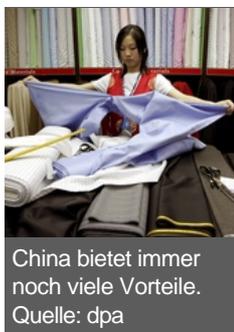


China – Riesenreich aber auch Riesenmarkt?

Handelsblatt.com bietet Ihnen mit der neuen Serie „Weltspitze – wie Deutsche international Erfolg haben“ praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Personalberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um das Geschäftemachen in China.

von Sergey Frank



China bietet immer noch viele Vorteile.
Quelle: dpa

Seit dem letzten Jahrzehnt wuchs die Volksrepublik China zu einer wesentlichen Wirtschaftskraft weltweit heran. Daran hat auch die Finanzkrise nichts geändert, ganz im Gegenteil. Sie hat zwar auch die Volksrepublik China getroffen, aber bei weitem nicht in dem Umfang wie viele andere Länder. In der Zwischenzeit steigt der Binnenkonsum nachhaltig und man spricht wieder von einem überdurchschnittlich hohen Wirtschaftswachstum.

Dementsprechend bleibt der Trend – viele Unternehmen gehen in das Reich der Mitte: die größten Vorzüge des Landes sind hohe wirtschaftliche Zuwachsraten, ein immens großer Absatzmarkt mit immer mehr zahlungswilligen Konsumenten und positiver demographischer Entwicklung, eine zunehmende Liberalisierung. All dies sind Einflussgrößen, welche den Appetit vieler internationaler Unternehmen geweckt haben. Dieser Appetit wird auch deswegen größer, weil die Konjunktur im eigenen Land nicht anspringt.

Nicht nur Global Player wie Volkswagen, BASF, Bayer, Coca Cola, Henkel oder Procter & Gamble, um nur einige aufzuführen, sind im Reich der Mitte bereits stark vertreten. Auch der deutsche Mittelstand engagiert sich mittlerweile auch sehr stark und auf vielfältige Weise. Aber ist dieses Riesenreich tatsächlich ein sich schnell entwickelnder und hoffnungsvoller Zukunftsmarkt, der nachhaltige und langwierige Investitionen rechtfertigt? Ein genauerer Blick darauf lohnt sich schon.

China ist nicht China. Die Volksrepublik ist eine Welt für sich mit über 4000 Jahre alter Geschichte, verschiedenen Sprachen und Dialekten sowie unterschiedlichen sozialen Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen. Die Größe des Landes, die allmähliche Öffnung zum Westen und rapides Wirtschaftswachstum machen China zu einem bedeutenden Wachstumsmarkt mit hoher Attraktivität für ausländische Investoren. Nach Angaben von Volkswagen ist China der wachstumsstärkste Markt weltweit. Auch das Messengeschäft brummt. So steht zum Beispiel die Weltausstellung EXPO 2010 in Shanghai vor der Tür. Nicht jedes wirtschaftliche Engagement ist von Erfolg gekrönt. Viele Unternehmen haben nicht die erhofften schnellen Renditen erzielt. Welche Fehler machen westliche Unternehmer bei Ihrem Engagement in China, wo liegen die Besonderheiten beim Verhandeln und Geschäftemachen in China sowie im operativen Betreiben eines Unternehmens vor Ort. Auf diese Gesichtspunkte werden wir in den nächsten drei Teilen dieser Serie eingehen.

Langsames Werben

„Cold Calls kann man vergessen. Da erntet man nichts als Unverständnis und höfliche Absagen.“

Kaltakquisition ist in China kein geeigneter Weg, um Geschäfte anzubahnen“, weiß der Projektmanager eines deutschen Automobilzulieferers, der hier ein großes Produktionswerk ansiedeln wollte, zu berichten. Chinesische Manager sind es nicht gewohnt, dass ein (potenzieller) Geschäftspartner „mit der Tür ins Haus fällt“.

Vielmehr ist Geduld gefragt und ein langsames und geschicktes „Werben“ um den Partner. Eine erste Kontaktaufnahme kann über eine Handelsmesse, eine offizielle Handelsdelegation, im Lande selbst durch eine internationale Bank, ein Anwalts- oder Wirtschaftsprüferbüro oder den Vertreter der Botschaft erfolgen. Mittelsmänner spielen bei dieser Art der Geschäftsanbahnung eine wichtige Rolle. Sie sollten Personen sein, die beiden Seiten gut bekannt sind und Vertrauen genießen, um das Eis langsam zu brechen.

Auch in der Verhandlung selber ist Geschwindigkeit nicht gefragt. Die Liebe zum Vertragsdetail und das Ziel kurzfristiger geschäftlicher Bindungen sind ein Grund für das Scheitern vieler amerikanischer und westeuropäischer Investoren. Das Motto „Time is Money“ und der starre Blick auf rasche Ergebnisse und Renditen führen in China auf den Holzweg. Wie in allen asiatischen Ländern gilt es, zunächst eine positive persönliche Beziehung zum potenziellen Geschäftspartner aufzubauen. Je besser diese Beziehung ist, desto einfacher und schneller laufen die Verhandlungen.

Im Rahmen von Verhandlungen in China sind generell folgende Vorgehensweisen empfehlenswert: Es bietet sich an, mehrfach Fragen zu stellen. Es heißt nicht nur „Wer fragt, gewinnt“ sondern es ist in der Situation oft clever, sich etwas dumm zu stellen. Wenn man die gleiche Frage mehrmals stellt – „Ich bin mir nicht sicher, Sie richtig verstanden zu haben. Können Sie das noch einmal erklären?“ – können Schwachstellen in der Argumentation der Gegenseite aufgedeckt werden, was wiederum zu Zugeständnissen führen kann.

Ausdauer und Konsistenz im Umgang mit den chinesischen Partnern ist wichtig. Zum Beispiel sollte man auf die Situation des eigenen Unternehmens sowie die spezifischen Anforderungen und Wünsche mehrmals eingehen, um den Standpunkt deutlich zu machen. Darüberhinaus ist es vorteilhaft, chinesischen Geschäftspartnern Informationen über die eigenen Mitbewerber zu geben. Insbesondere sollte man den spezifischen Mehrwert der eigener Produkte und/oder Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb klar darlegen. Und da Taten besser sind als Worte, ist es wichtig, mögliche Ergebnisse zu demonstrieren.

Guanxi

Darüber hinaus haben die Chinesen ein spezielles Wort für die geschäftliche Kontaktpflege – „Guanxi“ Es umschreibt die intensive Pflege eines persönlichen und reziproken Beziehungssystems und geht über ein im westlichen Sinne herkömmliches Networking hinaus. Der Umgang mit dieser Form der Geschäftsauffassung ist nicht immer einfach. Auf der einen Seite steht ein vertrauensvoller und enger Umgang miteinander. Andererseits erwarten die chinesischen Partner von einem Freund naturgemäß größere Rücksichtnahme und Konzessionen. Es gilt das Sprichwort, dass kleine Gefälligkeiten die Freundschaft erhalten. In diesem Spannungsfeld zwischen langsamer Geschäftsanbahnung, engem und vertrauensvollen Umgang sowie dem Streben nach einer „win-to-win“-Situation bewegt sich der ausländische Manager. Hier gilt es für ihn ebenso taktvoll zwischen Geschäftssinn und Sympathie wie zwischen Rendite und Vertrauen abzuwägen – ein schwieriger Balanceakt.

Glücklicherweise haben intelligente westliche Geschäftsleute schon immer Geld in China verdient – und trotz einiger Kommunikationsschwierigkeiten stehen die Zeichen auch in Zukunft gut für neue Geschäftsbeziehungen. Die Chinesen arbeiten hart, um westliche Unternehmen ein- bzw. zu überholen und mit ihnen konkurrieren. Für westliche Manager, die darauf aus sind, in China Geschäfte zu machen, hier ein letzter Rat: Reagieren Sie jetzt und eignen Sie sich die Spielregeln an, indem Sie sich Guanxi schaffen. Das brauchen Sie, um in China ein Geschäft aufzubauen. Erwarten Sie keine sofortigen Ergebnisse. Alte

Freundschaften wirken erst im Laufe der Zeit Wunder.

Jedes Jahr, das Sie jetzt in China investieren, wird sich in der Zukunft auszahlen – denn in einer Welt, die durch jahrtausende alte Erfahrungen geprägt ist, brauchen junge Beziehungen lange, geduldige Pflege, um gedeihen zu können.

Businesssprache Englisch? Ja, aber...

In der Volksrepublik China kann man davon ausgehen, dass viele Manager zwar englische Sprachkenntnisse haben. Man sollte sich aber nicht darauf verlassen, Verhandlungen tatsächlich auf Englisch zu führen. So können zwar die meisten jungen Chinesen Englisch, allerdings sind die älteren Geschäftspartner, die letzten Endes die Entscheidungen treffen, der Sprache nur selten mächtig. Bei wichtigen Verhandlungen empfiehlt es sich, einen eigenen Dolmetscher, den man bereits kennt oder der einem von Dritten empfohlen worden ist, hinzuzuziehen. Referenzen zu den Fähigkeiten des Dolmetschers sind dabei essenziell. Prinzipiell sind lange und umständliche Formulierungen sowie umgangssprachliche Wendungen zu vermeiden. Eine kurze und knappe Rhetorik unter Zuhilfenahme von Strukturen, die man etwa an einer Tafel visualisiert, erleichtern die Kommunikation.

Apropos Sprache: Während Mandarin die Standardsprache ist, werden in China zahlreiche Dialekte gesprochen, so in Shanghai der Shanghai-Dialekt und in Beijing ein abgewandelter Beijing-Dialekt. Auch wenn in China zahlreiche Dialekte gesprochen werden – in Beijing etwa Mandarin, in Shanghai Shanghai-Dialekt, Kantonesisch in Guangzhou – lässt sich daraus nicht pauschal auf fundamentale regionale Mentalitätsunterschiede schließen. Vielmehr sind sich die Chinesen – so weit es sich auf ihr Geschäftsgebaren bezieht – nicht ganz ähnlich. Es gibt schon markante Unterschiede untereinander. Im Süden, etwa im Großraum Shanghai sind die Verhandlungen oft sehr „tricky“ und die chinesische Seite ist extrem auf ihren Vorteil bedacht. Im Norden hingegen ist die Kommunikation neutraler.

Chinesen kommunizieren auf indirekte Art, wie es für Europäer oder Amerikaner eher fremd ist. Eine strikte Verneinung wird in China vermieden. Ihr Geschäftspartner wird Ihnen nie eine direkte Absage erteilen. Er wird sein „nein“ umschreiben, um den Partner nicht bloßzustellen und sich selbst nicht endgültig festlegen zu müssen. Hinzu kommt der politische Hintergrund. Ein chinesischer Manager wird es während der Verhandlungen vermeiden, bei gewissen, politisch sensiblen Themen allzu direkt zu werden und bestimmte Themen nur ungern ansprechen.

In einem persönlichen Gespräch hingegen wird er eher offen seine Meinung sagen. Beide Verhaltensweisen entsprechen dem wichtigsten Kommunikationsprinzip der chinesischen Kultur: Wichtig ist es, das Gesicht zu wahren und dem Gegenüber Respekt zu zollen. Dieses Prinzip ist auch in Verhandlungen relevant. Konkret: Bieten Sie Kompromisse an, die nicht als eine Niederlage empfunden werden. Rhetorik und Kommunikation sollten dabei höflich und harmonisch bleiben ohne zu viel Druck und übermäßige Lautstärke.

Sinnvoll ist es in jedem Fall, den Verhandlungsgegenstand so transparent wie möglich zu machen. Hier sind einfache Visualisierungshilfen wie Flipchart oder Tafeln gute Instrumente. Darüber hinaus sollte man die wesentlichen Strukturen des Geschäfts gemeinsam mit der anderen Seite vorab definieren, um Missverständnisse auszuschließen. Wichtig ist dabei, die Fachbehörde, die dem Geschäft von vornherein zustimmen muss, hinzuzuziehen.

Und bitte immer beachten: Im Laufe der Verhandlungen ist ein höheres Maß an Improvisation notwendig, als im Westen. Hier ist der beschlagene Dolmetscher mit betriebswirtschaftlichem und/oder technischem Spezialwissen unverzichtbar.

