



Freundlichkeit, Zurückhaltung, harte Bandagen: Gewieftete Geschäftstaktiken

Eigenes Repertoire und klare Erwartungen

ERFOLGREICH IN ASIEN Die Länder der Region unterscheiden sich nach Entwicklungsstand, Religion, Kultur, Verhaltensregeln und Geschäftspraktiken. Das Engagement deutscher Unternehmen scheitert oft nicht am guten Willen, sondern an den bisweilen heimtückischen Besonderheiten der wirtschaftlichen und kulturellen Umstände.

KUANG-HUA LIN

Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung

Der am meisten verbreitete Irrglaube über Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung in Asien drückt sich in der Annahme aus, man benötige unbedingt einen Vermittler. Vielen vermeintlichen Asienkennern ist eigennützig an der Verbreitung dieser Behauptung gelegen, um selbst in dieser Rolle agieren zu können.

Selbstverständlich erscheint es vorteilhaft, wenn eine angesehene Persönlichkeit Ihr Unternehmen bei asiatischen Unternehmen vorstellt und einführt. Viele deutsche Unternehmen vergessen jedoch folgendes: Voraussetzung für die Seriosität ist eine hohe Reputation des Vermittlers vor Ort so-

wie seine Neutralität. Er darf keinen eigenen wirtschaftlichen Vorteil aus der Empfehlung ziehen. Diese Kriterien sind in den meisten Fällen nicht gegeben.

Außerdem schränkt man seine Partnerauswahl bei vorschneller Entscheidung unnötig ein, da man im Zweifel nur bei Unternehmen eingeführt wird, die dem Vermittler verbunden sind. Unter Umständen verlangt der Vermittler sogar ohne Ihr Wissen ein »Honorar« von der asiatischen Seite für die Kontaktanbahnung mit Ihnen. Dies passiert recht häufig, auch bei deutschen Vermittlern.

Besser ist, sich direkt bei den avisierten Unternehmen in Asien mit einem Brief vorzustellen. Bei KMU hilft ein Empfehlungsschreiben der lokalen Außenhandelskammer. Wenn der Brief richtig verfasst ist und das telefonische »Follow-up« profes-

sionell durchgeführt wird, liegt die Erfolgsquote bei etwa 80 %. Diese Vorgehensweise ist wesentlich zügiger und effizienter als die Einschaltung eines Vermittlers. Nur bei wirklich sehr großen Konzernen wie Mitsubishi oder Toshiba sind Vermittler vereinzelt erforderlich.

Treffen und Geschäftsverhandlungen

Die Spielregeln in Sachen Umgangsformen, etwa bezüglich des Händeschüttelns oder beim Überreichen der Visitenkarte, lassen sich bildlich leichter darstellen. Unter »www.asia-pacific.de« gibt es einen kurzen Videobeitrag zu diesem Thema, der erst kürzlich bei »n-tv« ausgestrahlt wurde.

Typische Fehler bei Treffen und Verhandlungen in Asien

► **Namen** Die Übersetzung Ihres Namens oder Firmennamens erfolgt nach der Aussprache. Da asiatische Schriftzeichen stets eine Eigenbedeutung haben, sollte man sich die Bedeutung nochmals von einem weiteren Dolmetscher erläutern und ins Deutsche zurückübersetzen lassen.

► **Titel** In den meisten Ländern Asiens gibt es eine regelrechte Titelinflation. So heißen in Hongkong die meisten Sekretärinnen »Manager«. Vor diesem Hintergrund bekommt man ohne einen angemessenen Titel (z.B. Managing Director, Vice President, ...) unter Umständen keinen Termin bei Entscheidungsträgern.

► **Präsente** Geschenke sind stets willkommen, müssen jedoch unbedingt mit Landeskennern abgesprochen werden. Bekannte Tabus sind beispielsweise die Zahl 4 in Japan und China (ähnliche Aussprache wie »Tod«), oder Standuhren (»Deine Zeit ist abgelaufen«) und Messer (auch »Schweizer-Messer«!).

► **Gesprächsstrategie** Niemand sollte ungeduldig werden, wenn asiatische Partner nicht sofort auf den Punkt kommen. Asiaten machen gerne Geschäfte mit Leuten, denen sie vertrauen. Beziehungs- und Vertrauensaufbau benötigen allerdings viel »Small Talk« und Zeit.

► **Körpersprache** »Yes«/Nicken bedeutet »ich habe gehört/verstanden« und signalisiert nicht etwa Zustimmung. Umgekehrt vermeiden die meisten Asiaten ein klares »Nein«. Genaues Zuhören und Einfühlungsvermögen sind also geboten.

► **Nachbereitung** Schicken Sie nach dem Gespräch einen kurzen Dankesbrief, in dem Sie das Meeting kurz resümieren. Bitten Sie um Kommentare, falls Sie etwas bei dem Treffen falsch verstanden haben sollten. Dadurch können viele sprachliche und kulturelle Missverständnisse ausgeräumt werden.

► **Zeitplanung** Planen Sie ausreichend Zeit ein und hetzen Sie nicht von Termin zu Termin. Rechnen Sie damit, dass Sie eventuell im Anschluss an den Termin zum Mittag- oder Abendessen eingeladen werden. Sie können diese Einladung selbstverständlich aus Termingründen ablehnen, versäumen dabei jedoch die besten Chancen für Ihre Geschäfte.

► **Trinksitten** Nicht richtig ist, dass man beim Trinken um jeden Preis mithalten muss. Die meisten Asiaten (vor allem Japaner) geben ohnehin nur vor, betrunken zu sein. Wichtiger als die Trinkfestigkeit ist die Erzeugung einer heiteren Stimmung und das Schließen von Freundschaften.

► **Verhandlungsstrategie** Nachverhandlungen sind in Asien nicht ungewöhnlich. Man sollte damit rechnen und seinen Spielraum daher nicht voreilig ausgeschöpft haben. Im übrigen sollte man seine Verhandlungspartner nicht mit innovativen Vorschlägen überraschen. Asiatische Verhandlungsführer sind in der Regel nur befugt, über einfache Dinge wie Preise und Lieferfristen zu verhandeln. Komplizierte Vorschläge können Asiaten nur im Hauptquartier bearbeiten, nicht am Verhandlungstisch.

► **Schmiergelder und Gefälligkeiten** Beim Thema Korruption sind Irrtümer traditionell besonders weit verbreitet. Korruption ist ein Problem in einigen Ländern Asiens, jedoch keineswegs so häufig, wie oft angenommen wird. Erfahrungsgemäß sind je nach Land 50 bis 80 % der vermeintlichen Korruptionsfälle tatsächlich Betrugsfälle von Trittbrettfahrern - Mittelsmänner (bisweilen auch Deutsche!) behaupten, dass jemand Geld verlangt oder dass man ein Geschäft durch Zahlung an bestimmte Personen »regeln« könne, ohne dass überhaupt Kontakte zu den entsprechenden Personen bestehen.



Dr. Kuang-Hua Lin

Auch bei echten Korruptionsfällen ist in etwa 90 % der Fälle das illegale Schmiergeld durch legale Gefälligkeiten ersetzbar: Etwa eine Einladung nach Deutschland oder Hilfe bei der Erlangung eines Auslandsstudienplatzes für die Kinder der Entscheidungsträger (lediglich mittels eines Empfehlungsschreibens). Solche legalen Möglichkeiten sind illegalen Barzahlungen selbstverständlich vorzuziehen.

Wenn ein asiatischer Partner hartnäckig auf einer Barzahlung besteht, sollten die Konsequenzen klar sein. Die Erfahrung zeigt, dass man in allen Ländern Asiens auch ohne illegale Schmiergeldzahlung gute Geschäfte machen kann. Wer sich auf Kor-

ruption einlässt, macht sich straf- und angreifbar. Ehrliche Beamte und Geschäftsleute werden Sie meiden, um den eigenen Ruf zu schützen. Angesichts der Tatsache, dass in allen Ländern Asiens (einschließlich der für Korruption bekannten Länder China und Indonesien) die Geschäftspraxis immer sauberer wird und auf Beste-

chung und Korruption drakonische Strafen stehen, gilt die strikte Empfehlung, keine Schmiergelder zu zahlen.

► **Korruption bei eigenen Mitarbeitern** Viele deutsche Unternehmen haben in Asien mit Korruption in den eigenen Reihen zu kämpfen. Einkäufer und Vorgesetzte (auch deutsche Vorgesetzte!) werden durch Geldzahlungen oder Sex korrumpiert und vernachlässigen ihre Pflichten. Solche Probleme sind weiter verbreitet, als man gemeinhin glauben mag. Es gab sogar einen prominenten Fall in China, bei dem eine Vertriebsmannschaft eine Provision von Wettbewerbern erhielt, wenn sie ganz bewusst nicht erfolgreich verkaufte. Deshalb gilt in Asien generell der auch in Europa bewährte Leitsatz »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!«

Dr. Kuang-Hua Lin, Geschäftsführer der Asia-Pacific Management Consulting GmbH (APMC), Düsseldorf, u. Vorsitzender der Fachkommission Asien des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft (BVMW)

► **Informationen:** »www.asia-pacific.de«

Die Bedeutung der Familienunternehmen



2001, 176 Seiten, gebunden, DM 59,- ISBN 3-280-02676-8

Es werden alle wichtigen Themen behandelt:

- Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Kontrollsysteme, Familienrat
- Was heisst Führung im Familienunternehmen heute?
- Welche Qualitäten sind gefragt?
- Welches Lohnsystem?
- Wie sieht eine familienfreundliche Firmenführung aus?
- Als Ehepaar einen Betrieb führen
- Ein besonderes Kapitel widmet die Autorin Frauen in Familienunternehmen.

Senden oder faxen Sie untenstehende Bestellung an Ihre Buchhandlung oder direkt an Cornelsen Verlagskontor, Kammerratsheide 66, D - 33609 Bielefeld, Telefax 0521 / 971 92 91

Bestellung

Gerne bestelle(n) ich/wir aus dem Orell Füssli Verlag gegen Rechnung (inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten)

.... Ex. Franziska Müller Tiberini

Wenn Familie den Laden schmeißt
Modelle zur Führung von Familienunternehmen
DM 59,- ISBN 3-280-02676-8

Name _____
Vorname _____
Strasse, Nummer _____
Postleitzahl, Ort _____
Datum _____
Unterschrift _____

