



## Kultur-Seminar: Hinter jedem Auftrag aus China steckt harte Arbeit

# DER WEG INS REICH IST

„Wir hatten den Abschluss der Verhandlungen bis tief in die Nacht gefeiert, mit Entertainment, Alkohol und allem, was dazu gehört. Am nächsten Morgen, als wir den Vertrag unterzeichnen wollten, saß ich allein im Raum. Die Klimaanlage war abgeschaltet, keine Flasche Wasser auf dem Tisch, meine Geschäftspartner tauchten gegen halb elf auf und schienen von dem, was wir vereinbart hatten, nichts mehr zu wissen: Schlechtes Wetter, keine Absatzmöglichkeiten für die vorgesehene Menge Bier.“ Der deutsche Manager legt beide Hände neben seiner Mappe auf den Tisch. Die kleine Pause wäre gar nicht nötig, denn die Aufmerksamkeit der Geschäftsleute in der Runde hat er ohnehin. „Das war in den zwei Jahren in China nicht das einzige Mal, dass ich dieses ganz schlechte Gefühl im Bauch hatte, das kann ich Ihnen sagen.“

Der blonde Vertriebsexperte erzählt von den schier endlosen Verhandlungsrunden, die er mit Geduld überstanden hatte, vom Flieger nach Hongkong, den er wenig später erreichen wollte, und dass er schließlich alle Visitenkarten aus der Tasche zog und auf den Tisch knallte. „Dann lassen wir es halt und geben allen Journalisten Bescheid, dass aus dem Joint Venture nichts wird.“ Da hätten sich seine chinesischen Geschäftspartner kurz zurückgezogen und bei ihrer Rückkehr sehr freundlich darauf hingewiesen, dass es wohl ein Missverständnis gegeben habe. Sie hatten nur den Verhandlungsspielraum testen wollen.

An dieser Stelle lehnt sich einer der Zuhörer zurück, bei einem anderen verschwinden die Runzeln auf der Stirn, ein kleiner Lacher macht die Runde, als die Story mit einem Erfolg endet und jemand sagt: „Und dann sprang wohl auch die Klimaanlage wieder an.“

Es hätte ja auch anders sein können. Und es hätte jedem von ihnen passieren können. „Wir haben zwar schon Erfahrungen in Japan gemacht, aber eben nicht in China“, hatte einer bei der Vorstellung am Morgen berichtet. Geschäftsführer sei er und wolle mit einer Niederlassung in Singapur einen ersten Schritt auf den Markt

wagen. „Was ich jetzt beachten muss, möchte ich im Kultur-Seminar erfahren.“ Mit der Kaffeetasse in der Hand, zu dritt oder viert zwischen Stühlen und Büffet, lassen sich Entscheider, Ingenieure, Vertriebsmitarbeiter oder Projektleiter genauer in die Karten gucken. „Mein Chef und ich haben nicht ganz die gleichen Vorstellungen davon, was wir in China erreichen könnten. Er setzt viel größere Hoffnungen darauf als ich.“ Nicken. Keine

### „Statt auf Fehlerquellen stieß ich nur auf Lächeln und Schweigen“

Einzel Erfahrung also. Einer will zur Messe nach Shanghai und sich auf die Mentalität der Geschäftspartner einstimmen. „Ich war ein paar Mal in unserer Niederlassung und fahre demnächst für einen Monat hin“, sagt ein anderer. Obwohl sein Unternehmen schon im ersten Jahr in China Gewinn machte – „damit hatten wir gar nicht gerechnet“ –, gebe es Schwierigkeiten in der Produktion. Die Quelle sei nicht einmal mit Hilfe des chinesischen Verantwortlichen ausfindig zu machen: Nichts als Lächeln und Schweigen. „Die Mitarbeiter sind miteinander verwandt oder befreundet, da erfahren Sie nichts darüber, wo der Fehler liegen könnte.“ Nachdem er den Löffel energisch durch den Kaffee bewegt hat, fügt der Firmenchef hinzu: „Wenn da

zum dritten Mal der gleiche Mist passiert, platzt mir der Kragen.“

Genau das wäre aber keine gute Idee, mahnt Dr. Kuang-Hua Lin, der nach der Pause berichtet, worauf seine Landsleute in Asien allergisch reagieren. „Wenn ich schon auf dem Flughafen jemanden laut streiten höre, sind es meist Deutsche. Dabei sind gerade Zollbeamte, wie alle Uniformierten, gewohnt, dass man ihnen mit sehr viel Respekt begegnet.“ Er verbeugt sich tief. „So klein fühlen wir Asiaten uns gegenüber Leuten, die wir respektieren müssen.“ Er erzählt von Konfuzius, den Pflichten jedes Menschen gegenüber Älteren, der Familie, gegenüber Vorgesetzten und lächelt. Das alles sei seinen Beratungskunden aus Mitteleuropa sehr schwer verständlich zu machen. „Es ist bei uns sehr wichtig, dass niemand, auch kein Mitarbeiter, sein Gesicht verliert.“

Was denn von Managern erwartet würde, fragt jemand, als Lin berichtet, dass sich mancher schon mit einem Babysitter verglichen hätte. „Es ist völlig in Ordnung, wenn ein Mitarbeiter Sie um Rat bei der Schulwahl für den Sohn bittet“, sagt Lin. Schließlich sollte ein Chef in China eine Vaterfigur sein, dessen Ziele sich die Mitarbeiter zu eigen machen. Technische Details regelten die Leute unter sich. „Wenn Sie sich ärgern, kommen Sie am nächsten Tag wieder. Bewahren Sie Ruhe und behalten Sie Ihr Gesicht.“ Jemand räuspert sich leise, fährt sich übers Kinn und murmelt: „Das hätte ich vorher wissen sollen.“

*Wer nach China geht, sollte sich darauf gefasst machen dass er überall auf Massen von Menschen stößt (Bild rechts: Klaus Tobey, Bild oben: Dirk Renckhoff)*



# 成功

# 福

## DER MITTE KEIN SPAZIERGANG

Für alle Fälle, in denen Westler die Nerven zu verlieren drohen, hat Dr. Lin, herzlich lachend, einen Tipp parat: „Nehmen Sie die Gesprächsrunden sportlich. Betrachten Sie die Verhandlungen als Spiel, und bringen Sie Zeit mit.“ Termine am späten Vor- oder Nachmittag empfiehlt er. Ein asiatischer Chef genieße das Privileg, etwas später im Büro anzukommen. Und wenn sich nach dem Termin ein gemeinsames Essen ergibt, entstünden dabei die wirklich wichtigen Beziehungen.

Mehr Offenheit entwickelt sich beim Kaffee auch unter den europäischen Seminarteilnehmern. Jemand gibt zu, dass er den Faux pas mit der Uhr schon begangen habe – einem Geschenk, das in China ausdrückt, jemandes Zeit sei abgelaufen. „Rote Rosen können Sie auch nicht schenken. Ein guter Eindruck bei der Frau des Hauses ist wichtig, aber Sie dürfen den Mann keinesfalls eifersüchtig machen“, hat Dr. Lin kurz vorher gewarnt. Also Finger weg von Blumen. Zum Trost: Pralinen aus Deutschland oder Belgien seien immer willkommen, „vor allem die in den Metallverpackungen“.

### Finger weg von Blumen – Pralinen hingegen sind ein willkommenes Geschenk

Die Liste der Dos und Don'ts ist lange nicht vorbei. „Wichtig ist, dass Sie am Ende des heutigen Tages erkennen, wann Sie allein zurecht kommen können“, lächelt Dr. Lin, „zum Beispiel wenn Sie mit jüngeren Asiaten zu tun haben, die lange im Westen waren und sich mit der hiesigen Kultur gut auskennen.“ Wer an Ältere gerät – diese Kategorie beginnt laut Lin etwa bei Mitte Dreißig – hat seiner Ansicht nach aber ohne Berater keine Chance. „Ich dachte zuerst, mit Beobachten und Zurückhaltung komme ich weiter“, sagt schließlich ein Entscheider aus einem Maschinenbaubetrieb, der mehrmals in China war. „Aber ich muss wohl noch viel lernen, bis ich da zurechtkomme.“

„Man muss vor allem auf das Land vorbereitet sein“, bestätigt auch der Vertriebs-Experte aus der Getränkebranche nach zwei Jahren China-Erfahrung. Nennt das Drängeln in dem Zwanzig-Millionen-Einwohner-Ameisenhaufen Shanghai, das Spucken auf den Straßen, die Erkenntnis, dass der deutsche Chef nicht nur die teure Wohnung und den Kindergarten zahlen muss, sondern auch den Chauffeur, da man nicht einmal die Schilder lesen kann. „Ein Kultur-Seminar hätte ich vor meiner Abreise gerne gehabt.“ Dann weicht kurz der rhetorische Schliff aus seinen Worten. „Und in China gibt es zum Beispiel die Todesstrafe.“ Kein Rascheln von Unterlagen, kein Geräusch außer dem Summen des Projektors, auch Dr. Lins Gesichtszügen ist keine Regung zu entnehmen. „Da finden jeden Monat öffentliche Hinrichtungen statt, wie hier im Mittelalter.“ Wie viele Kilometer ist China von dem Tagungsraum in Düsseldorf entfernt? Trotz der Distanz herrscht Schweigen. „Ein harmonisches Klima ist bei allen Verhandlungen sehr wichtig“, hatte der taiwanische Seminarleiter vorhin erläutert. „Sprechen Sie nur Dinge an, zu denen alle einer Meinung sind. Vermeiden Sie Politik oder Religion, die sehr leicht zu peinlichen Streits führen.“ Der Manager hat sein Beispiel gut gewählt. „Meine Frau war erschüttert.“ Freunde im Land brauche man, um all die Schwierigkeiten und Eindrücke zu verarbeiten. China sei kein Paradies, hinter jedem Auftrag stecke harte Arbeit. „Auch das muss ein Geschäftsführer wissen, wenn er Mitarbeiter nach China schickt: Ohne Freunde geht man einfach unter.“ Und selbst nach zwei Jahren habe man nicht so viel verinnerlicht, dass man jeder Verhandlung gewachsen wäre. „Aber wenn man länger bleibt, wird die Rückkehr schwierig, weil einen dann die Kollegen und Partner zu Hause nicht mehr verstehen.“ Sein Gegenüber fragt ihn direkt: „Würden Sie wieder hingehen?“ Das Ja kommt ohne Zögern.

Von unserem Redaktionsmitglied  
Dr. Birgit Oppermann  
birgit.oppermann@konradin.de



Unternehmensberater und Seminarleiter  
Dr. Kuang-Hua Lin (Bild: APMC):

„Ich schätze, bis zu 90 Prozent der gescheiterten Geschäftsabschlüsse in China gehen auf kulturelle Missverständnisse zurück – und das größte Problem ist, wenn Sie gar nicht merken, dass es ein kulturelles Problem gab.“

### Seminare: Was in China anders ist

In eintägigen Kultur-Seminaren, wie sie die Düsseldorfer Asia-Pacific Management Consulting GmbH anbietet, bekommen die Teilnehmer einen ersten Eindruck davon, was sie im Kontakt mit Menschen aus asiatischen Ländern beachten sollten. In spezielleren Veranstaltungen gibt Geschäftsführer Dr. Kuang-Hua Lin beispielsweise Tipps für Mittelständler oder bereitet Ingenieure auf den Einsatz in Asien vor. Weitere Informationen:  
[www.apmc.de](http://www.apmc.de)