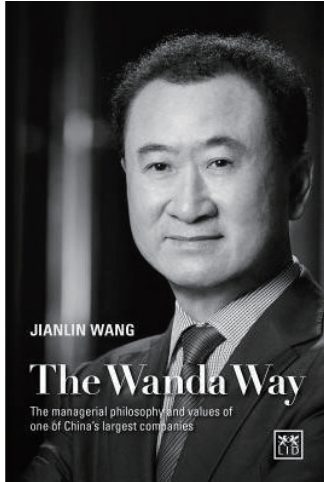


Buchbesprechung I



Wang Jianlin:

The Wanda Way. The managerial philosophy and values of one of China's largest companies.

London: LID Publishing. 2016, 246 Seiten,
ISBN 978-1-910649-42-8, £ 25

Herr Wang hat mir sein Buch geschickt. Da er einer der reichsten Männer Chinas und Asiens ist, kann er sich sicher leisten, unaufgefordert Bücher zu verschenken. Mit seiner Muttergesellschaft Dalian Wanda kontrolliert er ein Konglomerat von Immobilienentwicklern, Einkaufszentren, Hotelketten, Kaufhäusern, Filmstudios, Fußballvereinen, Themenparks, Jachtwerften und Kinderverlustigungen, zunächst in China und seit einigen Jahren via Australien und den USA zunehmend auch im Rest der Welt. Etwa 30 Milliarden Euro scheint er zu be-

sitzen und mit seinen Firmen um die 100 Milliarden an Werten zu kontrollieren. Doch die genaue Zahl ist ziemlich uninteressant, denn allmonatlich scheinen es bei einem Umsatzwachstum von 30% im Jahr mehr zu werden.

Auf vielen Bücherregalen verstauben derweil die Managementweisheiten von Toyota, Honda, Matsushita und Sony, die in den 80er Jahren, als Wang noch als Regimentsoffizier Dienstpläne an der mandschurischen Grenze entwarf, Bestseller für die Imitation des japanischen Wirtschaftswunders waren. Die meisten jener schlichten Werke lassen sich mit „*Üb immer Treu und Redlichkeit, arbeite hart und sei loyal zu Deinem Betrieb, so wird Dir gelohnt*“ zusammenfassen. Man ist bei der Ankündigung der Firmenphilosophie eines self-made man also eingestimmt und erwartet eine ähnliche Serie unsäglichlicher Gemeinplätze zum zügigen Durchblättern. Allein Wang denkt anders: Trau keinem Deiner Angestellten, loyal ist auf die Dauer niemand, normiere alle Entscheidungen, kontrolliere die Einhaltung ständig, belohne die Guten und bestrafe die Abweichler, zunächst mit öffentlichen Erniedrigungen, wenn sie Fristen nicht eingehalten haben, dann mit Gehaltskürzungen, schließlich mit dem Hinauswurf, vor allem dann, wenn seine Disziplinarkommission Fehlverhalten und korrupte Praktiken aufgedeckt zu haben glaubt. Dazu werden alle seine zehntausende Projektentwickler alle drei Jahre in eine andere Stadt versetzt, damit sie keine korrupten Netzwerke aufbauen können. Widerspruch zwecklos. Kosten und Gewinnzahlen werden täglich und wöchentlich von Wang kontrolliert. Zahlungen, Rekrutierungen – 20.000 im Jahr – Ent-

lassungen, Bonusse werden alle nur in der Zentrale entschieden. Bei Konferenzen hat jeder nur fünf Minuten Redezeit. Wenn es irgendwo kreative Ideen gibt, die es in China noch nicht gibt, zum Beispiel im Kultur- oder Designbereich, werden sie einfach eingekauft, und die Kreativen mit Knebelverträgen an Dalian Wanda gebunden. Die Lektüre lohnt sich also einigermäßen, auch wenn die Perspektive einseitig ist.

Das Buch ist eine Zusammenstellung von zwölf öffentlichen Vorträgen Wangs zwischen 2012 und 2015, gefolgt von Frage- und Antwort-Sitzungen meist mit Studenten in China und an der Harvard Universität. Da bleiben Wiederholungen und gelegentliche Widersprüche nicht aus. Ursprünglich in China erschienen, wurden dort im Vorjahr 600.000 Exemplare verkauft, davon sicherlich 120.000 an seine dortigen Mitarbeiter, müssen sie doch monatlich ein „gutes Buch“ lesen, neben den obligaten Anstandskursen und dem Freiwilligendienst bei den Armen. Wang nutzt dieses Format, um seinen Werdegang, seine Ideen, die Entwicklung seiner Firmen und diversen Geschäftsfelder, und schließlich seine Unternehmens-„Philosophie“ in verschiedenen Variationen vorzustellen.

Wang wurde 1954 als ältester Sohn eines Veteranen der Volksbefreiungsarmee geboren, trat mit 15 Jahren als Kadett ein und diente mit 30 Jahren als Offizier in einem Regimentsstab. Die frühe militärische Sozialisation hat ihm, nach seinen Worten, Disziplin, Härte gegen sich selbst, Ausdauer und eine große Fähigkeit zur präzisen Planung beigebracht. Tugenden, die auch die Unternehmenswerte seiner Firmen darstellen. 1986 nimmt er seinen Abschied und wird in Dalian (früher: Port Arthur) Immobilienentwickler. Nur mit Mühe kann er die ersten zwei Millionen Yuan (€ 250.000) als Kredit zur Gründung seiner Firma eintreiben: 25% Zinsen verlangt die Staatsbank und die Hälfte kassiert gleich der Bürge. Wang saniert einen Slum in der Innenstadt von Dalian, an dem die eingeseessene staatliche Bauwirtschaft nicht interessiert ist. Mit größeren und helleren Räumen, eigenen Badezimmern und Sicherheitstüren verkaufen sich die renovierten Wohnungen wider Erwarten sehr gut. In den chaotischen Umbruchsjahren des frühen Kapitalismus im China der Wendejahre gelingt es ihm als erstem, mit einem Tochterunternehmen in der Boomregion Guangdong aus den regionalen Grenzen auszubrechen und in ganz China Baudienstleistungen anzubieten. Weil der Markt für Wohnhochhäuser von Anbietern bald überfüllt war, diversifiziert Wang sich ab 1998 in den Bau von Einkaufszentren. Diese umfassen nicht nur die üblichen Kaufhäuser, Textilläden und Supermärkte, sondern auch bis zu 40 Restaurants und Kneipen, Kinos, Hotels, Theaterbühnen und Kindervergnügungsstätten. Weil ihm die Anbieter nicht immer passen, managt er die Hotels, Karaoke-Hallen, Kaufhäuser und „Kids Place“ gleich selber. Der logische nächste Schritt: Themenparks und integrierte Urlaubsorte, die sogenannten Ressorts. In ihrer Gigantomanie sind sie freilich gewöhnungsbedürftig. So hat einer in den Changbai Bergen 43 Skipisten, drei Golfplätze, neun Hotels mit 5000 Betten und eine 900m lange Fußgängerzone mit 100 Geschäften, Bars, Kinos, Restaurants, Karaoke-Hallen etc.

Doch das ist nicht Thema des Buches, genauso wenig, die Frage, was mit den Bewohnern der abgebrochenen Innenstadtviertel, der Ästhetik jener Altstädte passiert, wenn sie von den ewig gleichen Wanda Einkaufsstätten plattgemacht wurden. Wang begegnet der Kritik nur indirekt: seine Einkaufszentren seien nicht alle gleich, weil die regionalen Geschmacksnerven unterschiedlich sind. Es gibt also unterschiedliche Gaststätten! Und in Wuhan hat er in einer Geschichtsmeile die historischen Bauten der chinesischen Republik, der Vorkriegszeit also, in seine Modernismen integriert. Bravo. Aber was ausschließlich zählt, ist die Gewinnspanne. Wohltätigkeit wird sehr stark hervorgehoben. Doch wirkt sie wie eine Sondersteuer aus Parteiinteressen: Man tut etwas für die armen Kinder der Wanderarbeiter, die schließlich die Bauten der Wanda-Zentren errichten. Mitglied der KP ist der Milliardär natürlich in jener Diktatur der Besserverdienenden, er ist Vizepräsident der chinesischen Industrie- und Handelsvereinigung, Mitglied der Nationalen Front (CPPCC) und des Nationalen Kongresses (die zu DDR Zeiten Blockflöten waren, und es in China weiter sind). Er wolle sich nicht in die Politik einmischen, aber trotzdem eng mit der Regierung zusammenarbeiten. Denn anders könne man in China nicht im Immobiliensektor gewinnen. Schließlich expandiert er seit 2013 international: Zuerst nach Australien und in die USA, und mittlerweile (nach Abschluss des Buches) auch nach Europa.

Zu den Zukunftsaussichten seiner Branche äußert sich Wang widersprüchlich: Zum einen liegt Chinas Urbanisierungsrate mit 52% noch unter dem normalen Niveau der Industrieländer von 70-80% und bietet damit noch zwanzig Jahre Wachstum für den Wohnungsbau, die Beton- und Stahlindustrie. Andererseits sieht er die leerstehenden Phantomstädte und stattdessen die Perspektive der Freizeitmärkte: Sport, Tourismus und Unterhaltung, die in China noch enormes Wachstumspotential haben. Das gilt auch für seine Einkaufszentren. 100 will er weiter alljährlich bauen, vor allem in innerstädtischen Lagen der mittelgroßen Großstädte („3rd und 4th tier“). Insgesamt sollen es tausend werden, „um die Konkurrenz auszuschalten“. Allerdings will er sie, weil sie zu viel Kapital binden, an Investoren verkaufen und die Komplexe nur noch kontrollieren und unterhalten. Im Gegensatz zu den USA, wo unter dem Eindruck von Internethandel und schrumpfender Kaufkraft der Mittelschicht hunderte von Einkaufszentren dichtmachen („dead malls“), offerieren seine großen Zentren immer noch ein attraktives Einkaufs- und Kulturerlebnis, die das Internet nicht ersetzen kann.

Was Wang unter „Kultur“ versteht, ist freilich nur marginal unser Kulturbegriff. Es handelt sich um kommerzielle Unterhaltungskultur, mit der er Hollywood und Disneyland an die Wand drücken will. Es geht um jenes Massenamusement, das Kasse bringt und sonst nichts. Natürlich hat er auch seine Galerien für chinesische Kalligraphien und klassische Gemälde. China braucht laut ihm eine moderne Dienstleistungsindustrie zur Unterhaltung, für den Zuschauersport und den Tourismus. Deshalb kaufte er sich bei Atletico Madrid, dem Ironman Triathlon, und dem Schweizer Infront Sports, die die FIFA Übertragungsrechte besitzt, ein.

Ansonsten geht es ihm um Luxusprodukte, wie Privatflugzeuge, Yachten und Sieben-Sterne Hotels. Einen britischen Yachtenhersteller hat er bereits erworben, um seine künftigen Yachtclubs zu beliefern. Einhundert 5-Sterne Hotels besitzt er in China, hundert weitere sind im Bau. Erste Wanda Hotels gibt es schon in den USA, Australien und in Europa.

Kann jene atemlose Hyperexpansion gelingen? Wang will einen hundertjährigen Konzern bauen, der weltweit einen bleibenden Eindruck zum höheren Ruhm Chinas schaffen („to prove that the Chinese people are as good or even better than Westerners“, S. 110), und Hollywood und Disney an die Wand drücken soll. Chinesische Themenparks sollen Disney „vernichten“ und Filme in seinen Studios in Tsingtau statt in Hollywood für seine US Kinokette („AMC“) und seine 500 Kinos in den Wanda-Plazas gedreht werden. In allen seinen Geschäftsbereichen will Wang Weltmarktführer werden: als größte Immobiliengesellschaft, größte 5-Sterne Hotelkette, größte Sportindustriefirma und größte Kinokette der Welt. Die Welt ist voller gescheiterter Industrialisten, die sich am Glamour teurer Hotels und Filmstudios als neue Medienmogule sonnen wollten. Sony und Matsushita verpulverten in Hollywood ihre Milliarden. Die feindlichen Brüder Seibu, die sich von Eisenbahnen, Kaufhäusern und Supermärkten zu Hotels (Prince, Intercontinental), Sportressorts und Lebensstilfirmen mutieren wollten, sind längst pleite. Vivendi Universal wollte von einem Wasser- und Baukonzern zu einem zusammengekauften multimedialen Weltkonzern in Frankreich, Italien und den USA aufsteigen und stürzte schon nach zwei Jahren ab. Gut möglich daher, dass auch dieser Band in einigen Jahren Staub sammeln wird. Momentan ist er jedoch noch eine unterhaltsame Lektüre in die ungewohnte Geisteswelt eines chinesischen Oligarchen.

Albrecht Rothacher

Nach dem Studium der Sozialwissenschaften an der TU Berlin, an der Universität Konstanz und als Fulbright-Stipendiat an der University of Bridgeport und der Yale University in Connecticut 1982 Promotion in Internationalen Beziehungen an der London School of Economics. Seit 1984 Europäischer Beamter, zumeist im Diplomatischen Dienst der Europäischen Union, u. a. als Direktor für Öffentlichkeitsarbeit an der Asien-Europa-Stiftung (ASEF) in Singapur (2001–2005). Von 2012 bis 2015 Gesandter-Botschaftsrat an der EU-Delegation Tokyo. Seit 2016 arbeitet er im Quai d'Orsay in Paris zu Asienfragen.