

## **Geschäfte mit China funktionieren anders**

### **Kommunikative und strategische Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt**

Immer mehr deutsche Unternehmen liebäugeln mit dem Chinageschäft: Zum einen drängt sich die strategische Überlegung auf, China als wettbewerbsfähigen Produktionsstandort zu nutzen, zum anderen ist China mit seinen 1,3 Milliarden Menschen und seinem anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung ein höchst interessanter Absatzmarkt. Ganz zu schweigen von den benachbarten asiatischen Märkten, die von China aus gut erreichbar sind.

Von daher stellt sich in Deutschland gerade für viele entschlossene mittelständische Unternehmen neben der Frage, *wann* man sein Chinageschäft starten möchte, vor allem die Frage, *wie* man diesen aussichtsreichen – und risikobehafteten – Schritt strategisch gut vorbereitet und effizient gestaltet. Denn im Unterschied zu global agierenden Großunternehmen kann ein Scheitern auf dem chinesischen Markt für manchen Mittelständler auch das Fortbestehen des Unternehmens auf den heimischen Märkten, also das Stammgeschäft, ernsthaft gefährden.

Wer Geschäfte in China oder mit chinesischen Geschäftspartnern plant, der sollte sich zunächst mit einem Gedanken anfreunden: Geschäfte mit China funktionieren anders. Deutsche Unternehmer, Manager und Führungskräfte tun also gut daran, sich intensiv damit vertraut zu machen, wie Business aus Sicht der Chinesen verstanden wird. Denn: Große China-Träume können schneller platzen als erwartet. Beispiel Obi: Euphorisch und mit ehrgeizigen Expansionsplänen in China gestartet, musste Obi-Gründer Manfred Maus mit ansehen, wie sich sein Unternehmen genauso schnell wieder vom chinesischen Markt verabschiedete. Die seit Juni 2000 errichteten 13 Baumärkte wurden im April 2005 an einen der starken Konkurrenten, die britische Kingfisher-Gruppe, verkauft. Rund ein Jahr zuvor hatte sich der chinesische Asienchef und Einkaufsvorstand Li Fengjiang von heute auf morgen mit fünf Vizepräsidenten und seinem gesamten Einkaufsteam von Obi abgewendet. Kurz danach zog sich auch Zhang Ruimin, der mächtige Wirtschaftsboss des chinesischen Obi-Partners Haier, des erfolgreichsten und weltweit agierenden chinesischen Unternehmens (Jahresumsatz: 10 Milliarden Euro), aus dem gemeinsamen Joint Venture zurück.

Das Beispiel zeigt deutlich: Das Verhalten chinesischer Business-Partner ist vor allem eines: unberechenbar – aber nur nach deutschen Maßstäben.

Werfen wir deshalb einen Blick auf fünf der wichtigsten – tief in der chinesischen Kultur verwurzelten – Business-Strategien chinesischer Unternehmer:

- 1) *Gehe indirekt vor, erreiche Deine Ziele nicht auf dem kürzesten Weg, sondern plane auch Umwege ein. Mehre deshalb vor allem Deinen Einfluss.*
- 2) *Nutze die Situationspotenziale, greife blitzschnell sich bietende Geschäftschancen auf und ziehe Dich genauso schnell und konsequent aus Unternehmungen zurück, sobald die Entwicklung gegen Dich läuft.*

- 3) *Sei in einem Höchstmaß flexibel in der Gestaltung und im Aufbau Deines Unternehmens. Gehe auch ungewohnte, riskante Wege und agiere konsequent im Einklang mit der tatsächlichen Geschwindigkeit der Marktgeschehnisse.*
- 4) *Betrachte Verträge und Vereinbarungen als Zwischenschritte, die neue geschäftliche Möglichkeiten und gemeinsame weitere Aktivitäten eröffnen. Sie sind keine festen Richtlinien, sondern Momentaufnahmen des gemeinsamen Weges und von daher prinzipiell nachverhandelbar.*
- 5) *Akzeptiere, dass es in der Natur der Sache liegt, im Business listig vorzugehen. Dies ist keine moralische Schwäche, sondern eine selbstverständliche (sportlich verstandene) Form des geschäftlichen Umgangs.*

Solche Strategien führen zu Verhaltensweisen, die uns in Deutschland sehr fremd sind: Was macht man in China beispielsweise, um Schwarzeinnahmen in der Gastronomie zu verhindern? Die Gastronomen mittels strengerer gesetzlicher Regelungen dazu anhalten, dass der Gast die Quittung für sein konsumiertes Bier auch wirklich mitnimmt? Das wäre wohl eher eine deutsche bzw. europäische Variante. Nein, man sorgt dafür, dass die spielfreudigen Chinesen den Kassenbon um jeden Preis von sich aus einfordern, weil er ein Rubbel-Los enthält. Einfach und effizient. Im Westen kann man sich eines erstaunten Lächelns angesichts dieser Raffinesse nur schwer erwehren.

Gar nicht nach Lächeln ist jedoch den deutschen Unternehmern zumute, die sich als Opfer chinesischer Business-Raffinesse sehen. Die aus deutscher Sicht unbefriedigende Entwicklung des Transrapid-Geschäfts in China ist hier eines der schillerndsten aktuellen Beispiele. Der häufig vorgebrachte Vorwurf des Missbrauchs geistigen Eigentums – mag er sich aus westlicher Sicht häufig als noch so berechtigt darstellen – trägt jedoch nicht zu einem tieferen Verständnis der Zusammenhänge bei. Und auch nicht zu einem Vermeiden zukünftiger Fehler im Chinageschäft.

Die fünf genannten Business-Strategien lassen sich auf einen Nenner bringen: Chinesisches Business besteht in der geschickt angewandten Kunst, die eigenen und die gegnerischen Kräfte immer neu abzuwägen und auf äußerst flexible und oft überraschende Weise für sich zu nutzen.

Dass deutschen, am Chinageschäft interessierten Unternehmen vor diesem, nicht für jeden leicht zu verdauenden Hintergrund mit einem „interkulturellen“ Seminar über Fragen der chinesischen Etikette („Wie übergebe ich einem Chinesen meine Visitenkarte“) nicht wirklich geholfen ist, dürfte jetzt einleuchten. Dies gilt umso mehr als viele Chinesen es heute eher „niedlich“ finden, wenn deutsche Geschäftspartner ihren hübschen, mit dem eigenen Firmenlogo bedruckten Karton – sehr um korrektes Verhalten bemüht – anständig mit beiden Händen überreichen. So interessant solche (sich in einer globalen Wirtschaftswelt schnell wandelnden) kulturellen Sitten und Gebräuche im Prinzip sind, sie gehen am Kern des Kontaktes mit chinesischen Business-Partnern vorbei.

Diese wichtige Feststellung soll nun aber nicht entmutigen, sondern Orientierung geben. Tatsächlich gibt es unzählige Beispiele deutscher mittelständischer Unternehmen, die ihr Chinageschäft sorgfältig aufgebaut haben, die die geschäftliche Zusammenarbeit mit den chinesischen Partnern schätzen und die sich über die gemeinsam erzielten wirtschaftlichen Erfolge freuen.

Entscheidende Gründe für den Erfolg deutscher Unternehmen sind vor allem Geduld und die Bereitschaft, sich auf einen anhaltenden Lern- und Entwicklungsprozess im China-Kontakt einzulassen. Fünf konkrete Empfehlungen können dabei helfen:

### **1) Erwartungen und Vorstellungen überprüfen**

Stellen Sie Ihre jahrelang immer wieder in unserem Kulturkreis als mehr oder weniger richtig bestätigten Erwartungen in Bezug auf das Verhalten Ihres geschäftlichen Gegenübers auf den Prüfstand. Anders formuliert: Wer erwartet, dass geschäftliche Meetings mit Chinesen mehr oder weniger in gewohnter Weise ablaufen, muss mit unangenehmen Überraschungen rechnen und gefährdet das Erreichen seiner Ziele. Lösen Sie sich von vertrauten Vorstellungen über ein nach deutschen Maßstäben korrektes und vorhersagbares Geschäftsgebaren.

### **2) Die eigenen Verhaltensweisen betrachten**

Betrachten Sie sorgfältig die eigenen Verhaltensweisen. Fragen Sie sich: „Wie bin ich gewohnt zu agieren?“ Machen Sie sich mit dem Gedanken vertraut, dass Planungssicherheit, stringent durchgeführte Meetings und endgültige Vereinbarungen für Chinesen keineswegs selbstverständlich sind.

### **3) Die fundamentale Andersartigkeit berücksichtigen**

Sensibilisieren Sie die Menschen in Ihrem Unternehmen, die die geschäftlichen Kontakte mit Chinesen haben werden, für die fundamentale Andersartigkeit chinesischen Denkens und Handelns. Diese Sensibilisierung kann nur dann nachhaltig wirken, wenn die eigenen, deutschen/westlichen Wurzeln, Normen und Werte und das daraus täglich erwachsende Business-Verhalten im Kontrast klar bewusst werden. Die Unterschiede müssen deutlich herausgearbeitet werden, damit ein neues Sich-Ausrichten auf die grundlegend andersartige Aufgabe im Kontakt mit Chinesen erfolgen kann.

### **4) Persönliche Eignung ermitteln**

Überlegen Sie, wer in Ihrem Unternehmen eher für den geschäftlichen Kontakt mit Chinesen geeignet sein könnte und wem das Sich-Einstellen auf diese Herausforderung eher schwer fallen würde. Schauen Sie sich neben den wichtigen fachlichen Kompetenzen genau die Persönlichkeiten Ihrer Führungsmannschaft an und beurteilen Sie, wer die besten Voraussetzungen für ein „listiges, respektvolles Spiel der Kräfte“ mitbringt.

### **5) Strategisch vorgehen**

Investieren Sie in eine strategische Vorbereitung und eine professionelle Begleitung Ihres Chinageschäftes. Dazu gehört die Klärung rechtlicher, steuerlicher, versicherungstechnischer und weiterer wichtiger Fragen. Hierzu gibt es bereits gute Fachliteratur und Beratungsangebote. Bei allen sach- und fachspezifischen Vorbereitungen aber sollten zwei Aspekte nicht vergessen werden: Die grundlegende Kenntnis chinesischer Business-Strategien und das gezielte Erlernen einer chinakompetenten Kommunikation.

Zum Schluss noch ein Gedankengang, der sowohl für den Beginn wie auch für die Qualität der sich entwickelnden Geschäftsbeziehungen mit China von zentraler Bedeutung ist:

Bis vor kurzem existierten in China praktisch keine chinesischen Eigentumsrechte und auch keine Vertragsgesetze. Von daher kann es gar nicht verwundern, dass Chinesen sich eher auf Treu und Glauben verlassen als auf Verträge. Und trotz Annäherungen an internationale Rechtsstandards werden Geschäfte in China auch in Zukunft schwerpunktmäßig durch *funktionierende soziale Beziehungen der Geschäftspartner* und weniger durch ausgefeilte Abkommen gesichert. Dies basiert auf der – auch von vielen deutschen Unternehmern aufgrund eigener Erfahrungen bewusst erkannten – Tatsache, dass kein noch so guter (und zweifellos wichtiger!) Vertrag den Verlust von Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern als Basis des Erfolges ersetzen kann. Allenfalls hilft der Vertrag beim Einklagen von Rechten, die Geschäftsbeziehung ist aber spätestens dann am Boden und das China-Projekt gescheitert. Der Sieg vor Gericht bedeutet dann gleichzeitig eine herbe Niederlage. Doch so weit muss es nicht kommen, wie folgendes Beispiel zeigt (aus: Harvard Businessmanager, Januar 2004, Seite 50-51):

*Der Vizepräsident eines westlichen Produktionsunternehmens drohte seinem chinesischen Verhandlungspartner mit einer Klage auf Erfüllung eines unterzeichneten Vertrages. Da antwortete der chinesische Geschäftsführer: „Machen Sie das ruhig, Sie werden den Prozess vielleicht gewinnen. Aber das wird für Sie das Aus auf dem chinesischen Markt bedeuten.“ Bei einem späteren Treffen gelang es dem für Groß-China zuständigen Generaldirektor des Produktionsunternehmens, der im chinesischen Verhandlungsstil geschult war und den ein stabiles Vertrauensverhältnis mit dem chinesischen Geschäftsführer verband, die Wogen zu glätten. Er berief sich auf die gemeinsamen, langfristigen Interessen, und der chinesische Partner antwortete: „Das ist die richtige Einstellung. Ich werde sehen, was ich tun kann, um die Erfüllung des Vertrages zu beschleunigen.“*

Hier wird deutlich, dass ohne gegenseitiges Vertrauen eine nachhaltige Win-Win-Situation schwer vorstellbar ist. Dem Aufbau dieses Vertrauens wird im chinesischen Kontext größte Aufmerksamkeit gewidmet, weshalb es oft zu Beginn eines Geschäftskontaktes viele gemeinsame deutsch-chinesische Geschäfts-Meetings gibt, bei denen über alles, nur nicht über das Geschäft gesprochen wird. Vielleicht trägt das eben genannte Beispiel nicht zuletzt dazu bei, die häufig von westlichen Geschäftsleuten als langwierig und zu Unrecht als nutzlos empfundenen Sondierungen der menschlichen Beziehung zu Beginn einer deutsch-chinesischen Zusammenarbeit in einem neuen Licht zu sehen.

## **Literatur-Hinweise**

Deloitte (Hrsg.): *Going China - Chancen für den deutschen Mittelstand in China*. München (15. November 2004). Diese pdf-Datei finden Sie auf den Internetseiten der Außenhandelskammer in der Rubrik „Invest in China“. Der Link: <http://www.china.ahk.de/gic/biznews/investment/>

Harvard Businessmanager / Balzer, Arno (Hrsg.): *China – Märkte erobern, Verhandlungen führen, Konkurrenten abwehren*. Hamburg: manager magazin verlagsgesellschaft mbH, Heft 1/2004.

Harvard Businessmanager / Seeger, Christoph (Hrsg.): *China: Das Land verstehen – Verhandlungen führen – Konkurrenten abwehren*. Frankfurt/M.: Redline Wirtschaft, 2005.

- Himmelman, Hermann; Hungerbach, Jürgen: *Das China-Paradox – Warum keiner die Chinesen versteht und wie man mit ihnen trotzdem Geschäfte macht*. München: Hanser-Verl., 2005.
- Hirn, Wolfgang: *Herausforderung China – Wie der chinesische Aufstieg unser Leben verändert*. Frankfurt/M.: S. Fischer-Verl., 2005.
- Jullien, Francois: *Über die Wirksamkeit*. Berlin: Merve-Verl., 1999.
- Jullien, Francois: *Umweg und Zugang – Strategien des Sinns in China und Griechenland*. Wien: Passagen-Verl., 2000.
- Scharrer, Barbara (Hrsg.): *So kommen Sie nach China – Der Wirtschaftswegweiser für den Mittelstand*. München: primeverl., 2005.
- Senger, Harro von: *Strategeme: Lebens- und Überlebenslisten der Chinesen – die berühmten 36 Strategeme aus drei Jahrtausenden*. Bern: Scherz-Verl., 1988(3).
- Senger, Harro von: *Strategeme für Manager*. München: Hanser-Verl. 2004.
- Sieren, Frank: *Der China Code – Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert*. Berlin: Ullstein-Verl., 2005.
- Wirtschaftswoche: *Partner oder Rivale – Sonderheft China*. Düsseldorf: Handelsblatt-Verl., 2005.

## Über die Autoren

DR. OLIVER PRÜFER: Management- und Personaltrainer, ist seit vielen Jahren tätig im Bereich Human Resources Management für nationale und internationale Unternehmen. Schwerpunkt: Kommunikation und transkulturelle Sozialkompetenz.

DR. RAINER LANDMANN: Sinologe, Lehrbeauftragter der Universität Hamburg. Tätig für Unternehmen und öffentliche Institutionen. Schwerpunkt: Theorie und Praxis der chinesischen Denk- und Handlungsstrategien.

## Kontakt

Dr. Oliver Prüfer & Dr. Rainer Landmann  
Semperstraße 21  
22303 Hamburg

Tel.: +49 (0) 40 279 98 33  
Fax: +49 (0) 40 271 64 769

[www.oliver-pruefer.de](http://www.oliver-pruefer.de)  
[o.pruefer@oliver-pruefer.de](mailto:o.pruefer@oliver-pruefer.de)  
[r.landmann@oliver-pruefer.de](mailto:r.landmann@oliver-pruefer.de)

## Weitergehende Informationen

[www.oliver-pruefer.de/documents/Erfolgreiche\\_Kommunikation\\_im\\_China\\_Business.pdf](http://www.oliver-pruefer.de/documents/Erfolgreiche_Kommunikation_im_China_Business.pdf)