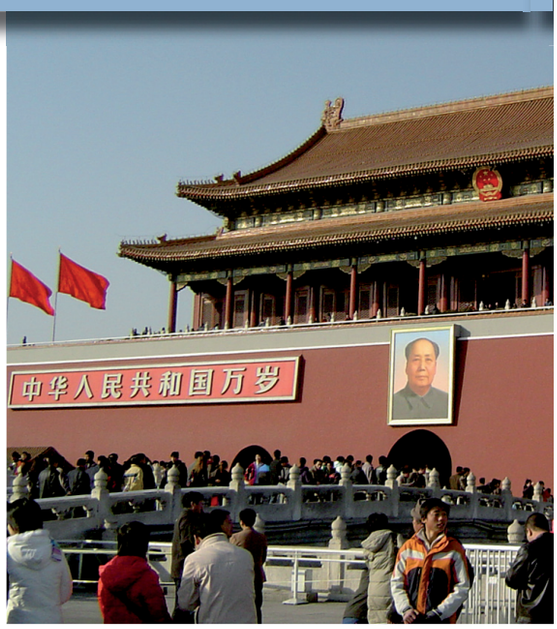
Was Sie in China tun sollten – und was Sie lassen müssen



Ohne interkulturelles Know-how kommt es oft zu Missverständnissen und Fehlentwicklungen im Kontakt mit Chinesen. Deswegen sind Kenntnisse über die chinesische Kultur für den Geschäftserfolg unbedingt nötig.

„Ja", antwortete der chinesische Manager auf die Frage seines deutschen Gegenübers, ob er mit den einzelnen Punkten des Vertragsentwurfes einverstanden sei. Es war bisher alles reibungslos gelaufen, die Chinesen hatten allem zugestimmt, keinem der Punkte widersprochen. Die Deutschen wähnten sich am Ziel und glaubten, der Vertragsunterzeichnung stünde nun nichts mehr im Wege. Sie staunten nicht schlecht, als die Chinesen am nächsten Tag mit einem Gegenentwurf aufwarteten, der nur wenig mit dem deutschen Vertragsvorschlag gemeinsam hatte. Hätten die Chinesen nicht gleich sagen können, mit welchen Punkten sie nicht einverstanden sind? Man hätte Schritt für Schritt vorgehen können und sich viel Zeit und damit auch Geld gespart.

Interkulturelle Missverständnisse sind vorprogrammiert

Ein falsch interpretiertes „Ja" gehört zu den typischen, interkulturellen Missverständnissen im Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern, Kollegen und Mitarbeitern. „Ja" oder nicken bedeutet im chinesischen Kontext lediglich „ich habe zugehört." Zustimmung wird damit aber nicht ausgedrückt. Auch dann nicht, wenn Widerspruch ausbleibt. Widerspruch zu äußern ist kaum vereinbar mit dem chinesischen Streben nach Harmonie und wäre äußerst unhöflich. Woran erkennt man nun aber Zustimmung? An dem, was zusammenfassend wiederholt wird. Aber Achtung: Mit denjenigen Punkten, die nicht wiederholt oder nicht erwähnt werden, ist der chinesische Gesprächspartner in der Regel nicht einverstanden.

Ohne interkulturelles Know-how kommt es beim Zusammentreffen von chinesischen und europäischen Geschäftsleuten schnell zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen, die die Geschäftsentwicklung nachhaltig negativ beeinflussen oder sogar zum Scheitern des Ausflugs ins Reich der Mitte führen. Oft wird nicht erkannt, ja nicht einmal vermutet, dass sich hinter Fehlentwicklungen interkulturelle Missverständnisse verbergen.

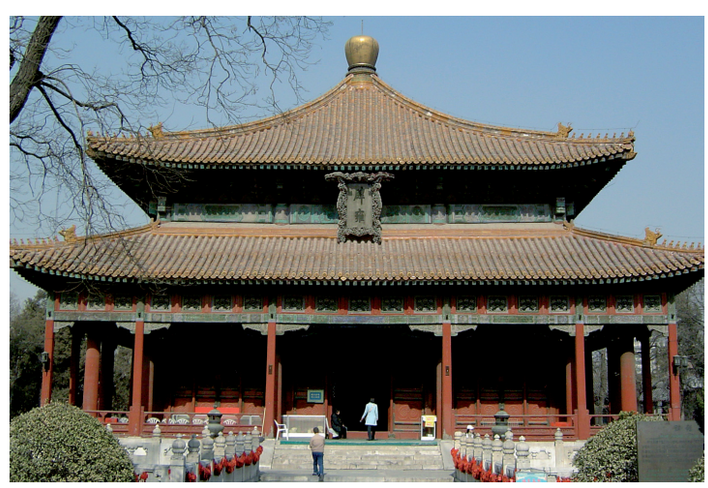
Netzwerk ist von besonderer Bedeutung

Ein deutscher Unternehmer hatte den Geschäftsführerposten seiner Produktion in China mit einem chinesischen Mann besetzt. Er selbst war mehrmals jährlich vor Ort um die Bücher zu prüfen. Nach einiger Zeit stellte er fest, dass sein chinesischer Geschäftsführer ziemlich viel Geld unterschlagen hatte. Er entließ ihn sofort und versuchte zunächst seine Ansprüche gegen den gekündigten Mitarbeiter vor Gericht geltend zu machen, jedoch ohne Erfolg. Der Unternehmer wandte sich in seiner Enttäuschung an den Bürgermeister der Stadt, in der seine Fabrik angesiedelt war. Zu diesem Herrn hatte er im Laufe der Jahre durch viele Restaurant- und Barbesuche eine gute Beziehung aufgebaut.

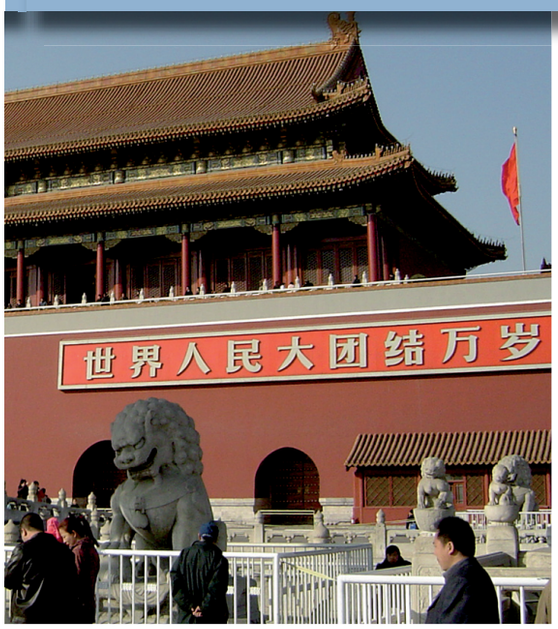
Der Bürgermeister übte mithilfe seines Netzwerkes einen solchen Druck auf den ehemaligen Geschäftsführer aus, dass dieser jeden Heller und Pfennig an den deutschen Unternehmer zurückzahlte.

Westeuropa und die USA sind stark von der griechischen Antike geprägt. Die Idee der öffentlichen Debatte, des naturwissenschaftlichen Denkens und der individuellen Freiheit hat dort ihren Ursprung. Diese Freiheit sowie die Interessen des Individuums werden durch Gesetze geschützt. Die chinesische Kultur hingegen sieht den Menschen traditionell als Teil eines sozialen Netzwerkes, zu dem die Familie, die Dorfgemeinschaft und der Staat gehören. Dieses soziale Netzwerk schützt die Interessen des Einzelnen. Der Einzelne ist im Gegenzug verpflichtet, die Interessen der Mitglieder seines Netzwerkes zu schützen. So ist in chinesischen Gesellschaften das Guanxi-Prinzip entstanden, das weit über den westlichen Netzwerkbegriff hinausgeht.

Es geht hier um eine Verflechtung von wechselseitigen Verpflichtungen und Ansprüchen über einen langen Zeitraum: Tut A dem B einen Gefallen, so kann C, der Teil des Netzwerkes von A ist, diesen irgendwann einfordern. Erfüllt B diesen Gefallen nicht, nimmt er A und C Gesicht und läuft Gefahr, aus dem Netzwerk zu fallen. Aber nur als Teil eines Netzwerkes ist er auch Teil der Gesellschaft. Westliche Geschäftsleute sollten sich unbedingt bemühen, Teil eines guten und einflussreichen chinesischen Netzwerks zu werden und dieses zu pflegen. Nur dann haben sie Aussicht auf ein faires Geschäft. Und nur dann haben sie gute Chancen, im Streitfall



Nach chinesischem Verständnis hat nichts einen dauerhaft festen Zustand, alle Dinge sind ständig und immer im Wandel



Ein funktionierendes Netzwerk ist in China noch wichtiger als im westlichen Kulturkreis

Ansprüche geltend zu machen. Die Rechtssprechung funktioniert in China derzeit nur in wenigen Zentren.

Chinesisches Denken folgt dem Sowohl-als-auch-Schema

Ein Automobilzulieferer, der in China ein Joint Venture plante, hatte gehört, Vertragsverhandlungen mit Chinesen seien oft langwierig. Um schneller zum Abschluss zu kommen hatte das deutsche Verhandlungsteam in die Vorbereitungsphase sehr viel Zeit investiert und drei gut durchdachte Alternativen im Gepäck, als es in Shanghai eintraf. Nach der Präsentation kamen keine Fragen. In den Gesprächen am darauf folgenden Tag wollte sich der chinesische potenzielle Partner aus jeder Alternative das für ihn Vorteilhafteste herauspicken und daraus etwas Neues basteln. „So geht es nicht", dachten die Deutschen entrüstet.

Das westliche Denken muss der formalen Logik genügen: Entscheidung, ein Entweder-Oder ist gefragt. Für Chinesen ist das „Gegenteil einer großen Wahrheit auch wahr." Das chinesische Denken folgt einem Sowohl-als-auch-Schema. Aus chinesischer Sicht ist es deshalb selbstverständlich, aus den vorgelegten Alternativen eine neue zusammenzustellen. Eine Folge des logischen Denkens ist, die Dinge in ihrem festen Zustand zu betrachten. Im Gegensatz hierzu hat nach chinesischem Verständnis nichts einen dauerhaft festen Zustand, alle Dinge sind ständig und immer im Wandel. Bedingungen ändern sich, dadurch wird der Wandel herbeigeführt. So werden auch Verträge betrachtet: Ändern sich Bedingungen, wird über den Vertrag neu verhandelt. Aber auch hier gilt das Guanxi-Prinzip: Stellt eine Seite Forderungen, darf die andere Seite – sofern die Guanxi zum Geschäftspartner gut ist – ebenfalls Forderungen stellen. Das Ziel wird ein Ausgleich der Interessen sein.

Regeln für das Geschäftsessen

Die deutsche Unternehmerin wurde am zweiten Tag nach ihrer Ankunft von der chinesischen Seite zum Abendessen eingeladen. Bereits während ihres letzten Besuchs waren solche Einladungen, bei denen oft 20 bis 30 verschiedene Gerichte gereicht wurden, an der Tagesordnung. Die Speisen schmeckten ihr ja im Großen und Ganzen recht gut, aber es waren auch immer Dinge dabei, deren Verzehr sie größte Überwindung kostete: gebratene Hühnerkrallen zum Beispiel. Ihr Magen hatte schon das eine oder andere Mal kräftigst rebelliert. Aber sie hatte gehört, dass man in China nichts ablehnen sollte und aß die unliebsamen Speisen immer wieder.

China ist ein Land, das aufgrund seiner Größe, der Bevölkerungszahl, der im Verhältnis hierzu wenigen Anbauflächen, die dazu noch immer wieder von Naturkatastrophen heimgesucht werden, immer Probleme hatte, seine Bevölkerung mit ausreichend Nahrungsmitteln zu versorgen. Die Chinesen sind deshalb im Laufe der Zeit dazu übergegangen, alles zu essen was essbar ist. Westliche Geschäftsleute stoßen hier oft an ihre Grenzen.

Was kann man tun ohne den chinesischen Gastgeber zu verletzen? Zunächst einmal sollten Speisen, die der Gastgeber beabsichtigt auf den Teller des Gastes zu servieren, niemals abgelehnt werden. Höflich wäre, wenn der westliche Gast es zumindest schaffen würde, die unliebsame Speise an die Lippen zu führen und vorgeben würde, sie zu probieren. Anschließend kann er den Rest wieder auf den Teller legen und dort liegen lassen. Niemals aufessen, was nicht schmeckt. Dadurch würde signalisiert werden, dass man mehr möchte und der Gastgeber würde alles unternehmen, mehr zu liefern. Leere Teller wären im chinesischen Kontext ein Symbol schlecht versorgter Gäste und das wiederum würde mit einem Gesichtsverlust des Gastgebers einhergehen. Übrigens sollte sich der westliche Gast keine Gedanken über Geräusche bei Tisch machen, es ist nichts, was den Chinesen in den letzten Jahrtausenden Grund zur Debatte gegeben hätte. Das kunstvoll zubereitete Essen steht im Mittelpunkt, die Vielfalt, Ausgewogenheit und Raffinesse der Speisen, nicht aber der Gedanke an irgendwelche Zwänge für die Menschen, die sich an den Speisen laben sollen.

Einige Fettnäpfchen gibt es dennoch:

- Stäbchen sollten niemals in die Reisschale gesteckt werden. Da in Speiseopfer, die den Ahnen dargebracht werden, Räucherstäbchen gesteckt werden, wäre das ein Zeichen dafür, dass die Speisen nicht für die Lebenden sondern für die Toten bestimmt sind.
- Lautes Schnäuzen bei Tisch und das anschließende Verstauen des bakterienbeladenen Taschentuches in eine Hosen- oder Jackentasche ruft bei Chinesen starken Ekel hervor. Möglich wäre hier eine lautlose Variante des Nasehochziehens einzuüben oder beiläufig mit den bereitliegenden Servietten über die laufende Nase zu wischen – die Serviette könnte danach wieder auf den Tisch gelegt werden. Falls nur noch richtiges Schnäuzen hilft, bleibt nur der Weg aus dem Raum.
- Die Rechnung sollte niemals geteilt werden. Essen ist das soziale, netzwerkbildende und -pflegende Ereignis in China. Würde die Rechnung geteilt werden, wäre das gleichsam ein Signal dafür, kein Interesse an einem Netzwerk mit den anderen Tischgenossen zu haben.

Es gibt viele Dinge, die es zu beachten gilt, will man im Umgang mit chinesischen Geschäftspartner, Kollegen und Teammitgliedern erfolgreich sein. Ziel der Aneignung von interkulturellem Know-how ist es, Handlungsweisen und Reaktionen der Geschäftspartner, Kollegen und Mitarbeiter zu verstehen und im Sinne des Geschäftserfolges angemessen darauf zu reagieren. Interkulturelles Konfliktpotential sollte möglichst frühzeitig erkannt werden, um so kostenintensive Fehlentwicklungen zu vermeiden. Ziel ist es aber auch, China zu verstehen und so Risiken und Chancen besser einschätzen zu können. ■ *Ruth Schaefer/ast*

Ruth Schaefer, M.A., studierte in München, Taipeh, Peking und Honolulu Sinologie, Betriebswirtschaftslehre und Amerikanische Kulturgeschichte. Sie ist seit 1996 als interkulturelle Trainerin und Beraterin tätig.