

Tokio soll vertikal wachsen «Roppongi Hills» als Modell für Japans Hauptstadt?

Von unserem Korrespondenten in Japan, Thomas Fuster

Tokio hat städtebaulich eine neue Attraktion: die Roppongi Hills. Der Turmbau wurde als Modell für die Notwendigkeit vertikalen Wachstums in einer horizontal verstopften Stadt angekündigt. Die Vielzahl neu fertiggestellter Bürokomplexe hat in Tokio jüngst aber grosse Überkapazitäten entstehen lassen.

Tokio, im Juni

Es war keine besonders originelle Idee, *Roppongi Hills* ausgerechnet an einem Samstagmorgen zu besuchen, dazu noch bei herrlichem Ausflugswetter. Offenkundig wird dies, wenn man aus der U-Bahn auf den Bahnsteig tritt und dort sogleich von einem Ordnungshüter empfangen wird, der den riesigen Strom von Passanten, in dem man sich plötzlich findet, zwar freundlich, mit seiner Trillerpfeife aber durchaus bestimmt dem richtigen Ausgang zuzuweisen versucht. Mit Trippelschritten schreitet man also geduldig dem Tageslicht entgegen, und so richtig einsam fühlt man sich für einige Stunden nicht mehr. Nicht weiter verwunderlich, denn wenn es dieser Tage in Tokio eine Attraktion gibt, die «man» – und das sind in Japans Hauptstadt immerhin 12 Mio. Menschen – gesehen haben muss, dann Roppongi Hills. Der Ende April eröffnete Gebäudekomplex inmitten eines quirligen Vergnügungsviertels ist das Stadtgespräch schlechthin.

Eine Stadt in der Stadt

Als eine «Stadt in der Stadt» war das Bauprojekt angekündigt worden. Und von der nahen Stadtautobahn aus, auf der man unzählige Male an der Baustelle vorbeigefahren war, konnte man sich in der Tat oft davon überzeugen, dass hier Grossartiges – oder zumindest: Gigantisches – im Entstehen begriffen war. Die Assoziation zum Turmbau von Babel lag bei solchen Seitenblicken oft nahe, vor allem bei trübem Wetter, wenn die obersten Stockwerke in einem Nebelschleier sich auflösen und der Turm gleichsam in den Himmel zu wachsen schien. Heute weiss man, dass solche Gedanken unbegründet waren, denn zumindest in Tokio ist das «Projekt Babel» zu einem Abschluss gekommen – 17 Jahre nach der ersten Skizze und ersten Verhandlungen mit den 400 vom Projekt betroffenen Grundeigentümern.

Rund 500 Mrd. Yen (oder 5,7 Mrd. Fr.) hat der Komplex gekostet, der eine Fläche von 12 Hektaren umfasst und in dessen Zentrum ein 54-stöckiger, 270 Meter hoher Büroturm mit einer Mietfläche von 380 000 m² thront. Mit dieser *Investitionssumme* handelt es sich um das teuerste je von einem Privatunternehmen in Japan finanzierte Bauwerk. Eine Aufzählung dessen, was alles zu Roppongi Hills zählt, muss lückenhaft bleiben. Zu erwähnen sind aber etwa vier Wohnhochhäuser mit insgesamt 800 Appartements, ein 5-Stern-Hotel mit 390 Gästezimmern, sodann 120 Boutiquen, 70 Restaurants, 9 Kinosäle, ein 6 Stockwerke zählendes Kunstmuseum – und nicht zu vergessen 70 000 Bäume und Sträucher. Wie versprochen, wurde eine Stadt in der Stadt gebaut, mit *Arbeitsplätzen* für 20 000 Menschen. Die Grenzen zwischen Berufs-, Wohn- und Freizeitbereichen sucht man hier vergeblich; wer etwa würde auf dem Dach eines ultramodernen Kinopalastes schon ein Reisfeld vermuten?

Moris «new urban deal»

Das anarchische Nebeneinander unterschiedlichster Nutzungsarten entspringt keinesfalls chaotischer Planung. Es ist vielmehr zentrales Postulat des «new urban deal» von *Minoru Mori*, dem Präsidenten der Mori Building Co. und Japans grösstem kommerziellem Bodenbesitzer. Der von seinem Unternehmen auf die Beine gestellte Bau will er als Modell für die *künftige Entwicklung Tokios* verstanden wissen, als Modell für eine Metropole, die sich punkto kultureller Vitalität, urbaner Lebensqualität und ökologischer Nachhaltigkeit vor keiner anderen Weltstadt mehr zu verstecken braucht. Mori ist ein Visionär, ein Querdenker, einer, der mit seiner Arbeit nichts weniger anstrebt, als Tokio an die Ansprüche eines nachindustriellen Zeitalters heranzuführen. Seine familiäre Herkunft muss man in Japan niemandem erklären. Der «Mori-Clan» zählt zu den reichsten und einflussreichsten Familien des Landes. Niemand hat seit 1959, als Moris Vater, ein ehemaliger Wirtschaftsprüfer, Mori Building gegründet hatte, das Gesicht von Tokio stärker geprägt als das nach wie vor in Familienbesitz sich befindende Unternehmen.

Tokio sei «horizontal verstopft und vertikal vakant», hat der heute 68-jährige Mori das Problem der Millionenstadt in einem Interview unlängst auf den Punkt gebracht. In seinem urbanen Gedankengut geprägt von den Ideen Le Corbusiers, von dessen Werken er eine der weltweit grössten Sammlungen besitzt, doziert Mori seit Jahren die Vorzüge vertikalen Wachstums, zumal Tokio geprägt ist von zwei- bis dreigeschossigen Wohnhäusern, was dem vermeintlichen Moloch vor allem in Aussenbezirken einen durchaus dörflichen Charakter verleihen kann. Eine Skyline ist allenfalls im noblen Einkaufsquartier Ginza, im Bankenviertel Otemachi oder rund um das Rathaus in Shinjuku erkennbar, im Übrigen sind es meist Flachbauten, die sich bis in die hintersten Winkel der Kanto-Ebene ausdehnen. Die Aversion gegenüber hohen Bauten wird in Tokio oft mit der Erdbebengefahr begründet. Mit Verweis auf neue Bautechniken wollen heute aber viele das Argument nicht mehr gelten lassen, und beim

grossen Erdbeben von 1995 in Kobe erwiesen sich Hochhäuser in der Tat als weit robuster als niedrige Wohnhäuser, unter deren Trümmern die meisten Opfer zu beklagen waren.

Zu vertikalem Wachstum zwingt nach Ansicht Moris nicht allein die Ökonomie des in Japan besonders *knappen Bodens*, es sei dies auch der einzige Weg zur *Steigerung der Lebensqualität*. Wie Mori bei der Eröffnung von Roppongi Hills betonte, schaffe nur Wachstum in die Vertikale in der Horizontalen Platz für dringend benötigte Grünflächen. Zudem erlaube eine kompakter gebaute Stadt die Durchmischung von Wohn- und Geschäftszonen und somit kürzere Arbeitswege. Es ist in Tokio keine Seltenheit, wenn Angestellte pro Arbeitsweg gegen drei Stunden Zugfahrt auf sich nehmen müssen. Dies dürfte weder der Produktivität am Arbeitsplatz noch dem Familienleben zu Hause zum Vorteil gereichen. Die ökonomische Misere und das grösser werdende Problem zerrütteter japanischer Familien, sie haben laut Mori nicht zuletzt städtebauliche Ursachen.

Das «Jahr-2003-Problem»

Nun ist Roppongi Hills mit Blick auf Tokios vertikale Ambitionen aber *kein Einzelfall*. In den vergangenen paar Monaten sind zahlreiche imposante Gebäudekomplexe aus dem Boden geschossen, etwa das im vergangenen September eröffnete und an bester Lage zwischen Hauptbahnhof und Kaiserpalast liegende *Marunouchi Building*, in Tokio vor allem als «Maru Biru» bekannt. Wer in der Kapitale in den vergangenen Monaten die Baukräne in schwindelerregender Höhe zu zählen versuchte, wählte sich kaum in einem von Wirtschaftskrise und Selbstzweifeln geprägten Land. Es fehlt aber nicht an Kritikern dieses Baubooms, und immer öfter ist in Diskussionen vom «Jahr-2003-Problem» die Rede. Gemeint ist damit der

Umstand, dass im laufenden Jahr auf Grund der zahlreichen neu fertiggestellten Bauten rund doppelt so viele neue Büroflächen auf den Markt gelangen dürften wie üblich. Die entsprechenden *Überkapazitäten* spiegeln sich bereits in hohen Leerstands-Quoten im Stadtzentrum von deutlich über 8%.

Der Büromarkt ist somit in Tokio zu einem *Mietermarkt* geworden, und selbst Mori musste sich laut Branchenbeobachtern einige teure Anreize einfallen lassen, um für Roppongi Hills zumindest eine Auslastung von 80% zu erreichen. Kommt hinzu, dass viele potenzielle ausländische Kunden – etwa aus dem Finanzsektor – 13 Jahre nach dem Platzen von Japans Seifenblasen-Ökonomie ihre Präsenz in Nippon eher abstatt ausbauen. Von den Widerwärtigkeiten des Immobilienmarktes will sich Mori aber nicht abschrecken lassen, und die erste Ausstellung im Mori Arts Center im 52. Stock des Mori-Tower hat er denn auch gleich sich selbst gewidmet bzw. seiner Vision urbaner Entwicklung. «Die globale Stadt, eine neue vertikale Landschaft», heisst die Botschaft. Riesige Modelle mit den bis ins kleinste Detail



Die neuste städtebauliche Attraktion in Tokio: der Mori Tower. (Bild ap)

nachgebauten Stadtzentren von London, Paris, Frankfurt, Berlin, Chicago, New York, Shanghai und Tokio hat er aufstellen lassen. Sie sollen den Besuchern vor allem eines beweisen: Wie «flach» Japans Kapitale im internationalen Vergleich noch immer herauskommt.

Wie unternehmerisch ist die Schweiz?

Gute Grundlagen – ruhendes Potenzial

Thierry Volery und Martina Jakl*

Neue Unternehmen sind unabdingbar, um den Motor einer Volkswirtschaft am Laufen zu halten. Entsprechend ist die Förderung von Unternehmertum von grosser Bedeutung. Im internationalen Vergleich schneidet die Schweiz überraschend gut ab.

Neue Unternehmen sind zwingend nötig, um den Motor einer Volkswirtschaft am Laufen halten zu können. In einem Prozess der «kreativen Zerstörung» – um den Begriff von Joseph Schumpeter zu gebrauchen – erscheinen immer wieder neue Unternehmen am Markt. Andere werden aus diesem eliminiert, weil sie es versäumt hatten, die Organisation, Produkte oder Dienstleistungen anzupassen. Aus einer evolutionären Perspektive kann man daher «Entrepreneurship» als ein Instrument der *ökonomischen Selektion* sehen, das die wirtschaftliche Entwicklung fördert.

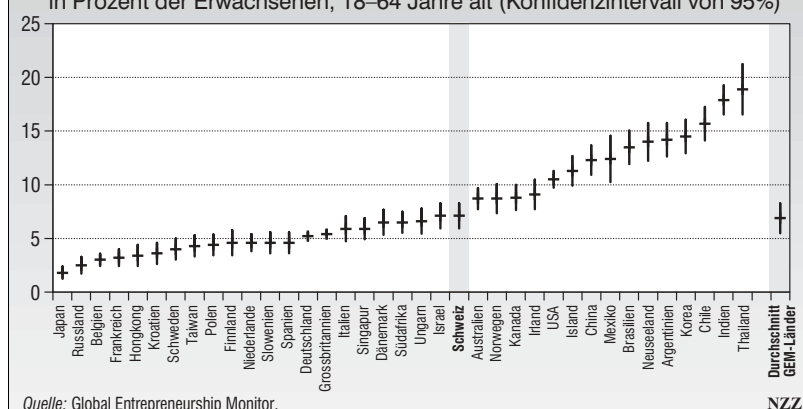
Ein Schlüsselement ist das Wissen, wie man Unternehmertum unterstützt und die Gründung neuer Unternehmen fördert. Dank dem *GEM-Projekt* (Global Entrepreneurship Monitor) wird die unternehmerische Lage in der Schweiz zum ersten Mal zu einem Forschungsgegenstand im internationalen Vergleich. Dabei werden das Ausmass und die Bedingungen, in denen sich das Unternehmertum eines Landes bewegt, evaluiert. Das 1999 initiierte Projekt deckt im Untersuchungsbericht 2002 37 Länder ab.

Die Schweiz als guter Durchschnitt

Seit Mitte der neunziger Jahre wurde stark wachsenden Unternehmen eine enorme Aufmerksamkeit zuteil, vor allem denjenigen aus dem Hochtechnologisektor oder auch den damals so viel gerühmten Internet-Start-Up-Gesellschaften. Um einen umfassenden Einblick in das Phänomen Unternehmertum zu erhalten, muss man sich aber über die Ebene der Anekdoten hinaus begeben. Das GEM-Projekt hat sich aus diesem Grund zum Ziel gesetzt, die unternehmerischen Aktivitäten eines Landes systematisch über zwei Indikatoren zu messen: Zum einen über den Anteil der sich in Gründung befindenden Unternehmen, zum anderen über die Anzahl neuer Unternehmen (d. h. Unternehmen, die zum Zeitpunkt

der Befragung weniger als 42 Monate alt waren). Die Indikatoren stellen zwei wichtige Messgrößen dar, durch deren Zusammenfügen man einen sehr guten Einblick in die Unternehmeraktivität in einem weiteren Sinn erhält. Dies spiegelt auch das Ausmass unternehmerischer Aktivität (TEA – Total Entrepreneurial Activity; vgl. Grafik). Mit einem TEA von 7,13% ist die Schweiz – die Daten wurden mit Hilfe einer repräsentativen Befragung unter der Bevölkerung mit 2000 Personen ermittelt – im Durchschnitt der OECD-Länder zu fin-

Unternehmerische Aktivitäten in den einzelnen Ländern
in Prozent der Erwachsenen, 18–64 Jahre alt (Konfidenzintervall von 95%)



Quelle: Global Entrepreneurship Monitor.

Unternehmer entwickelt, spielt eine bedeutende Rolle. Es kann den Unternehmer im Idealfall in seiner Tätigkeit optimal fördern, im gegenteiligen Fall den Unternehmer aber so stark behindern, dass er sich zum Aufgeben seiner Tätigkeit gezwungen sieht bzw. gar nicht erst auf die Idee kommt, ein Unternehmen zu gründen. Die Befragung von 37 Experten in der Schweiz ermöglichte eine detaillierte Diagnose der Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen hierzulande. Im soziokulturellen Bereich werden Elemente wie die internationale Offenheit und die Ethik im Geschäftsleben als Stärken geschildert. Die Schweizer Kultur ist aber im gleichen Zug von der Angst geprägt, zu versagen und etwas zu riskieren. Kurz gesagt verfügt die Schweiz über eine *Kultur des «Lohnempfängertums»*, die von einer zum Zeitpunkt der Befragung bequemen wirtschaftlichen Lage noch zusätzlich gefördert wurde. Oder anders ausgedrückt: Der Schweizer ist bei geschäftlichen Belangen äusserst effizient, hat aber nicht unbedingt den Drang, Dinge zu verändern.

Als weitere Rahmenbedingung wird die Aus- und Weiterbildung in der Schweiz für ihre Qualität gelobt, speziell bei den höheren Schulen und im universitären Bereich. Das Urteil sieht anders aus, wenn es um die Unternehmer-Ausbildung geht, vor allem während der obligatorischen Schulzeit. Das Land bildet hervorragende Ingenieure und Handwerker aus, die jedoch vorwiegend darauf aus sind, Lohnempfänger zu werden. Der liberale Charakter der politischen Rahmenbedingung wird von den Experten im Allgemeinen wohlwollend aufgenommen, vor allem was die positiven Auswirkungen auf das Funktionieren der Märkte betrifft. Sie werden allerdings auch kritisiert, vor allem was die langsame Anpassung an die Bedürfnisse der potenziellen Unternehmer betrifft.

Unausgeschöpfte Möglichkeiten

Die Schweiz schneidet im internationalen Vergleich viel besser ab, als von den meisten Experten erwartet wurde, und auch ein Grossteil der Rahmenbedingungen erfreut die Unternehmer und die Experten. Die vollen Möglichkeiten der Schweiz im Hinblick auf ihr unternehmerisches Potenzial werden aber nicht ausgeschöpft, und darin besteht der Wermutstropfen bei dieser Summe von positiven Resultaten. Einige Bereiche bedürfen deswegen noch klar der Verbesserung. Besonders Augenmerk sollte dabei auf die Förderung der Gründungsneigung in der Bildungspolitik und auf die Bestärkung von motivierten Gründern gelegt werden. Der Bundesrat hat hier sicher einige Schritte in die richtige Richtung unternommen, es sind jedoch Anstrengungen aller Anspruchsgruppen notwendig, um eine wirklich nachhaltige Wirkung zu erzielen.

* Thierry Volery ist Professor an der Universität St. Gallen und Direktor am Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft (IGW). Martina L. Jakl ist betriebswirtschaftliche Assistentin an der Universität St. Gallen.