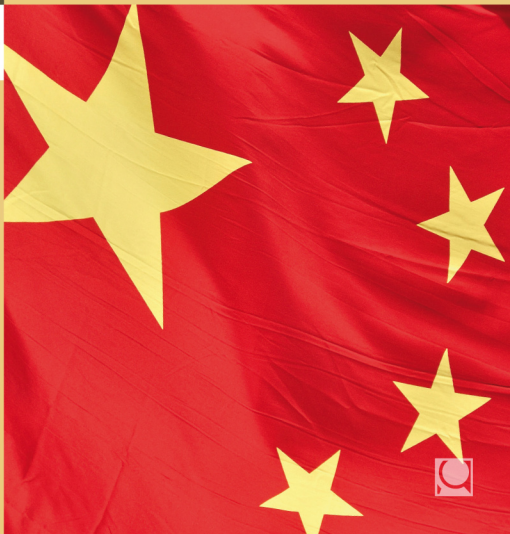




KOMPAKT

Geschäftskultur **CHINA**

Gerd Schneider
Jufang Comberg








Seitnotiz

www.seitnotiz.de

Dieses Buch ist mit weiterführenden Inhalten im Internet verknüpft. Sie erkennen die Verweise an dem Symbol  mit darauffolgender Codenummer (z.B. **GKCHI1**).

Der Abruf der Inhalte erfolgt kostenlos und ohne Registrierung unter **www.seitnotiz.de**. Dort tragen Sie die Codenummer ein und gelangen sofort zu den Inhalten.

Bei E-Books genügt ein Klick auf die Codenummer, daraufhin werden automatisch die richtigen Inhalte abgerufen.

 **GKCHI0** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Chinas

2. Auflage

© Conbook Medien GmbH, Meerbusch, 2013, 2014

Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

www.geschaeftskultur.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit

Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag

Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung der Bildmotive

© istockphoto.com/bushton3, © Liang Zhang/Bigstock.com

Satz: Fotosatz Amann, Aichstetten

Druck und Bindung: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Printed in Germany


ISBN 978-3-943176-32-2

Die in diesem Buch dargestellten Zusammenhänge, Erlebnisse und Thesen entstammen den Erfahrungen der Autoren und/oder geben deren Sicht der Ereignisse wieder. Etwaige Ähnlichkeiten mit lebenden Personen, Unternehmen oder Institutionen sowie deren Handlungen und Ansichten sind rein zufällig. Die genannten Fakten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert, eine Garantie auf Richtigkeit und Vollständigkeit können aber weder der Verlag noch die Autoren übernehmen. Lesermeinungen gerne an feedback@conbook.de

Gerd Schneider, Jufang Comberg

KOMPAKT

Geschäftskultur **CHINA**

 **GKCHIO** Updates, News und aktuelle
Informationen zur Geschäftskultur Chinas

Gerd Schneider interessierte sich schon während seines Studiums der Betriebswirtschaft an der Universität Münster für andere Länder und Kulturen. Er beschloss frühzeitig, die weite Welt zu seinem beruflichen Betätigungsfeld zu machen. Während seiner internationalen beruflichen Karriere in der Industrie kam er noch deutlich weiter in der Welt herum, als er es sich jemals erträumt hatte. Schließlich arbeitete er für international aufgestellte Unternehmen in führenden Vertriebs-, Marketing- und Geschäftsführerfunktionen auf vier Kontinenten.

Über zwölf Jahre war er in der Region Asien-Pazifik geschäftlich unterwegs, mehr als acht Jahre hat er in Ostasien gelebt und gearbeitet. Dort konnte er beim Aufbau von Organisationen und Geschäften intensive Erfahrungen speziell im Umgang mit chinesischen, japanischen und koreanischen Kollegen und Geschäftspartnern wie auch den relevanten Geschäftskulturen sammeln. Mehrjährige berufliche Aufenthalte in Nordamerika und Südafrika runden sein internationales Profil ab.

Gerd Schneider ist seit 2004 Inhaber von Accenta Asia, einem interkulturellen Trainingsanbieter für weltweit alle Zielregionen. Er selbst ist darauf spezialisiert, Fach- und Führungskräfte für eine Zusammenarbeit mit China, Japan und Korea oder Versetzungen dorthin zu trainieren.

Jufang Comberg, geboren 1968 in der Nähe von Xi'an / China, studierte Germanistik an der Universität für Fremdsprachen in Xi'an und Asia Pacific Marketing an der Nationalen Universität in Singapur. Während ihrer internationalen beruflichen Karriere war sie bei deutschen und asiatischen Unternehmen sowohl in Deutschland als auch in China und Singapur in den Bereichen Business Development und Handelsbetreuung tätig.

Heute ist Jufang Comberg auf interkulturelle Trainings für Fach- und Führungskräfte aus dem deutschsprachigen Raum spezialisiert, die mit Chinesen zusammenarbeiten oder binationale Projekte betreuen. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit ist die Vorbereitung von Mitarbeitern für Entsendungen nach China und Hongkong.

<i>Vorwort</i>	6
1 Einblicke in die chinesische Geschäftswelt	9
<i>Kulturelle Unterschiede erkennen</i>	13
2 Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	17
3 Kommunikation und Wirkung	25
<i>Geschäftsfrauen in China</i>	35
4 Meetings und Präsentationen	36
5 Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	42
6 Koordination und Zusammenarbeit	52
<i>Einfangen der Gegenperspektive</i>	60
7 Führung und Motivation	63
<i>Als deutsche Führungskraft in China</i>	75
8 Geschäftsessen und After Work	80
<i>Knigge und Dresscodes</i>	86
9 Wissenswertes	89
10 Informationsquellen	100
<i>Stichwortverzeichnis</i>	107

Vorwort

Nach einem mehrere Jahrhunderte dauernden Dornröschenschlaf ist China wieder aufgewacht. Die chinesische Wirtschaft ist heute auf dem besten Weg, erneut in voller Blüte zu erstrahlen. Nach langer Ausbeutung durch Kolonialmächte hat es China geschafft, diese schmerzvolle Zeit hinter sich zu lassen und darüber hinaus über den eigenen kommunistischen Schatten zu springen. China schreitet heute auf überraschend neuen Wegen in die politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft des 21. Jahrhunderts.

Um in China erfolgreich Geschäfte zu machen, gilt es zu begreifen, dass das Land in den letzten zwanzig Jahren viele unterschiedliche neue Gesichter bekommen hat. In heutigen Unternehmen stehen alte autokratische Strukturen neben paternalistischen und werden immer häufiger durch kooperative Führungsstile ergänzt. Doch auch in den chinesischen Metropolen wie Shanghai ist es in keinem Fall ratsam, sich lediglich auf moderne Businesspartner und -strukturen einzustellen. Denn hinter dem bereits vielerorts fortschrittlichen Gesicht Chinas verbergen sich noch viele ›unsichtbare‹ traditionelle Ansichten, Werte und Normen, die Bestand haben und für westliche wie auch asiatische Akteure im Chinageschäft ausschlaggebend sind.

In unserer langjährigen Praxiserfahrung in verschiedenen global agierenden Industrieunternehmen und unserer nachfolgenden internationalen Trainingstätigkeit konnten wir immer wieder

feststellen, dass in der westlichen Managementwelt diese sogenannten kulturellen Besonderheiten in ihrer Unterschiedlichkeit und Bedeutung oftmals verkannt oder gar nicht erst wahrgenommen werden. Interkulturelle *skills* werden oftmals belächelt oder lediglich als ›*nice-to-have*‹ abgetan. Die Folgen sind meist schwerwiegend. Viele Geschäfte in China scheitern daher an einem Mangel an Verständnis und Einfühlungsvermögen für die kulturellen Businessunterschiede. Wer allerdings Empathie und interkulturelle Sensibilität besitzt und Interesse an dieser fremden Geschäftskultur mitbringt, kann sich die kulturellen Besonderheiten im deutsch-chinesischen Geschäftsverhalten strukturiert und in kurzer Zeit vor Augen führen.

Doch worin bestehen die relevanten interkulturellen Unterschiede zwischen unserer Sach- und der chinesischen Beziehungsorientierung? Wie erkenne ich diese Unterschiede und erlerne den richtigen Umgang mit ihnen? Und last but not least, wie gestalte ich meine Chinaprojekte, mein Alltagsgeschäft, anstehende Verhandlungen oder die Führung von chinesischen Mitarbeitern so erfolgreich wie möglich, ohne mich in Missverständnissen, Reibungs- und Zeitverlusten sowie frustrierenden Fehlinterpretationen zu verlieren?

Dieser Ratgeber soll sowohl Chinaneulinge als auch im Chinageschäft erfahrene Manager sehr kompakt und in kurzer Zeit zu überraschend neuen Erkenntnissen und Ansätzen auf dem Weg zu einer nachhaltig erfolgreichen Geschäftsentwicklung führen. Wer seine Kenntnisse darüber hinaus vertiefen möchte, dem seien interkulturelle Management-Seminare empfohlen, die von praxiserfahrenen Experten aus der Wirtschaft durchgeführt werden.

Wir wünschen Ihnen einen reibungslosen Aufbau Ihres Chinageschäfts und stehen Ihnen diesbezüglich gerne für weitergehende Informationen zur Verfügung.

Gerd Schneider und Jufang Comberg

Anmerkung der Autoren zur Nutzung dieses Ratgebers

In China werden Sie auf kulturell sehr unterschiedliche Geschäftspartner treffen. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung ist kaum zu erkennen, ob Sie es mit eher westlich oder mit traditionell denkenden Chinesen zu tun haben. Daher empfehlen wir Ihnen, zunächst stets zurückhaltend konservativ und an konfuzianischen Werten orientiert auf Ihre chinesischen Geschäftspartner oder Kollegen zuzugehen. Tasten Sie sich in mehreren Treffen heran. Erst wenn Sie die Gewissheit haben, dass Sie es mit westlich denkenden Geschäftspartnern zu tun haben, können Sie entsprechende Umgangsformen und Geschäftsgepflogenheiten sukzessive in den Arbeitsalltag einfließen lassen. Die Schilderungen und Empfehlungen in diesem Ratgeber konzentrieren sich daher auf den Umgang und geschäftliche Beziehungen mit konfuzianisch geprägten Chinesen. Mit einer hieran ausgerichteten Vorgehensweise sind Sie immer auf der sicheren Seite!

1

Einblicke in die chinesische Geschäftswelt

China ist das drittgrößte Land der Welt. Mehr als 1,3 Milliarden Menschen aus 56 Völkergruppen haben ihre eigenen Gebräuche und sprechen unterschiedliche Sprachen. Die über 2.000 Jahre alten Philosophien, das Yin-und-Yang-Prinzip, der Daoismus und der Konfuzianismus, beeinflussen bis heute maßgeblich das tägliche Leben und die Geschäftswelt im gesamten chinesischen Kulturraum.

Über diese Einflussfaktoren hinaus haben sich im Laufe der enormen **wirtschaftlichen Entwicklung** des Landes alleine zwischen Nord- und Südchina weitere kulturelle Unterschiede herauskristallisiert. Schlendern Sie beispielsweise durch die hochmoderne Stadt Shanghai mit ihren imposanten Wolkenkratzern, schicken Kaffeehäusern und einer Magnetschwebebahn, werden Sie sich fast wie in europäischen Metropolen fühlen. Fahren Sie dann weiter in die ab 1980 entstandenen ersten Wirtschaftssonderzonen, erhalten Sie wieder ein ganz anderes Bild vom aktuellen Status des wirtschaftlichen Fortschritts. Im krassen Gegensatz dazu stehen die ländlichen Provinzen im Westen Chinas, die durch Wüsten, Senken und Hochplateaus geprägt sind. Hier bearbeiten die Bauern zum Teil noch mit von Tieren gezogenen Pflügen das Ackerland.

Kommen Sie den Menschen in den verschiedenen chinesischen Regionen näher, können Sie recht deutliche Unterschiede in ihren jeweiligen Wertvorstellungen und Verhal-

tensweisen spüren. Diese zeigen sich auch im Alltags- und Geschäftsleben.

Des Weiteren hat das **politische System** auf die sich entwickelnde chinesische Geschäftswelt Einfluss genommen. So verlangte der rund 30 Jahre andauernde Kommunismus (1949–1978), dass man sich stets unterordnete und Vorgaben erreichte oder einhielt. Widerspruch, Initiative oder Kreativität waren nicht erwünscht. Die Auswirkungen dieser gelernten Muster zeigen sich bis heute deutlich.

Seit 1978 herrscht in China ein politisches System vor, in dem mit marktwirtschaftlichen Ansätzen experimentiert wird, während staatliche Dominanz und Kontrolle langsam abnehmen. Zu Beginn der vorsichtigen Öffnungspolitik gab es weder privatwirtschaftliche Unternehmen noch Selbstständige. Jeder gehörte einer staatlichen Einheit bzw. Organisation an. Wer keine Zugehörigkeit vorweisen konnte, war eine Person ohne Status und Zukunft. Die eingeführten marktorientierten Reformen haben in China jedoch mehr Eigeninitiative und Unternehmertum hervorgebracht.

Unternehmensformen

Seit Anfang der Achtzigerjahre wird in China der **Aufbau von privatwirtschaftlichen Unternehmen** in unterschiedlichen Bereichen in großem Maße gefördert. Wirtschaftsexperten schätzen, dass private Unternehmen inzwischen die Hälfte des gesamten chinesischen BIP ausmachen. Daneben stehen nach wie vor die großen und profitablen **Staatsunternehmen**. Für die Mitglieder der Kommunistischen Partei Chinas sind diese Unternehmen eine maßgebliche Quelle für Profit und Macht.

Ausländische Unternehmen sind in China mittlerweile zahlreich vertreten. In der Vergangenheit gründeten sie mit chinesischen Staatsbetrieben **Joint Ventures**, damals die einzig erlaubte Form. Während die chinesischen Unternehmen meist Produktionsmittel und wenig qualifizierte Arbeiter zu Niedriglöhnen einbrachten, beteiligten sich westliche Investoren mit Know-how und Kapital. Nach gut zehn Jahren zeigte sich jedoch, dass Joint Ventures kein Erfolgsmodell mehr waren. Haupt-

gründe waren die verschiedenen Managementstile, beiderseitig fehlende interkulturelle Sensibilität und Kenntnisse sowie starke Interessenskonflikte. Seit 1990 wird das Joint Venture-Modell zunehmend durch reine ausländische **Tochtergesellschaften** oder rein chinesische Unternehmen ersetzt.



Die verschiedenen Unternehmensformen – staatlich, privat oder ausländisch –, wie auch die Standortfaktoren der verschiedenen Regionen, die Firmengröße und der Bildungsstand bzw. die Persönlichkeit der Führungskräfte nehmen ebenfalls Einfluss darauf, auf welche lokale Geschäftskultur Sie in China treffen werden.

Rechtssystem und Rechtsempfinden

Das chinesische Rechtssystem ist für viele Ausländer bis heute schwer verständlich. Zwar ist seine Ausgestaltung schon sehr weit fortgeschritten. Doch wird es voraussichtlich noch einige Jahre dauern, bis das entsprechende Rechtsverständnis von den Recht sprechenden Institutionen auch verinnerlicht worden ist. Rechtliche Schritte sind in den meisten Fällen mit einem **hohen Zeit- und zusätzlichem Kostenaufwand** verbunden. Die meisten Probleme resultieren aus einer lücken- und fehlerhaften oder eigenwilligen Auslegung und Anwendung des herrschenden Rechtes vor Ort. Staatliche Organe haben die Anweisungen von Parteigremien zwar auszuführen. Diese Parteigremien auf Provinz- und lokaler Ebene verfolgen allerdings oft ihre eigenen Interessen. Besonders in den wirtschaftlich erfolgreichen Regionen sind sie nur schwer angreifbar. Daher erfolgen meist regional erheblich **unterschiedliche Rechtsauslegungen** und -anwendungen. Wenn ein ›Provinzfürst‹ entscheidet, was für seine Region oder für lokale Unternehmen von Vorteil ist, wird in Beijing entschiedenes Recht schnell ignoriert oder nach Bedarf interpretiert. Bis heute hat zudem ein großer Teil der **Richter** noch keine professionelle juristische Ausbildung.

So wird nachvollziehbar, warum die chinesische Zentralregierung große Probleme hat, beschlossene und oft auch international geforderte Gesetze flächendeckend durchzusetzen.

Bürokratie und Korruption

Im chinesischen Einparteiensystem mit einer hohen Machtkonzentration gibt es bislang noch keine funktionierenden Kontrollorgane. Machtmissbrauch und Korruption  **GKCHI1** (Korruption in China: Corruption Perceptions Index) können die Konsequenz sein. Insbesondere Politiker, Beamtenkreise und Staatsunternehmen kommen immer wieder in die Presse, wenn sie sich nebenbei ein gutes Zubrot verdienen. Bekannteste Beispiele sind Hinrichtungen von hochrangigen Politikern als Abschreckung für andere.  **GKCHI2** (Gefährliche Gaben – Chinas neue Angst vor der Korruption)

Im Chinageschäft benötigt man für alles Mögliche ständig **Genehmigungen**. Aufgrund der häufigen Anpassungen und Veränderungen gesetzlicher Regelungen werden diese oft nur teilweise veröffentlicht, und wenn, dann häufig nur in chinesischer Sprache. Darüber hinausgehende, regional unterschiedliche Bestimmungen werden oft auch gar nicht publik gemacht. Ist man nur auf die Aussagen, die häufig unvollständigen Kenntnisse und den guten Willen chinesischer Staatsbeamte angewiesen, kann man schnell in einer Endlosschleife falscher Informationen gepaart mit Unwilligkeit enden. Diese stets wiederkehrenden Prozesse im Lauf der Bürokratie können sehr zeit- und nervenaufreibend sein.

Vor diesem Hintergrund bevorzugen es viele chinesische Geschäftsleute, die Prozesse durch **kleine Motivationsgeschenke** an die entscheidenden Beamten abzukürzen. Wer glaubt, sich diesen Praktiken nicht entziehen zu können, sollte daran denken, dass man mit einer ersten Bereitschaft zur Zahlung von Schmiergeldern grundsätzlich die Türen für weitere Forderungen öffnet. Berücksichtigen Sie auch, dass Sie schnell erpressbar werden. Ausländische Geschäftsleute werden zudem kritischer beobachtet als Chinesen. Im Falle eines Nachweises von Korruption geben Sie außerdem Ihrem Arbeitgeber die rechtliche Möglichkeit, Sie wegen illegaler Praktiken zu entlassen.

Es gibt heute viele ausländische Unternehmen, die **ohne die Zahlung von Korruptionsgeldern** in China erfolgreich sind.  **GKCHI3** (Korruption in der VR China; Handlungsempfehlungen für ausländische Unternehmen)