

Artikel drucken

25.07.10 | FEIERABEND: FEIERABEND MIT CHRISTIAN UNGER

"Ich habe mich wie ein Baby gefühlt"

Christian Unger leitet das größte Schweizer Medienhaus, Ringier, und hat schon in sieben verschiedenen Ländern gelebt. Ein Expertengespräch übers Fremdsein

von Tina Kaiser

Der Verleger hat beste Laune. "Kann sofort losgehen", ruft Christian Unger zur Begrüßung, als ihn die Reporterin im Frühsommer in seinem überraschend kleinen Vorstandsbüro abholt. Schnell noch die E-Mails im Stehen gecheckt, dann wirft er sich seinen Mantel über die Schulter. Vom Ringier-Pressehaus könnte man locker in 15 Minuten am Zürichsee entlang zum Chinagarten laufen. Aber der Chef des größten Schweizer Verlags Ringier verschwendet wohl ungern Zeit, deswegen fährt er Taxi. So dauert die Fahrt nur fünf Minuten. Wird das Gespräch jetzt auch so hektisch? Angekommen im Chinagarten, ist der Manager nicht mehr in Eile. Entspannt auf einer Parkbank sitzend, erzählt Unger zwei Stunden lang über sein rastloses Leben in der Ferne.

Welt am Sonntag: Herr Unger, kann es losgehen?

Christian Unger: Absolut.

Welt am Sonntag: O. K. Dann übersetzen Sie mir doch bitte mal folgenden chinesischen Satz. (reicht ihm einen Zettel mit dem Text: "Rúguo ni huì fīngdōng zhege shuode, wo gīi nī xìng-yùn-bīng-gān.")

Unger: Sie müssten es mir bitte vorsprechen, lesen kann ich es nicht.

Welt am Sonntag: Sie haben drei Jahre in China gelebt und können diesen Satz nicht entziffern? "Wenn Sie das verstehen, gebe ich Ihnen einen Glückskeks."

Unger: Ich hab mich schnell darauf beschränkt, reden zu lernen. Lesen lernen ist eine Lebensaufgabe. Sie müssen 5000 Zeichen können, um sich halbwegs zu verständigen. Ohne die korrekte Aussprache hilft Ihnen alles nichts. Das Wort für Tee kann auch Pferd bedeuten, je nachdem wie Sie es aussprechen.

Welt am Sonntag: Sie sind Deutscher, haben aber schon in Argentinien, Belgien, Frankreich, England, der Schweiz und China gelebt. Ist es nicht sehr anstrengend, immer der "Neue" zu sein?

Unger: Ich fand es ziemlich reizvoll, immer wieder neue Länder kennenzulernen. Als mir mein damaliger Arbeitgeber Bertelsmann 2002 anbot, die Konzerngeschäfte in China zu leiten, konnte ich kaum Nein sagen - es gab wohl aus unternehmerischer Sicht keine reizvollere Aufgabe.

Welt am Sonntag: Ihre Frau war damals mit Ihrem dritten Kind schwanger. War die auch so begeistert?

Unger: (lacht) Nein, kann man nicht so sagen. Ihre Reaktion war eher: "Jetzt bist du völlig ausgeflippt." Sie hat dann trotzdem eingewilligt. Wobei: Wenn ich gewusst hätte, was auf uns zukommt, wäre die Geschichte wohl anders verlaufen.

Welt am Sonntag: War es so schrecklich in China?

Unger: Insgesamt war es eine tolle Lebenserfahrung, die wir nicht missen wollen. Aber das erste Jahr war brutal. Nach einer Woche in Shanghai mussten wir feststellen, dass meine Frau dort das Kind nicht gebären kann. Sie hat eine Blutgruppe, die es damals in China nicht gab. Deswegen musste sie den letzten Monat bis zur Geburt nach Hongkong ziehen.

Welt am Sonntag: Wäre ich Ihre Frau, wäre ich stinksauer auf Sie gewesen.

Unger: Sie sind ja auch nicht meine Frau ... Aber im Ernst, das war echt eine harte Zeit. Für mich war das auch nicht einfach. Meine Familie war in Hongkong, während ich ganz allein in einem Land eine Firma aufbaute, wo ich die Sprache der Mitarbeiter kaum verstand. Heutzutage kommt man mit Englisch in den chinesischen Städten gut durch. 2002 war das nicht so. Ich hab mich wie ein Baby gefühlt, das nichts alleine machen konnte.

Welt am Sonntag: Wie haben Sie sich ernährt? Im Restaurant einfach auf irgendetwas in der Karte gezeigt?

Unger: Wenn das mal immer gegangen wäre. In China war es lange so, dass weiterkam, wer stur Befehle befolgt hat. Jede Eigeninitiative war unerwünscht. Das haben die Menschen so verinnerlicht, dass sie oft nicht mal Essen brachten, wenn sie nicht genau wussten, was man wollte. Ich bin ziemlich oft ohne Essen wieder aus Restaurants raus.

Welt am Sonntag: Klingt nach Zwangsiät.

Unger: Wir haben uns ein Kindermädchen organisiert, das Chinesisch und Englisch konnte. Sie hat uns beim Einkaufen und Bestellen geholfen. Wir hatten auch so einen Satz von 50 Karteikarten, auf denen die wichtigsten Sätze in Chinesisch und Englisch draufstanden.

Welt am Sonntag: Zum Beispiel? Ente süß-sauer, bitte?

Unger: Der wichtigste Satz war: "Fahr mich in die Hong Mei Lu." Das war unsere Adresse. Es hat zwei Monate gedauert, bis ich Hong Mei Lu so aussprechen konnte, dass der Taxifahrer mich verstanden hat. Ich sage Ihnen: Sich nicht verständigen zu können verlangt viel Frustrationstoleranz.

Welt am Sonntag: Daneben gibt es ja auch einige kulturelle Unterschiede. So benutzen die Chinesen keine Taschentücher.

Unger: Das ist in der Tat gewöhnungsbedürftig. Die haben ja so lange Fingernägel - gilt als Statussymbol für Leute, die nicht körperlich arbeiten müssen -, graben damit die Popel aus der Nase und schnippen sie durch die Gegend.

Welt am Sonntag: Haben Sie das auch gemacht?

Unger: Nein, die Chinesen finden Taschentücher zwar albern, aber noch viel dämlicher fänden sie sicher, wenn ein Deutscher so tut, als sei er Chinese. Ich versuche im Ausland immer, authentisch zu bleiben. In diesem speziellen Fall ist es mir besonders leichtgefallen. Wegen Sars wurde es dann übrigens verboten, auf die Straße zu spucken.

Welt am Sonntag: Hat Ihnen die Epidemie Angst gemacht?

Unger: Sicher, vor allem weil die Nachrichtenlage so unsicher war. Es hieß, in Peking gab es 600 Fälle, in Shanghai dagegen nur 30. Später kam raus, dass die Lokalregierung einfach alle Kranken in Bussen wegfahren ließ, damit sie nicht in der Statistik auftauchten. Da kriegt man schon Muffensausen.

Welt am Sonntag: Fühlt man sich nicht einsam in einem Land, in dem man sich nicht verständigen und der Regierung nicht trauen kann?

Unger: Doch, vor allem hilflos, weil Sie oft nicht wissen, wie Sie Informationen bewerten können. Sie müssen lernen, mit ständig neuen und sich ändernden Informationen umzugehen. Auch deswegen haben wir ja nach dreieinhalb Jahren entschieden, in die Schweiz zu ziehen. China war eine tolle Erfahrung, aber wir wären nie Teil der Gesellschaft geworden, sondern ihr immer fremd geblieben.

Welt am Sonntag: Offenbar hängen Sie immer noch an China. Oder wieso sitzen wir hier im Züricher Chinagarten?

Unger: Klar, rückblickend erinnert man sich ja ohnehin immer an die aufregenden, schönen Erlebnisse. Der Chinagarten bot sich auch an, weil er nur wenige Minuten vom Ringier-Pressehaus entfernt ist. Ist doch auch idyllisch hier.

Welt am Sonntag: Kommen Sie denn nach der Arbeit öfter hierher?

Unger: Meistens geh ich eher nach Feierabend direkt da vorne zum Zürichsee. Wenn es die Zeit erlaubt, mit meiner Familie auf unser Boot. Aber die Tage kann ich in den letzten Jahren an einer Hand ablesen - im Moment hat die Firma Priorität. Einmal war ich mit meinem Sohn hier. Das wäre beinahe ganz schön peinlich geworden.

Welt am Sonntag: Wieso?

Unger: Er hatte gerade seinen Angelschein erhalten, hatte ohne mein Wissen die Angel eingepackt und wollte allen Ernstes die Koi-Karpfen hier in dem Teich angeln. (lacht) Das hätte ihm von der Zürcher Stadtverwaltung wahrscheinlich lebenslanges Chinagarten-Verbot eingebracht.

Welt am Sonntag: Der Chinagarten ist übrigens das perfekte Beispiel dafür, dass die Schweizer etwas sperrig sind. Die Stadtverwaltung wollte der "Welt am Sonntag" nicht erlauben, hier Fotos von Ihnen zu machen. Nur durch gutes Zureden der Ringier-Kommunikationsabteilung ging es dann doch. Allerdings müssen wir 200 Franken für die Fotoerlaubnis zahlen.

Unger: Echt? Das hab ich gar nicht mitbekommen. Tja, der Schweizer ist geschäftstüchtig. Das Klischee stimmt.

Welt am Sonntag: Ein anderes Klischee besagt, dass Schweizer sehr konfliktscheu sind und Veränderungen nur in homöopathischen Dosen ertragen. Müssen Sie als deutscher Chef eines Schweizer Konzerns besonders vorsichtig sein, die Mitarbeiter nicht zu verschrecken?

Unger: Ich halte nichts davon, sich zu verstellen. Deutsche Manager sind in der Schweiz vielleicht gerade oft erfolgreich, weil sie klar sagen, was Sache ist. Aber es stimmt schon, dass Schweizer Arbeitnehmer vielleicht etwas kritischer von Veränderungen zu überzeugen sind als zum Beispiel Chinesen. Du kannst einem Schweizer nicht sagen: "Sie machen ab sofort das und das, und damit basta." Stattdessen möchten die Schweizer wissen, warum sie etwas anders machen sollen als bisher. Das ist zwar etwas langwieriger, aber wenn sie dann Beweg- und Hintergründe verstanden haben, erledigen sie die Arbeiten mit hohem Tempo.

Welt am Sonntag: Sie haben 2009 nach Ihrem Amtsantritt zehn Prozent der Jobs abgebaut. Damit macht man sich nicht beliebt.

Unger: Stimmt, und das waren auch harte Verhandlungsprozesse. Aber es ging nicht anders. Ringier hat vor der Finanzkrise in guten Jahren nur vier bis fünf Prozent Rendite gemacht. Auch deswegen hat uns die Krise, wie viele Medienkonzerne, hart getroffen. Es war natürlich nicht angenehm, den Mitarbeitern die Kürzungen beizubringen. Aber sie haben akzeptiert, dass es nicht anders geht, wenn Ringier langfristig überleben will. Das wäre mit einem Schweizer Vorstandschef auch nicht anders gelaufen.

Welt am Sonntag: Ringiers wichtigster Auslandsmarkt ist Osteuropa, wo Ihr Verlag in den meisten Ländern Marktführer ist. Wie überzeugen Sie Leser und Redakteure, dass Sie dem Land keine westliche Meinungsmacht aufdrücken wollen?

Unger: Wir tauchen in sämtlichen Auslandsmärkten nicht als Ringier auf, sondern firmieren unter lokalen Marken und haben lokale Manager vor Ort. Das muss auch so sein, schließlich müssen die Manager die Sprache und Kultur des jeweiligen Landes verstehen. Bei Tschechisch oder Kroatisch muss ich passen.

Welt am Sonntag: Die Leser im Ausland wissen gar nicht, dass Schweizer dahinterstecken?

Unger: Genau, ich wette mit Ihnen, bei einer Umfrage unter den Lesern wüsste kaum einer, dass beispielsweise die tschechische Boulevardzeitung "Aha!" einen Schweizer Besitzer hat. Den meisten Leuten wäre das aber auch egal. Die kaufen die Zeitung, wenn sie ihnen gefällt und nicht weil sie Aktionär XY gehört.

Welt am Sonntag: In der Schweiz scheint der Einfluss von Ausländern ein großes Thema zu sein. Der "Blick", ein Boulevardblatt aus Ihrem Hause, fragte vor einiger Zeit: "Wie viele Deutsche erträgt die Schweiz?"

Unger: Der "Blick", als eines von unseren rund 200 Produkten, greift so wie die "Bild" in Deutschland Sorgen und Ängste der Bevölkerung auf. Aber die Frage ist natürlich berechtigt, schließlich ziehen jedes Jahr 20 000 bis 25 000 Deutsche ins Land. In Zürich habe ich mich als Deutscher allerdings noch nie unwillkommen gefühlt. Ich glaube, es ist wie überall auf der Welt: Wenn Sie die Menschen respektvoll behandeln, ergeht es Ihnen selbst meistens auch nicht anders.

Welt am Sonntag: Ihr Verlag feuert die Ressentiments mit an. Vergangenes Jahr bezeichnete "Blick" den damaligen Finanzminister Peer Steinbrück als den "hässlichen Deutschen".

Unger: (lacht) Ja, und wir haben ihn als amerikanischen Kavalleristen gezeigt. Er hat das selbst zu verantworten, weil er die Schweizer wegen ihrer Steuerpolitik als Indianer bezeichnete, die aufgescheucht gehören. So kann man gegenüber einem europäischen Nachbarland nicht auftreten. Hätte das ein Schweizer Politiker über die Deutschen gesagt, hätte der auch Mediendresche bekommen. Es ist ein gutes Antibeispiel über den vorhin von mir angesprochenen respektvollen Umgang mit unterschiedlichen Kulturen. (Ein japanisches Touristenpärchen fragt den ebenfalls anwesenden Ringier-Kommunikationsleiter, ob er ein Foto von den beiden machen könne. Der Kommunikationsleiter scherzt: "Das kostet aber 200 Franken.")

Unger: Nein, 300 Franken. Wir wollen hier doch mit Gewinn rausgehen.

Welt am Sonntag: Aha, Sie haben also schon von den Schweizern gelernt. Ist Ihr Schweizerdeutsch eigentlich besser als Ihr Chinesisch? Was heißt zum Beispiel Lädälä?

Unger: Mhm, ein kleiner Laden?

Welt am Sonntag: Falsch: Einkaufsbummel. Versuchen Sie, Schweizerdeutsch zu lernen?

Unger: Nein und ich glaube, den Schweizern ist es lieber, wenn ich mit ihnen in gutem Deutsch als in gebrochenem Schweizerdeutsch rede. Damit macht man sich ja nur lächerlich. Ich würde ja auch nicht als Bayer in Hamburg plötzlich Platt sprechen. Meine Kinder dagegen gehen in eine Schweizer Schule und lernen natürlich Schweizerdeutsch. Die finden es lustig, auch zu Hause so zu reden, weil sie wissen, dass meine Frau und ich sie dann schlecht verstehen. So eine Art Geheimsprache.

Welt am Sonntag: Machen Sie sich eigentlich beim Umzug in ein neues Land immer gute Vorsätze, schlechte Gewohnheiten abzulegen?

Unger: Sicher, aber ich halte das nie durch. Als wir nach Frankreich zogen, hab ich mir vorgenommen, gelassener zu werden. Stattdessen bin ich trotzdem jedes Mal aus der Hose gehüpft, wenn die Bahn wegen eines Streiks mal wieder nicht fuhr. Die deutsche Neigung zu Pünktlichkeit und Effizienz kriegen Sie nicht raus, egal wie lange Sie im Ausland leben. In der Schweiz komme ich mit dieser Einstellung sehr gut zurecht. Wir fühlen uns wohl hier und wollen nicht mehr woandershin. Arbeiten in der Schweiz und Urlaub in Frankreich - das ist die perfekte Mischung.

Welt am Sonntag: Hübsches Schlusswort. Wollen Sie jetzt trotzdem noch Ihren Glückskeks haben?

Unger: Klar, gern. (bricht den Keks auf) Da ist kein Zettel drin!

Welt am Sonntag: Oh, das tut mir leid. Was heißt das jetzt? Keine Zukunft für Christian Unger?

Unger: Von wegen, ich bin nicht abergläubisch.

Das Gespräch führte Tina Kaiser

Über dieses Thema auf dem Laufenden bleiben

[Infos](#) und [Login](#) zum Themen-Alarm per SMS und PDF

[Infos](#) und [Bestellen der Newsletter](#) von WELT ONLINE