auch so deduktiv. Der Chinese ist aus meiner Sicht eher der induktive Denker. Da sehe ich Unterschiede. Es ist also die Frage, ob wir bereit sind, uns in die andere Mentalität einzudenken. Uns über Literatur und Kunst des fernen Landes kundig zu machen. Um mindestens zu verstehen zu versuchen, was in den Köpfen unserer Gesprächspartner vorgeht.

Und vermutlich muss der Chinese im Umgang mit uns auch lernen, mit einer anderen Mentalität umzugehen.

Das muss er seit dem Kolonialismus immer, weil ihm die westliche Denkweise auch aufoktroziert wurde. Inklusiv des Marxismus. Das ist eine europäische Kopfgeburt und die Frage stellt sich, ob sich der Marxismus auf Dauer überhaupt wird halten können – genau aus diesem Grund.

Befasst man sich, gerade auch in den Medien, schon genügend mit China?

Es macht den Anschein. Aber es ist eben nur ein Schein. Mein Eindruck ist, dass der Tiefgang vieler Veranstaltungen fehlt. Es gibt unzählige Veranstaltungen, so unter dem Motto «How to invest in China» oder «How to deal with China». Das reicht nicht. Ich versuche, die strategischen Fragestellungen herauszuarbeiten.

Zum Beispiel?

Bei allem Rauschen herauszuhören, was essenziell ist. Welches sind die wichtigen Entscheidungen, die wir treffen müssen?

Essenziell scheint mir: Wie nehmen wir China wahr? Als Bedrohung oder nicht?

Nein, es ist keine Bedrohung. China ist primär einmal einfach da. China ist. Das ist ganz wichtig. Und wir müssen uns unbedingt so lange wie möglich vor einem normativen Denken hüten. Wir müssen uns China nicht vorstellen, wie wir es gerne hätten, sondern es einfach wahrnehmen, wie es ist und wie es wächst. Ob wir etwas gut finden oder schlecht oder faszinierend oder anstössig: Ich mache die Erfahrung, dass es unglaublich viele China-Fans bei uns in der Schweiz gibt, und auf der anderen Seite Unzählige, die China gegenüber völlig ablehnend sind. Was es braucht, ist gelassenes Beobachten. Doch gelassen kann man erst sein, wenn man sich mit etwas auch genügend befasst.

Nach all den Jahren mit Fokus auf die USA ist das «China ist», wie Sie es formulieren, eine neue Lektion, oder?

Ja, wir müssen das lernen, den Umgang damit. Diese Gelassenheit gegenüber dem Anderssein. Das Schlimmste wäre, vor Ehrfurcht zu erstarren. Oder in völligem Überschlag zu meinen, man sei Master of the Universe, wenn man ein bisschen mit China geschäftet.

Staatspräsident Xi Jinping verkauft seine «Belt and Road Initiative» als wirtschaftliche Anbindung an Afrika und Europa. China nimmt riesige Geldmengen in die Hand, um diese Handelswege zu forcieren, hilft verschiedensten Ländern entlang dieser Route. Ist das Denken in eine Richtung? Will China einfach sicherstellen, dass es seine Waren bestmöglich absetzen kann?

Das ist zu kurz gegriffen. Was Xi und die kommunistische Partei Chinas (KP), die Führung, anstreben, ist Wohlstand für möglichst viele Chinesinnen und Chinesen im Jahr 2050. Bedingung, dass das funktioniert, ist nicht bloss eine Exportwirtschaft, die möglichst viel verkaufen kann, sondern eine Binnenwirtschaft. Mit anderen Worten: Import und Export. Das wissen die Chinesen auch. Aus-

tausch ist die Voraussetzung, um dieses Ziel erreichen zu können. Deshalb bin ich nicht so pessimistisch und spreche nicht gerne ständig über die «chinesische Gefahr» – nein, die wollen, dass es China besser geht, und das bedeutet nicht nur Binnenwirtschaft, sondern auch die Möglichkeit zu reisen, das Matterhorn zu sehen, die Kapellbrücke, die St. Galler Stiftskirche – das gehört auch dazu.

Dieser Austausch ist ja bereits im Gang und nicht nur Theorie.

Ich glaube, dass dieses Langfristziel, einer guten Milliarde Menschen relativen Wohlstand zu ermöglichen, die grosse Vision der Führung ist.

«Was die Führung anstrebt, ist Wohlstand für möglichst viele Chinesen im Jahr 2050.»

Sie fürchten also nicht, dass die Güterzüge und Frachtschiffe leer nach China zurückkehren?

Das wäre in einer globalisierten Wirtschaft völlig unvernünftig.

Historisch betrachtet war ja auch die alte Seidenstrasse nie eine «One Way Street».

Richtig. Aber der Kolonialismus war es zum Teil! Der Kolonialismus war ein Irrtum des Merkantilismus, für den wir immer noch büssen.

Aus dem aber die Chinesen ihre Lehren gezogen haben?

Würde ich meinen, ja. Ich habe heute einen kleinen Kopfhörer gekauft. Da steht drauf: «Assembled in the United States» – vermutlich meint das: «verpackt» – und es steht auch drauf «Produced in China». Das ist Globalisierung, wie sie funktioniert. Insofern eben: Gelassenheit! Die Chancen erkennen, die Risiken nicht ausblenden.

Kann sich Europa eine andere China-Perspektive leisten als die USA? Oder ist das sogar ein Muss?

Das ist eine ausserordentlich schwierige Frage, denn sie hat eine aussenpolitische Komponente. Was Europa nicht hat – nicht haben wird –, sind sicherheitspolitische Mittel in genügender Zahl und Einsatzfähigkeit. Insofern besteht eine Abhängigkeit von den USA. Wir können es drehen und wenden, wie wir wollen, es ist so. Das bedeutet: Die Option des selbstständigen Vorgehens haben wir nicht. Dessen ungeachtet ergibt sich aus der Idee der neuen Seidenstrasse, sowohl was den See- als auch den Landarm betrifft, eine eurasische Option, die Europa durchaus auch spielen sollte.

Und was bedeutet das für die Schweiz?

Unser Land ist viel agiler und flexibler als es Europa sein kann. Die EU ist ein sich selbst beschäftigender Koloss. Die Schweiz verfügt über eine unglaubliche Anzahl an florierenden Unternehmungen, die sich selbstständig bewegen können. Ich würde die politische Seite des Austausches mit China nicht überbewerten. Es ist viel wichtiger, dass die Unternehmen selbstständig versuchen, sich im chinesischen Umfeld zu bewegen, was immer die Politik auch hinkriegen mag oder nicht.

Wobei man sagen muss, dass die Schweizer Politik zuletzt – was China anbetrifft – sehr aktiv war.

Das ist wahrscheinlich eines der Vermächtnisse von Bundesrat Schneider-Ammann, dass er mit dem Freihandelsabkommen rasch vorwärts gemacht und die Situation der Schweizer Unternehmen stark verbessert hat. Gut möglich allerdings, dass es da bald einmal Störungen geben könnte, sollten die USA zu einer Politik der Sanktionen gegen China greifen.

Das bedeutet?

Dass man auch dies in die strategischen Überlegungen einbauen sollte. Im Sinne von: Was tun wir dann? Wo sind die Sollbruchstellen? Es geht hier um beträchtliche unternehmerische Risiken. Trotzdem: Die Chance dabei zu sein, wenn es einem Milliardenvolk besser geht, sollte man sich aus wirtschaftlicher Sicht nicht entgehen lassen.

Ruedi Nützi, Direktor der Hochschule für Wirtschaft der FHNW, hat unlängst dazu aufgefordert, Politik und Wirtschaft sollten dringendst eine einheitliche Strategie im Umgang mit China erarbeiten. Das sehen Sie anders?

Ich bin skeptisch. Politik und Wirtschaft verstehen sich nicht immer, und sie zu koordinieren, ist schwierig. Mein Eindruck ist, die Politik sollte selbstständig tun, was es zu tun gilt, nämlich in der Aussenwirtschaftspolitik die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft so gut als möglich zu gestalten. Doch die Unternehmungen müssen meines Erachtens eine eigene Strategie entwickeln, wie vorzugehen ist. Sie müssen sich auch ins Bild setzen, was möglich ist, und nicht zu sehr darauf vertrauen, dass es die Politik richten wird. China hat übrigens vor Kurzem die Direktinvestitionen im Land deutlich erweitert. Wesentliche Bereiche, die vorher geschützt waren, stehen jetzt offen.

Wenn Xi Jinping sich auf unbestimmte Zeit die Macht sichert, bedeutet das,

das er Angst hat, sie zu verlieren? Wie stark ist die Machtposition der KP?

Das kann ich nicht beurteilen. Man hört Verschiedenes. Die einen Quellen deuten darauf hin, dass die Macht von Xi Jinping im Innern weit weniger stabilisiert sei, als es von aussen wahrgenommen wird. Andererseits beobachtet man, dass Projekte, die er angestossen hat, länger dauern als seine Amtszeit und es deshalb Sinn macht, dass er diese verlängert hat.

Sie haben in einem Essay unlängst die Führung Chinas morphologisch mit der Führung eines grossen westlichen Unternehmens verglichen. Ein gewagter Vergleich.

Mag sein, aber denken Sie mal an den grossen Volkskongress der KP. Der ist praktisch analog zur Generalversammlung einer Roche oder einer UBS oder bei Nestlé: Bei den Abstimmungen ergeben sich überwältigende Mehrheiten, man ist froh um ein paar, die anders stimmen, damit der Schein gewahrt bleibt. Die Ansprachen in Peking sind genauso langweilig, wie bei einer kapitalistischen Firma. Die Führung der KP sitzt genauso in Reih und Glied wie bei den Grossunternehmen... Also, das äussere Erscheinungsbild ist tatsächlich sehr ähnlich. Ich vermute, und das ist jetzt Spekulation, dass auch die Nachfolgen ähnlich geregelt werden – hüben und drüben.

Das heisst?

Relativ intransparent und mit Machtzirkeln und Seilschaften, die teils gegeneinander arbeiten. Ab und gibt es einen Generationenwechsel.

Kürzlich fand in Zürich ein Kongress statt, der von Ihrem Thinktank angestossen wurde. Es ging um die neue Hegemonialmacht China. Haben Sie neue Erkenntnisse gewonnen?

Neu war für mich die Warnung vor einer erhöhten Kriegsgefahr im Konflikt mit den USA. Ein Redner sagte, Amerika wolle den grossen Rivalen noch stoppen, solange das überhaupt noch möglich sei.

«Die Chance, dabei zu sein, sollte man sich aus wirtschaftlicher Sicht nicht entgehen lassen.»

Teilen Sie diese Einschätzung?

Nein. Ich habe den Eindruck, für den grossen Krieg ist es bereits zu spät. Den kann sich niemand leisten, ohne mit dem eigenen Untergang zu rechnen. Insofern interpretiere ich das eher aggressive Vorgehen der Regierung Trump sogar positiv. Denn das, was jetzt mit der Handelspolitik abläuft, ist im Grunde genommen die Einsicht, dass die militärische Option nicht mehr taugt. Wenn das nicht-kooperative Spiel nicht mehr funktioniert, muss man sich verhandlungsfähig machen, sagt die Spieltheorie. Ich unterstelle, dass der Immobilienhändler Trump das versteht.

Hat Trump da vielleicht sogar mehr begriffen als Obama?

Sehen Sie, es kann nicht sein, dass ein Teil der Welt auf der Konsumseite ist und der andere strikt auf der Produktionsseite. Das muss sich gleichen. Es kann auch nicht sein, dass die konsumierende Seite ihre Ausgaben über die Kapitalverkehrsbilanz erledigt, das ist «vendor financing» und alles andere als ein nachhaltiges Modell. Es war und ist Zeit, dass sich diese Dinge ändern.

Wo in diesem Dualismus hat es da noch Platz für die Supermacht Russland?

Russland hat eines: Unendlich viel Raum. Raum, der durch die Klimaveränderung noch begünstigt wird. Russland könnte so eine Art Rückraum für China werden, eine stille Reserve, um es mal so zu sagen.

Fühlt sich Russland nicht kaltgestellt?

Ich denke nicht. Die Russen sind auch ein ziemlich unerklärliches Volk, das in Bezug auf dessen Geduld und Leidensfähigkeit völlig unterschätzt wird. Ein Land, das einen sehr langen Atem hat. Wir schnellelebigen Westler können das gar nicht richtig nachvollziehen.