

Erfolg dank Guanxi

Verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern

„Know and find the right Buddha“ lautet eine zentrale Maxime im chinesischen Geschäftsleben. Gemeint ist damit die enorme Bedeutung persönlicher Beziehungen für die Zusammenarbeit. Dies ist nur eines der vielen Details, die Deutsche beachten müssen, die in China erfolgreich Geschäfte machen wollen. Lesen Sie außerdem, warum man nur mit Geduld und Ausdauer weiter kommt und weshalb sich ausgerechnet deutsche Unternehmen unbedingt in China engagieren sollten.

Mit zweistelligen Wachstumsraten und rund 1,3 Milliarden potenziellen Konsumenten gehört China zu den sogenannten Emerging Markets und ist auch für deutsche Unternehmen zu einem wichtigen Markt geworden. Das deutsch-chinesische Handelsvolumen steigt nach Auskunft der Deutschen Handelskammer in China jährlich um mehr als zehn Prozent und auch Mittelständler wagen zuneh-

mend den Sprung ins Reich der Mitte. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen sich ausländische Manager jedoch gehörig umstellen. Wer sich nicht gründlich über Mentalität und Kultur informiert, fällt schnell auf die Nase.

„Aufgrund seiner Größe ist China kein homogener Staat. Der Yang-Tse-Fluss unterteilt das Land in Nord und Süd

und gleichzeitig in unterschiedliche Mentalitäten“, erklärt Xiang Hong Liu, Geschäftsführerin von eticc.chance China. „Während Nordchinesen sehr traditionell denken, reagieren Südchinesen allem Neuen gegenüber offen. Zu den verschiedenen Mentalitäten kommen außerdem mehr als 200 verschiedene Dialekte, 55 unterschiedliche Bevölkerungsgruppen und 22 Provinzen





In der Welt der globalisierten Wirtschaft sind Chinesen Newcomer. Auch wenn noch viele ländliche Provinzen durchaus rückständig sind, entsprechen die großen Metropolen wie Shanghai oder Peking bereits westlichem Standard. (Foto: Pixelquelle.de)

mit eigenen Gesetzen.“ Diese Gegebenheiten gilt es vor Markteintritt zu berücksichtigen.

Vorbereitung ist alles

Schon im Vorfeld sollte man sich daher darüber informieren, welche nationale Fachbehörde für das jeweilige Geschäft zuständig ist. Denn ohne deren Segen läuft im Reich der Mitte gar nichts. Wird ein Vertrag mit einer lokalen Behörde abgeschlossen, so kann es sein, dass die Pekinger Zentrale ihn für unwirksam erklärt und alle Bemühungen umsonst waren. Rechtsanwälte oder Steuerberater mit einschlägigen Erfahrungen sind die richtigen Ansprechpartner, um Zuständigkeiten frühzeitig abzuklären.

In der Volksrepublik China sprechen zwar mittlerweile viele Manager Englisch, darauf verlassen sollte man sich jedoch

nicht. Es empfiehlt sich daher, rechtzeitig einen eigenen Dolmetscher hinzuzuziehen, der den Dialekt der Handelspartner perfekt beherrscht und aussagekräftige Referenzen nachweisen kann. „Gerade bei wichtigen Verhandlungen sollte nicht auf einen Dolmetscher verzichtet werden“, weiß Dirk Meyer, der für mehrere Jahre als Berater für Daimler-Chrysler im Fernen Osten tätig war, aus eigener Erfahrung. „Denn schließlich kann nur er auch die wichtigen Worte übersetzen, die die Verhandlungspartner eigentlich nur unter sich weitergeben wollen.“ Um Übersetzungsfehler vorzubeugen, sollten Inhalte klar und knapp formuliert und umgangssprachliche Wendungen vermieden werden. Neben erstklassigen Sprachkenntnissen, sollte der Dolmetscher auch über ein fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen.

Frechheit siegt

In China angekommen ist Schlitzohrigkeit angesagt. Denn in Verhandlungen zeigen sich chinesische Geschäftspartner als überaus listig. Nur wer dabei mithalten kann, punktet, genießt Hochachtung und wird als ernst zu nehmender Partner wahrgenommen. Gleichzeitig ist der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehungsebene wichtig. Denn nur mit Guanxi, also guten persönlichen Beziehungen,

gelangt man ans Ziel. Dirk Meyer rät dazu, sich im Small Talk zu üben: „Suchen Sie Gemeinsamkeiten, sprechen Sie über Reisen und Kinder.“ Ist erst einmal eine positive, persönliche Beziehung hergestellt, laufen Verhandlungen erfahrungsgemäß einfacher und schneller.

„Jede Menge Geduld“ sollten deutsche Manager laut Christoph Hoppe aufbringen, um in Verhandlungen zum Ziel zu gelangen. Der Business Development Manager von Hualong Film Digital Production hat so seine eigenen Erfahrungen gemacht: „Bei Verhandlungen gilt es, den Entscheider ausfindig zu machen, der meist in der Mitte sitzt. Je weiter jemand vom Chef entfernt sitzt, desto unwichtiger ist er auch“. Es ist ebenfalls von enormer Bedeutung, sein Gegenüber gut zu kennen und zu wissen, wie er vernetzt ist. Umgekehrt interessiert sich der chinesische Geschäftspartner dafür, mit wem er es zu tun hat.

„Ein einflussreicher Titel ist ausschlaggebend, um an die richtigen gleichrangigen Personen zu gelangen“, so Hoppe. In Verhandlungen kommt die Person immer vor der Sache. Darauf basiert auch das Konzept, des „Gesicht Bewahrens“ und des stets respektvollen Umgangs. Hoppe: „Ihr Geschäftspartner wir Ihnen nie mit einem „nein“ begegnen, sondern seine Ablehnung umschreiben, um Sie nicht bloßzustellen. Statt dessen heißt es Kompromisse zu finden, die auf keiner Seite als Niederlage empfunden werden können. Rhetorik und Gestik sollten dabei höflich bleiben, die Distanz gewahrt.“

Ausdauer ist gefragt

Geschwindigkeit ist in Verhandlungen hingegen nicht gefragt. Das liegt zum einen daran, dass viele Betriebe zumindest teilweise staatlich kontrolliert werden und Manager daher eher vorsichtig agieren. Zum anderen verfügen Chinesen über eine enorme Ausdauer, wenn es darum geht, wichtige Detailfragen zu klären. Die gleiche Ausdauer wird von den Verhandlungspartnern erwartet. Die Phasen, in denen Konzessionen und Kompromisse besprochen werden, dauern lange.

„Drohungen, Wut oder Vorwürfe führen in dieser Phase der Verhandlungen zu nichts“, erinnert sich Christoph Hoppe, „manchmal hilft es jedoch, an das gegebene Wort zu erinnern, um festgefahrene Diskussionen voran zu treiben.“ In diesem Spannungsumfeld zwischen langsamer Geschäftsanbahnung, vertrauensvollem Umgang sowie dem Streben nach einer Win-Win-Situation für alle Beteilig-

Sandra Spier

Als freiberufliche PR-Beraterin hat sich die Politikwissenschaftlerin auf die Weiterbildungsbranche spezialisiert. Nach diversen Medien und PR-Agenturen ist sie seit April 2004 Pressereferentin der DYS Deutsche Verkaufsschule. sandra.spier@verkaufsschule.de



ten bewegt sich der ausländische Manager. Wer jedoch Ausdauer, Höflichkeit und Geduld aufbringt, wird langfristige und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufbauen.

Beliebte „Gwailos“

Deutsche Unternehmen haben beste Voraussetzungen, um im Reich der Mitte erfolgreich Geschäfte zu machen, denn „Gwailos“ (Langnasen) gelten als überaus zuverlässige Partner. „Deutschen begegnen Chinesen mit viel Respekt“, so Hoppe, „nicht zuletzt der deutschen Tugenden wegen.“ Geschätzt wird außerdem die gute Qualität der Produkte „Made in Germany“. Dennoch liegt die Quote amerikanischer und japanischer Investitionen weitaus höher, hiesige Unternehmen haben noch einiges nachzuholen. Zu den gefragtesten Importgütern aus Deutschland zählen laut Delegiertenbüro der Deutschen Wirtschaft, Beijing, bislang vor allem Maschinen und Kraftwagen.

Lehrling der Marktwirtschaft

In der Welt der globalisierten Wirtschaft sind Chinesen Newcomer. Daraus resultiert ein gewisses Maß an Unsicherheit. Trotz wechselnder politischer Rahmenbedingungen, bleiben alte Verhaltensmuster präsent. Der Karriereweg in der Wirtschaft gleicht weiterhin dem auf politischer Ebene. Erlaubt ist, was schriftlich geregelt wurde, pragmatische Lösungsansätze treten in den Hintergrund. „Je mehr chinesische Partner bereits mit Ausländern zu tun hatten oder selbst im westlichen Ausland gearbeitet haben, umso mehr gleicht sich das Geschäftsgebaren an“, so Hoppe.

China als rückständig zu betrachten wäre seiner Meinung nach jedoch ein großer Fehler. „Immer mehr chinesische Studenten schließen ihr Studium mit einem MBA ab, viele verbringen zumindest Teile ihres Studiums an einer europäischen oder amerikanischen Universität, so dass sich sowohl Ausbildung als auch Mentalitäten



Egal, ob Produkte in China verkauft oder gekauft werden, beim Verhandeln gilt es immer gewisse Regeln zu beachten. (Foto: Pixelquelle.de)

stetig angleichen.“ Auch wenn noch viele ländliche Provinzen durchaus rückständig sind, entsprechen die großen Metropolen wie Shanghai oder Peking bereits westlichem Standard. □