

## **Erfolg im Chinageschäft - was kann man im Vorfeld tun?**

### **Hinweise zu den Kulturspezifika des chinesischen Marktes**

*„Möchten Sie Tee?“ „Nein, danke“. „Gern geschehen“. Schade. Dabei hätte der chinesische Besuch doch so gern einen Tee gehabt. Aber eine direkte Annahme wäre unhöflich gewesen, ein- oder mehrmaliges Ablehnen dagegen entsprechen eher den Konventionen chinesischer Höflichkeit. Nur ein kleines Beispiel, aber es macht deutlich: ein bißchen beschäftigen sollte man sich schon mit den uns so fremd erscheinenden Verhaltensweisen anderer Völker. In diesem Sinne soll der folgende Artikel Ansätze eines Wissens über China darstellen, das bei einem geplanten Einstieg in den chinesischen Markt (und noch mehr bei bereits bestehenden Aktivitäten!) erworben werden sollte. Unterteilt ist der Aufsatz in historische Stichworte, Hinweisen zu allgemeinen Verhaltensweisen und Tips zur weiteren Vorbereitung.*

Zunächst eine deutliche Warnung: die „zehn goldenen Regeln zum erfolgreichen Chinageschäft“ werden Sie hier nicht finden. Sollten Sie sie an anderer Stelle lesen, so vergessen Sie die Regeln (wie auch ihren Autor) möglichst schnell. Sowenig ein Erfolg auf einfache Merksätze zurückzuführen ist, so wenig kann man auch nur von „dem chinesischen Markt“ oder auch „dem Chinesen“ sprechen. Die mit Europa vergleichbare Größe Chinas (etwa 25mal die Fläche Deutschlands) verbietet von vornherein eine Verallgemeinerung; sprachliche wie mentalitätsspezifische Unterschiede zwischen Nordchinesen (z.B. aus der „nördlichen Hauptstadt“ Beijing) und Kantonesen entsprechen denen zwischen einem Bewohner des Polarkreises und einem sizilianischen Kellner. Wir können daher nur versuchen, einige grundlegende Verhaltensweisen zu entdecken. Was hat es mit der vielzitierten Tradition auf sich? Ist der Konfuzianismus auch heute noch von Einfluß auf den Manager eines Privatbetriebes? Was kann ich tun, um zumindest einige Fettnäpfchen auszulassen? Und was tue ich in der Situation, die in meinem Rollenspiel im Kulturseminar nicht geübt wurde?

Einen Vorteil hat das „Ausländersein“ in China durchaus: man hat einen Bonus. Schließlich kann man nichts dafür, kein Chinese zu sein; Benimm und Anstand (aus chinesischer Sicht) werden schlicht nicht erwartet. Die Bewohner des „Reiches der Mitte“ (Zhongguo) sind sich ihrer Kultur sehr bewußt. Ein Blick auf die Landkarte zeigt, daß es zunächst tatsächlich keine Kultur gab, die der chinesischen ebenbürtig gewesen wäre. Wüsten, unüberwindliches Gebirge, Dschungel oder der Ozean: die Völker um das eigentliche chinesische Kernland herum lieferten dem „Sohn des Himmels“ in der jeweiligen chinesischen Hauptstadt (nicht immer Beijing, auch Nanjing oder Xi'an) ihre Tributgeschenke ab, die gnädig entgegengenommen wurden.

Bald entwickelte sich ein reger Handel, eines jedoch war klar: das Zentrum der Welt war China. Als die ersten Europäer eintrafen, brachte man ihnen ein nur geringes Interesse entgegen. Seltsame Geschöpfe aus unbekanntem Ländern. Marco Polo war zwar nicht der erste, aber doch wohl der berühmteste westliche Chinareisende. Seit dem 13. Jahrhundert waren viele in China, und aus ihren Fehlern können wir versuchen zu lernen. Die ersten Missionare im 16. und 17. Jahrhundert hatten noch kaum Erfolg; sprachen sie doch überwiegend keine kultivierte Sprache (also Chinesisch), trugen die falsche Kleidung, kannten nicht die elementarsten Regeln der Etikette und traten noch dazu arrogant auf. Das soll es ja noch immer geben ...

Aber man lernte dazu. Einzelne Ausländer studierten die chinesische Sprache, paßten sich an, drangen bis an den Kaiserhof und in hohe Ämter vor. 1646 wurde der Deutsche Johannes Adam Schall von Bell Direktor der Beijinger Sternwarte und führte ein neues Kalendersystem in China ein. Andere siechten in chinesischen Gefängnissen. Insgesamt scheiterte die Missionierung Chinas nicht zuletzt an der starren Haltung Roms, das nicht flexibel zu reagieren bereit war. In den Opiumkriegen des 19. Jahrhunderts zwang das Ausland China seinen Willen auf; Häfen wurden dem Außenhandel geöffnet, Gebiete abgetreten (Hongkong). Das Ansehen der Barbaren stieg nicht wesentlich dadurch, nur durch Waffengewalt hatten sie das chinesische Reich bezwungen, Nützliches hatten sie selten gebracht. Auch den Boxeraufstand (1900) schlug man nieder, besetzte erneut Land (1898 erklärte Kaiser Wilhelm II die Bucht von Jiaozhou bei Qingdao zum Schutzgebiet des Deutschen Reiches) oder zerstörte die chinesische Kultur. Zurück blieb ein primär negativer Eindruck Chinas vom Ausland, wobei Deutschland aufgrund einiger Besonderheiten wie der Gründung einer Universität 1907 in Shanghai ein ziemlich positives Image bekam und noch heute hat.

Auf der anderen Seite etablierte sich in Europa ein sehr positives Chinabild. Aus einer Mischung von Vorurteilen (alle Chinesen sind freundlich und lächeln immer) und falscher Einschätzung der tatsächlichen Situation (der Kaiser ist der ideale Herrscher), also den gleichen Zutaten wie auch heute, kam es zu einer Chinoiserie, einer China-Euphorie, die sich in Bauten (Sanssouci, Pagoden in München und London) oder chinesischen Porzellanmustern in Holland etc. niederschlug. Auch wenn sich diese sehr einseitige

Sichtweise später objektiviert: was auch immer in China geschah, wie negativ auch berichtet wurde, China wird auch mit seiner alten Kultur gleichgesetzt und damit aufgewertet. Aber ist dies wirklich gerechtfertigt?

Nach der kommunistischen Machtübernahme 1949 versuchte der Führer des neuen China, Mao Tsetung, das Land innerhalb kürzester Zeit auf den Stand westlicher Industrienationen zu heben, ohne jedoch auch nur die geringsten Vorstellungen davon zu haben, was dies bedeutete. Nach verschiedenen katastrophalen Versuchen („Großer Sprung nach vorn“, „Hundert-Blumen-Kampagne“ etc.), die ihn sein Ansehen zu kosten drohten, rief er in den sechziger Jahren die „Große Proletarische Kulturrevolution“ aus; ein Versuch, seine Macht zu festigen und gleichzeitig einen neuen Menschen zu schaffen. Auch dies mißlang und endete in der grössten wirtschaftlichen und menschlichen Katastrophe, die das junge China gesehen hatte. Kein Chinese, der nicht in den „zehn Jahren des Chaos“ einen Angehörigen oder Freund verloren hätte. Heute schweigt man über diese Zeit; es war für die meisten Menschen furchtbar und man ist froh, daß Ruhe unter dem Himmel herrscht.

1976 starb Mao; ein Machtvakuum entstand. Erst 1978 stand ein gewisser Deng Xiaoping auf einem Parteitag auf und plädierte für wirtschaftliche Reformen und Öffnung zur Außenwelt. Von politischer Öffnung war wohl gemerkt nie die Rede. Und die so eingeladenen Ausländer kamen in Scharen. In den achtziger Jahren war wieder ein Chinafieber zu spüren; jeder war überzeugt, eine Milliarde Chinesen warteten nur auf sein Produkt. Die Wachstumsraten der chinesischen Wirtschaft stiegen auf 20 % jährlich, Joint-Venture-Verträge wurden abgeschlossen und Markteintrittsstrategien erstellt. Aber die Chinesen wurden ihrem Ruf als harte Verhandlungspartner gerecht. Die meist china-unerfahrenen Geschäftsleute waren frustriert, viele Gemeinschaftsunternehmen schrieben rote Zahlen. Nur wenige Firmen dachten bereits zu dieser Zeit an eine im Vorfeld notwendige gründliche Vorbereitung der zu entsendenden Personen auch in kultureller Hinsicht. Mit dem Massaker auf dem Platz des Himmlischen Friedens am 4. Juni 1989 kehrte mit einem Schlag dann Ernüchterung ein: waren diese Chinesen vielleicht doch ganz anders als gedacht? Der obligaten Empörung und Abstinenz vom Chinahandel folgte recht rasch eine Normalisierung der Beziehungen auf Regierungsebene und in der Folge auch auf der Geschäftsebene. In den neunziger Jahren erlebt der Chinahandel erneut einen Aufschwung, viele Unternehmen sind vorsichtiger geworden mit ihren wohl überzogenen Vorstellungen von Marktpotentialen. Die Erkenntnis der Notwendigkeit gründlicher Vorbereitung begann sich durchzusetzen.

Noch immer gibt es viel Unwissenheit auf beiden Seiten, Vorurteile und Mißverständnisse wie seit den Zeiten der ersten portugiesischen Seefahrer in Kanton, die im 16. Jahrhundert dort Begrüssungsschüsse abfeuerten, worauf die Chinesen sich angegriffen wähnten und das Feuer erwiderten. Ein erster Schritt hin zu einer besseren Vorbereitung auf den Chinaaufenthalt, wie sie jetzt im Zuge des Besuches des Bundespräsidenten von der deutschen Kaufmannschaft in China gefordert wurde, ist die Aneignung von Grundwissen über Geographie, Sprache und Verhaltensweisen.

China ist verwaltungstechnisch unterteilt in 22 Provinzen, 3 regierungsunmittelbare Städte (unseren Stadtstaaten Berlin oder Hamburg vergleichbar) und fünf Autonome Gebiete, in denen vorwiegend Angehörige nationaler Minderheiten leben (Tibeter etc.). Diesen Gebieten hat man aufgrund ihrer strategisch meist brisanten Lage an den Staatsgrenzen besondere Rechte zugesprochen, um politische Unruhen gar nicht erst aufkommen zu lassen. Die drei Städte sind Beijing, Shanghai und das bei Beijing liegende Tianjin. Hinzu kommen sogenannte „Gebiete“ wie Hongkong (bis 30.6.1997) und Macao (bis 21. 12. 1999), die in den nächsten Jahren an China zurückfallen werden. Hongkong wird nach dem 1. Juli 1997 den Status einer Sonderverwaltungszone einnehmen (Special Administrative Region of the PR of China); Währung und Landesgrenzen bleiben erhalten. Nach derzeitiger Einschätzung der Lage wird es mit der kommunistischen Machtübernahme nicht zu großen wirtschaftlichen Einbrüchen kommen. Macao ist wirtschaftlich ohnehin noch nicht sehr relevant; die erste europäische Kolonie in Asien im 16. Jahrhundert wird auch die letzte gewesen sein, wenn Portugal sie 1999 an die Volksrepublik zurückgibt.

Was hält dieses Reich von 9,6 Mio. qkm zusammen? Muß es nicht zwangsläufig bei einer Schwächung der Zentralgewalt zu Auflösungserscheinungen bzw. separatistischen Tendenzen kommen? Anzeichen für eine solche Entwicklung liegen nicht vor. Bei aller Macht einzelner Provinzen im Osten und Süden (Guangdong, Fujian, Jiangsu) war es doch immer so, daß lokale Herrscher das Ziel hatten, Herrscher über das gesamte Reich zu werden, nicht aber, sich mit ihrem eigenen Machtbereich zu verselbständigen. Sicher auch ein Faktor, der kulturbedingt ein „Wir-Gefühl“ entstehen lässt, ist die chinesische Sprache.

Keine Sorge, es folgt kein Sprachkurs. Aber ein wenig Wissen um die Sprache hilft zum Verständnis vieler Dinge in China (und anderswo). Die Grammatik ist zunächst recht simpel. Da keine Wortarten unterschieden werden (Substantiv, Adjektiv, Verb etc.) gibt es auch keine Konjugation (ich liebe, du liebst ...) oder Deklination, praktisch keine Zeiten, kein Aktiv oder Passiv, keinen Indikativ oder Konjunktiv. Natürlich kann man vieles ausdrücken, aber es ist meist nicht notwendig. Wenn der Satz das Wort „gestern“ enthält, wozu dann noch das Verb in die Vergangenheit setzen?

Jedes Schriftzeichen entspricht einem Wort. Aber es gibt nur ca. 460 Silben (*ma, lu, an* etc.) und vielleicht 40 000 Schriftzeichen. Also behilft man sich mit unterschiedlichen Tonhöhen, vier sind es im sog. Mandarin, der landesweiten Hochsprache. Trotzdem bleiben viele gleichlautende Silben, deren Sinn nur aus dem Kontext zu erschließen ist. Also *ma* kann heißen Mutter aber eben auch Pferd, je nach Betonung. Es könnte auch ein Verb sein. Ein Wort für *ja* existiert nicht; man wiederholt eben das Verb aus der Frage. *Nein* ist auch unhöflich, die oft als ausweichend und nicht eindeutig beschriebene Ausdrucksweise der Chinesen ist daher durchaus auch sprachlich bedingt.

Die (bedeutungsrelevanten) Tonhöhen machen die eigentliche Schwierigkeit aus: die Aussprache muß sehr sauber erfolgen, um nicht zu Mißverständnissen zu führen. Hinzu kommen die doch etwas fremden Schriftzeichen, die einzeln erlernt werden müssen. Gibt es auch gewisse Hinweise auf Aussprache oder Bedeutungsumfeld, so bleibt im Grunde nichts anderes als bei jedem Wort die chinesische Aussprache, den Ton und das Zeichen auswendig zu lernen. Eine Gedächtnisleistung, die Ihnen ein wenig Respekt bzw. Verständnis für Ihren Dolmetscher abringen sollte. Die potentiellen Hürden sind ungleich höher als bei europäischen Sprachen. Wichtig ist daher ein ausführliches briefing des Dolmetschers vor dem Termin, langsames Sprechen, Vermeidung von Fremdwörtern oder komplizierten Satzstrukturen, die so im Chinesischen ohnehin nicht wiedergegeben werden können. Und darüber hinaus: es kann nicht schaden, einige wenige Floskeln zu erlernen. *Ni hao* heißt *Guten Tag*, *xiexie* heißt *danke*: das schafft jeder. Man wird es Ihnen danken.

Die meisten der Schriftzeichen haben sich über die letzten 2000 Jahre nicht verändert; trifft dies auch auf die viel strapazierte konfuzianische Kultur zu? Konfuzius hat, wenn er denn tatsächlich im 5. vorchristlichen Jahrhundert gelebt hat, eine Morallehre hinterlassen, keine Religion, sonder eher ein Verhaltenskodex in gegebenen Situationen. Zentrale Begriffe sind hier Harmonie, Vorbildfunktion des Herrschers, lebenslanges Lernen etc. Gegenspieler des Konfuzius, die eine legalistische Sicht vertraten, also dem Gesetz eine wichtige Stellung innerhalb der Staatsführung einräumen wollten, konnten sich nicht durchsetzen. Eine Rechtstradition wie im Westen hat sich daher mit Ausnahme des recht durchdachten Strafrechts nie etabliert. Sicher auch ein Grund für die Schwierigkeiten, die viele Ausländer mit ihrem ausgeprägten Denken in juristischen Kategorien („... aber im Vertrag steht doch...“; oder: „... die Details regeln die Anwälte“) in China haben. Man kann sicher nicht sagen, daß Verträge grundsätzlich einen anderen Stellenwert in China haben als bei uns; die chinesische Seite weiß juristische Mittel durchaus einzusetzen, wenn es zu ihrem Vorteil ist. Aber man muß ja nicht gleich mit dem Anwalt die Verhandlung beginnen bzw. man muß sich darüber im klaren sein, daß auch bei Vertragsschwierigkeiten nach der Unterzeichnung eine juristische Auseinandersetzung selten der Weg zu einem erfolgreichen Chinaengagement ist.

Welche Werte sich wie stark erhalten haben, ist so allgemein nicht darzustellen. China entwickelt sich extrem schnell und damit verändern sich auch die Wertvorstellungen der Menschen. Sicher finden wir vieles wieder, was sich schon in alten Verhaltensregeln finden lässt. Andererseits wundert man sich ebenso oft, wie wenig die Chinesen sich an den Traditionen zu orientieren scheinen. Also: sich informieren über traditionelle Werte ebenso wie über moderne. Dies hilft beim Versuch, die Vorgänge in China zu verstehen. Hinter jeder Verhaltensweise konfuzianische Rituale zu suchen hilft uns nicht weiter.

Es mag abgedroschen erscheinen, immer wieder vom Faktor Geduld im Chinageschäft zu sprechen. Aber wenn man Geduld definiert als zunächst eine gründliche Vorbereitung, eine sorgfältige Auswahl der Personen, die mit dem jeweiligen Projekt betraut werden, die Bereitschaft zu einem langfristigen Engagement, das beiden Seiten Nutzen bringt und schließlich auch tatsächlich Geduld in den Verhandlungen und im Umgang mit den chinesischen Behörden - dann ist der Terminus sicher gerechtfertigt. Geduld heißt auch, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und auch zu versuchen, Verständnis aufzubringen für die Probleme der Gegenseite. Nur weil ich etwas im fremden Land nicht verstehe oder nicht weiß, heißt das nicht, daß es gegen mich gerichtet ist.

Und an die Adresse der Vorstände: Geduld im Chinageschäft heißt auch, Verständnis für die eigenen Mitarbeiter und ihre Probleme vor Ort aufzubringen. Die eigene Reise, perfekt organisiert und freundschaftlich und problemlos verlaufen, ist kein Maßstab für das Alltagsgeschäft.

Zu einer guten Vorbereitung gehört sicher einmal die Teilnahme an einem entsprechenden Seminar. Bei den Summen, die ein potentielles Chinaengagement involviert, erscheint es unsinnig, aus Kostengründen qualitative Abstriche zu machen oder sich nur ein Buch zum Thema zu kaufen. Wer an der Vorbereitung sparen möchte, sollte besser gleich im Lande bleiben. Ein weiterer Punkt sind perfekte Unterlagen, und zwar auf Chinesisch. Nicht nur die Visitenkarten, die natürlich zweisprachig sein sollten, sondern auch die Firmenbroschüren sollten in chinesischer Version und guter Qualität vorliegen. Es darf ruhig eine abgespeckte Version sein, immer noch besser als das gesamte Paket aber aus Kostengründen auf deutsch.

Hier liessen sich noch viele Hinweise aufführen. Deutlich geworden ist aber vielleicht eines: man muß sich

vorbereiten. Man kann sich auch sehr gut bereits in Deutschland vorbereiten. Und meist spart man sich und dem Unternehmen viel Zeit und Geld damit. Man kann sehr wohl gute Geschäfte mit dem Reich der Mitte machen. Aber man muß auch bereit sein, sich entsprechend darauf einzulassen. Mit vollem Engagement nach China oder eben erstmal noch gar nicht. Aber wenn, dann bitte vorbereitet.

Vielleicht fragen Sie doch noch einmal nach, wenn Ihrer Gegenüber freundlich den Tee ablehnt. Wäre doch schade, wenn er durstig bliebe. Für beide Seiten.

© Copyright Dr. Manuel Vermeer