



Manuel Vermeer

# China.de

Was Sie wissen müssen, um mit Chinesen  
erfolgreich Geschäfte zu machen

*3. Auflage*



Springer Gabler

---

China.de

---

Manuel Vermeer

# China.de

Was Sie wissen müssen,  
um mit Chinesen erfolgreich  
Geschäfte zu machen

3. Auflage



Springer Gabler

Manuel Vermeer  
Gaiberg, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4704-8                    ISBN 978-3-8349-4705-5 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-8349-4705-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2002, 2007, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Vorwort

Mag es auch viele Regalmeter Literatur über China geben – in keinem Bereich der Kooperation werden nach wie vor so grundlegende Fehler begangen wie im Interkulturellen Management. Dass nun eine 3. Auflage dringend erforderlich ist, unterstreicht den Bedarf fundierter Chinainformation.

Führungskräfte, die häufig in China sind oder sein werden, haben keine Zeit, dicke Bücher über die chinesische Geschichte zu lesen oder sich in die Lehren des Konfuzius einzuarbeiten. Trotzdem benötigen sie kurz und übersichtlich einige Informationen über die chinesische Kultur, Sprache und die Verhaltensweisen, mit denen sie vor Ort ständig konfrontiert werden. Aber nicht in Form der berühmten handlichen Regeln, die jedes Fettnäpfchen vermeiden helfen – das gibt es nicht.

Kurze Informationen zu den Themen moderne Geschichte, kulturelle Besonderheiten, Geografie, Politik, Verhaltensweisen, Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern, Verhandlungsstrategien, Personalmanagement, praktische Hinweise zum Chinaaufenthalt: Informationen, die jeder braucht, übersichtlich dargestellt, sachlich und fundiert. Literaturempfehlungen und Internetadressen für Interessierte, die sich weiter informieren möchten, finden sich am Ende des Buches.

Der Titel ist Programm: *china.de* verbindet sprachlich China und Deutschland. „de“ ist die Kennung deutscher Internetadressen, aber auch die Umschrift für das chinesische Zeichen für „deutsch“. Der Titel verbindet daher auf mehrfache Weise diese beiden Länder, und nur so sind erfolgreiche Geschäfte möglich: gemeinsam, in gegenseitigem Vertrauen, in einer „Win-win-Strategie“.

## 6 Vorwort

Dies Buch ersetzt natürlich kein interkulturelles Seminar über China, wie es als Vorbereitung ein absolutes Muss für jeden ist, der sich auf dem chinesischen Markt engagieren möchte. Im Gegenteil: Es ist Ergänzung, soll neugierig machen auf mehr Informationen. Nach der Lektüre ein Seminar buchen oder es begleitend lesen: dies kann eine sinnvolle Vorbereitung sein. „china.de“ kann in seiner handlichen Form auch auf Reisen mitgeführt werden. Einige sprachliche Hinweise und Redewendungen, die sich jeder einprägen kann (und sollte!), wurden daher eingefügt.

Noch ein Hinweis: Es kann und darf nicht Sinn einer Vorbereitung auf China sein, sich anschließend möglichst wie ein Chinese zu verhalten. Wir sollten unsere Identität nicht aufgeben, nicht uns in China verhalten wie die Gastgeber es wünschen, um dann in Deutschland wiederum den (chinesischen) Gästen nachzugeben. Es kann nur darum gehen, etwas über Land und Leute zu erfahren. Die konkrete Umsetzung dieses Wissens bleibt dem Einzelnen überlassen.

Das Buch ist bewusst locker und praxisnah geschrieben. So ist mir als Sinologe mit über 30-jähriger Chinaerfahrung bewusst, dass manches – beispielsweise die historische Darstellung – oberflächlich erscheinen muss. Inhalt und Ausdrucksweise erfüllen nicht immer meinen wissenschaftlichen Anspruch als Hochschullehrer. Doch halte ich dies im Sinne einer besseren Lesbarkeit für vertretbar. Dies ist keine akademische Abhandlung, sondern ein Praxisratgeber, wie er in meinen zahlreichen Workshops und in der Beratungstätigkeit immer wieder gewünscht wurde. Für die 3. Auflage wurde der Text aktualisiert.

Gaiberg bei Heidelberg/Shanghai, im Sommer 2014

Manuel Vermeer

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>I. „Die gelbe Gefahr“</b>	<b>13</b>
Vorurteile	13
Pauschalurteile	14
Drei Generationen	15
Warum „Reich der Mitte“?	17
Fremdeinschätzung	19
<b>II. Wirtschaftspolitisches Umfeld</b>	<b>23</b>
Status quo	23
Problembereiche	25
Arbeitsmarkt	25
Umweltbelastung	26
Soziale Disparitäten	26
Infrastruktur und Energiewesen	27
Historischer Überblick	28
Von den Anfängen bis ins 19. Jahrhundert	28
Gegenseitige Wahrnehmung	29
Von den Opiumkriegen bis zum Bürgerkrieg	31
Mao Zedong und Chiang Kaishek	32
Die Volksrepublik China	33
Deutsch-chinesische Beziehungen in Politik und Wirtschaft	40
Historie	40
China und Deutschland heute	43

## 8 Inhaltsverzeichnis

Politische Landeskunde	44
Geographie	44
Verwaltungseinheiten	46
Die Provinzen	47
Die regierungsunmittelbaren Städte	48
Die Autonomen Regionen	50
Die Sonderverwaltungszonen Hongkong (seit 1997) und Macao (seit 1999)	51
Aufbau von Staat und Regierung	55
Die Kommunistische Partei Chinas (KP CH)	55
Die Auswirkungen der Reformmaßnahmen	56
<b>III. Kulturelle Einflussfaktoren</b>	<b>61</b>
Sprache	61
Grundlegendes	61
Sprache als Hierarchiesymbol	65
Zur Übertragung von Personen- und Firmennamen	66
Guanxi	68
Gesicht	73
Hierarchiedenken	75
Morallehren/Religion	77
Konfuzianismus	78
Daoismus	79
Buddhismus	81
Symbolik in China	82
Ursprünge	82
Bedeutungsvielfalt der Sprachsilben	84
„Nützliche Aufwendungen“	88
Ihr chinaspezifischer Unternehmensauftritt	89
Printmedien	89
Internet	94

<b>IV. Personalmanagement</b>	<b>97</b>
Auswahlkriterien	97
Fachliche Anforderungen an vor Ort tätige Mitarbeiter	100
Anforderungen an die Persönlichkeit	101
Kommunikationsmanagement	103
K.o.-Kriterien: Wer sollte nicht ausgewählt werden?	106
Personalauswahl	106
Deutsche	106
Nicht-Chinesische Asiaten, Überseechinesen	109
In China ausgebildete Chinesen	110
Ausbildung nur in chinesischen Betrieben	112
Ausbildung in ausländisch finanzierten Unternehmen	113
In Deutschland ausgebildete Chinesen	113
Vorbereitung zu entsendender Mitarbeiter	114
Personalführung	116
Motivation	119
Personalsuche	124
<b>V. Verhandlungsführung</b>	<b>129</b>
Die Ausgangssituation	129
Die chinesische Sicht	130
Kennenlernen	132
Vorbereitung der Verhandlung	136
Einstellung zum Partner	138
Zusammensetzung der deutschen Delegation	138
Zusammensetzung der chinesischen Delegation	139

## 10 Inhaltsverzeichnis

Dolmetscher/Übersetzer	142
Kulturmittler	143
Praktisches	144
Preise	145
Prinzipien der Verhandlungsführung	146
Informationsstrukturierung in Deutschland und China	147
Pausen	150
Gestik und Mimik	150
Verhandlungsstrategie	152
„Wir werden darüber nachdenken“	154
Vor Ort: Das Bankett	155
Verhalten außerhalb der Verhandlung	160
Bedeutung von Verträgen	161
Zeitpunkt der Verhandlung	163
Verhandlungen in Deutschland	163
Kosten	164
Betreuung	164
Empfang	165
Freizeitgestaltung	165
Sonstiges	166
<b>VI. Hinweise für den Chinaaufenthalt</b>	<b>167</b>
Begrüßung chinesischer Geschäftspartner	167
Feste	168
Flughäfen	168
Geld	169
Geschenke	169
Impfungen	173

Internetcafé	174
Karaoke	174
Mafan	174
Menschenrechte	175
Mobiltelefone	175
Prostitution	175
Reisen	176
Stromspannung	177
Tabuthemen	177
Zeitverschiebung	177
<b>Anhang</b>	<b>179</b>
Wichtige Redewendungen	179
Wichtige Adressen	180
In Deutschland	180
In China	181
WWW-Links	184
Literaturempfehlungen	185
Bücher	185
Zeitschriften	186
Zeittafel der chinesischen Dynastien	187
Daten	189
<b>Der Autor</b>	<b>191</b>

# I. „Die gelbe Gefahr“

## Vorurteile

Der renommierte Chinakenner Dennis Bloodworth beschreibt, wie ein chinesischer Gast bei einem Deutschen in China auf dessen „chinesische“ Einrichtung reagiert. Im Wohnzimmer hängt das Gemälde eines Mandarins und seiner Gemahlin, auf dem Schreibtisch steht ein Terrakottapferd, der Kaffeetisch mit den aufgedrehten Ecken ist aus Teakholz und eine hohe, blassgrüne Vase mit einer Orchidee steht auf dem Boden.

Was denkt der Chinese bei diesem Anblick, den der Deutsche stolz präsentiert?

*„Das Zimmer ist wirklich scheußlich. Die Gemälde des Mandarins und seiner Gattin sind Ahnenbilder – aber es sind offensichtlich nicht die Ahnen dieser Leute. Was, frage ich mich, würde mein Gastgeber sagen, wenn ich Bilder seiner Großeltern in meinem Haus aufhängte? Das Tang-Pferd ist natürlich eine augenfällige Fälschung. Er scheint sich nicht darüber klar zu sein, dass das Ding, in das er die Orchidee ge-steckt hat, keine Vase, sondern ein billiger Glaszyylinder ist, der zur Aufbewahrung von Schriftrollen dient, und dass der Kaffeetisch die Kopie einer Hackbank ist, auf der chinesische Metzger Schweine schlachten. Und was die Stühle angeht, auf deren Sitzen in Schwarz und Gold das Schriftzeichen für „langes Leben“ eingeschnitzt ist – diese können nur aus einem Begräbnisinstitut stammen. Warum stellt er sich nicht auch noch einen Sarg ins Zimmer, um die Einrichtung abzurunden?“*

Was wissen wir über China und seine Menschen, was wissen die Chinesen über Deutschland und seine Menschen? Wie viele Chinesen kennen Sie so gut, dass Sie sich ein Urteil erlauben können?

## 14 Pauschalurteile

Und: Wie vielen der im folgenden Kapitel aufgeführten Aussagen über Chinesen könnten Sie spontan zustimmen?

### Pauschalurteile

Chinesen sind

- unmanierlich (bei Tisch ...)
- stets höflich (im Umgang mit Ausländern ...)
- rücksichtslos (im Bus, im Geschäftsleben ...)
- enervierend in ihrer Beharrlichkeit (im Geschäftsleben ...)
- hübsch (die Frauen ...)
- nur auf eigenen Vorteil bedacht
- hochintelligent (Geschäftsleute, Studenten ...)
- dumm (einfache Menschen, Mitarbeiter ...)
- stolz auf ihre Kultur (alle ...)
- Tierquäler (essen Hunde und süße Kätzchen ...)
- fleißig (Studenten ...)
- unkritisch (äußern nie konstruktive Kritik ...)
- geldgierig (die Jugend ...)
- sparsam (höchste Sparrate der Welt ...)
- verantwortungslos gegenüber ihrer Umwelt
- im Grunde alle gleich

Deutsche sind

- dick (Männer mit Bierbauch ...)
- fleißig (alle ...)
- unhöflich (eigentlich fast immer ...)
- korrekt (bei Verträgen ...)
- offen und ehrlich (d.h. zu offen und zu ehrlich ...)
- laut (eigentlich immer ...)
- gute Soldaten (beim Boxeraufstand ...)
- gebildet (Goethe ...)
- barbarisch (essen schlecht gewordene Milch = Käse ...)

reich (geben ihren Hunden hochwertiges Fleisch ...)  
gute Fußballspieler/Rennfahrer ...  
arrogant und aggressiv (zu Untergebenen ...)  
humorlos (bei Verhandlungen)  
Perfektionisten (bei technischen Details ...)  
ausländerfeindlich (...)  
umweltfreundlich (trennen Abfall ...)

Dass es *den Chinesen* ebenso wenig gibt wie *den Deutschen*, ist evident. Trotzdem werden beide Völker stets als Einheit beschrieben, werden in Kulturseminaren Verhaltensweisen *des Chinesen* definiert und „Zehn goldene Regeln im Umgang mit Chinesen“ propagiert. Chinas Fläche entspricht der Europas. *Der Europäer*?

Wenn in diesem Buch von *den Chinesen* die Rede ist, soll dies daher keinesfalls als unzulässige Verallgemeinerung verstanden werden, sondern ist die einzige praktikable Möglichkeit der schriftlichen Formulierung. Natürlich ist zu differenzieren, wie es bei einem Staat von der Größe Chinas nicht anders sein darf. Es kann sich daher immer nur um abstrahierende Feststellungen handeln, die häufig zutreffen, immer wieder von Seminarteilnehmern (Praktikern) beobachtet und berichtet werden, und deren Quintessenz vermischt mit eigener, über dreißigjähriger Chinaerfahrung hier vorgestellt wird.

## Drei Generationen

Über die offensichtliche Vielfalt kultureller Eigenheiten innerhalb der chinesischen Landesgrenzen hinaus spielt die jüngste wirtschaftspolitische Entwicklung für die Notwendigkeit differenzierter Betrachtung eine bedeutende Rolle. In Ihrem China-Engagement treffen Sie auf ganz unterschiedliche Menschen, die sich jedoch aufgrund ihres Alters grob in drei Gruppen unterteilen lassen.

## 16 Drei Generationen

Die *ältere Generation*, aufgewachsen im Bürgerkrieg und unter Maos Sozialismus, kann als konservativ bezeichnet werden. Traditionelle Werte wie Harmoniebedürfnis, Sparsamkeit, Zurückhaltung und Betonung guter zwischenmenschlicher Beziehungen stehen im Vordergrund. Viele haben Schwierigkeiten, sich in der plötzlich marktwirtschaftlich orientierten Wertegesellschaft zurechtzufinden. Höflichkeit und Beachtung des Senioritätsprinzips sind wesentlich im Umgang mit Angehörigen dieser Generation.

Die *mittlere Generation*, heute über fünfzig, hat den Sozialismus noch kennengelernt, ist aber wesentlich von der Reformära beeinflusst. Sie haben sich oft rasch an die veränderten Bedingungen angepasst und versuchen, in dem Konflikt zwischen Erziehung in der Kulturrevolution und Leben nach amerikanischem Vorbild zu Recht zu kommen. Viele von ihnen gehören der so genannten „Verlorenen Generation“ an, die in den zehn Jahren des Chaos zwischen 1966 und 1976 keine Möglichkeit hatte, die ihr zustehende Ausbildung zu erhalten. Schulen und Universitäten waren geschlossen, Lehrer wurden verfolgt – viele sind nur über eine politische Karriere in ihre heutige Positionen gelangt und verfügen über keinerlei oder wenig technische oder andere Kenntnisse. Als Gesprächspartner sind sie pragmatisch, aufgrund mangelnder Fachkenntnisse aber oft schwer einzuschätzen.

Vordergründig am „westlichsten“ (ein sehr problematischer Begriff!) ist die *junge Generation*. Sie kennt Mao ebenso wenig wie die politischen Kampagnen jener Zeit, und es interessiert sie auch nicht. Sie sind meist gut qualifiziert, sprechen manchmal eine Fremdsprache, haben vielleicht eine Ausbildung im Ausland erhalten und sind an traditionellen Werten wie Harmonie und freundschaftlicher Verhandlungsatmosphäre wenig interessiert. Sie verhandeln sehr „westlich“, das heißt sie sind effizient, verlieren keine Zeit und möchten überwiegend schnell Geld verdienen und Karriere machen, eventuell auch in einem ausländischen Unternehmen. Bei der Personalsuche stellen sie die Mehrheit der Bewerber und sind aus westlicher Sicht am interessantesten für viele Jobs.

## Warum „Reich der Mitte“?

Der Begriff ist uns geläufig, und in jedem Kulturseminar wird berichtet, China sei „Zhongguo“, das Reich der Mitte. Präziser ist von *den Reichen der Mitte* zu sprechen, denn es waren einige, die sich in Nordchina, im Bogen des Gelben Flusses, gebildet hatten. Umgeben von Völkern, die sie als ihrer Kultur unterlegen betrachteten, mit denen man Tauschhandel betrieb, erwuchs ein Selbstverständnis von der chinesischen Kultur als etwas Besonderem. Der Kaiser, per definitionem der Sohn des Himmels, hatte mit seinem Mandat auf Erden für das Wohlergehen der Bevölkerung zu sorgen. Tat er dies nicht in ausreichendem Maße, so tat der Himmel seinen Unmut kund: Durch Naturkatastrophen wie Erdbeben, Dürre, Überschwemmungen, durch Kometen oder andere Himmelserscheinungen. Dann hatte das Volk das Recht, den Kaiser abzulösen. Von diesem Recht wurde 2000 Jahre lang eifrig Gebrauch gemacht, und dies ist nicht nur in China der Fall gewesen. Einzigartig ist jedoch, dass während dieser 2000 Jahre nicht einmal eine andere Regierungsform gewählt wurde, sondern es eine konstante Herrschaft eines Machthabers mit der dazugehörigen Beamtenchaft (Mandarinat) gab.

Da es nur einen Sohn des Himmels gab, war dieser die höchste irdische Autorität. Die Barbaren, also alle Nicht-Chinesen (der griechische Terminus für Barbaren bedeutet „Nicht-Griechen“), konnten also dem eigenen Volk in keiner Weise gleichgestellt sein. Ebenso wenig konnte ihr Herrscher dem Kaiser von China gleich sein. Ein Affront war der Brief des französischen Sonnenkönigs Louis XIV „an meinen Bruder, den Kaiser von China“!

Für viele Chinesen gilt dieser Status der kulturellen Einzigartigkeit bis heute. Wenn auch im Westen bedeutende technische Errungenschaften gemacht wurden, die China für lange Zeit zu einem unterdrückten und ausgebeuteten Staat machten, so ist diese technische Überlegenheit nach Meinung und auch Aussage vieler Chinesen nur eine Frage der Zeit, die kulturelle Bedeutung Chinas dagegen vom Westen nicht auszugleichen. Dies meinte auch Zhao Ziyang, der damalige chinesische Ministerpräsident, als er mir schon 1985 sagte:

## 18 Warum „Reich der Mitte“?

*„Wir werden uns technisches Know-how vom Westen holen und werden es verwenden.*

*Unsere Kultur kann nicht kopiert werden.  
Ihr werdet sie nie besitzen.“*

Spricht man Chinesen auf die Erfindungen an, die die Welt heute beherrschen und die überwiegend in Europa oder Amerika gemacht wurden, so erfährt man schnell und deutlich, dass die wirklich relevanten Erfindungen von Chinesen gemacht wurden. Hierzu zählen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- ☺ Schubkarre
- ☺ Papierherstellung: um 200 n. Chr. aus Maulbeerbaumrinde, später aus dem schnell wachsenden Bambus gefertigt. Über die Seidenstraße kam das Papier nach Europa und war für Gutenberg schließlich die Grundlage seiner Erfindungen.
- ☺ Blockdruck seit dem 8. Jahrhundert, ab dem 11. Jahrhundert mit beweglichen Lettern aus Porzellan oder Ton.
- ☺ Astronomische Beobachtungen von Kometenbeschreibungen, die erste Beobachtung einer Supernova 1054 n. Chr., ein Kalender von 360 Tagen schon im 3. Jahrhundert v. Chr.,
- ☺ Eine effiziente Eisengussproduktion im 5. vorchristlichen Jahrhundert
- ☺ Kettenbrücken über Bergtäler
- ☺ Flachbogenbrücken schon im 7. Jahrhundert
- ☺ Schwarzpulver aus Holzkohle, Salpeter und Schwefel im 9. Jahrhundert. Flammenwerfer und Bomben wurden ein Jahrhundert später eingesetzt, dann auch gegen die Mongolen.
- ☺ Seismograph im Jahre 321 n. Chr.

## Fremdeinschätzung

Während einer Verhandlung in China ist die Aussage des chinesischen Partners oft seine persönliche Meinung, nicht die seines Arbeitgebers. Mit dem Austausch des Menschen kann sehr schnell eine andere Firmenposition bezogen werden, und ebenso wird in China zumeist nicht zwischen Berufsleben und Privatleben getrennt, zwischen Meinung einer Person zu einem Sachverhalt und der Person selbst. Wer sich unhöflich über andere äußert, gilt selbst als unhöflich, wer an der Meinung eines Anderen Kritik übt, kritisiert implizit auch die Persönlichkeit des Anderen. Die oben angeführte Aussage, Chinesen seien unkritisch, bezieht sich somit darauf, dass offene Kritik an sich unhöflich ist. Und auch den Kritiker Gesicht verlieren lässt. Also sind Chinesen nicht unkritisch, aber sich in der Öffentlichkeit negativ über jemanden zu äußern, hat einen anderen Stellenwert als bei uns.

Um nun mein Gegenüber noch mehr zu loben als unserer Meinung nach erforderlich, kann ich mich selbst herabstufen. Ich bezeichne meine Sprachkenntnisse als sehr schlecht, meine Villa als armselig und mein Festessen zu Ehren der Gäste als „schlecht gekocht und minderwertig“. Aus deutscher Sicht gilt dies als peinlich und „fishing for compliments“. Es darf aber auch in China nicht als echte Kritik am eigenen Besitz oder gar der eigenen Familie erscheinen. Jeder weiß, dass es sich nur um Höflichkeit handelt. Aber das Gesicht bleibt gewahrt, und nur dies zählt. Aber unter den jüngeren Chinesen sind solche tradierten Verhaltensweisen meist nicht mehr anzutreffen.

Was aber geschieht, wenn in einem Bewerbungsgespräch der chinesische Bewerber dem deutschen Personalchef sagt, er spreche nur schlecht Deutsch, habe nicht viel gelernt und sei auch nicht besonders intelligent? Und wenn umgekehrt ein deutscher Manager vor seinen chinesischen Mitarbeitern oder Kollegen seine eigenen Verdienste röhmt, seine Leistungen herausstreckt und meint, er spreche „einigermaßen“ Chinesisch, wo er doch nur „ni hao“ und „ganbei!“ sagen kann?

Wenn in einem deutschen Werbespot die Mutter die Kinder mit einem bestimmten Nudelgericht zu Tisch ruft, und alle Kinder der Nachbarschaft herbeieilen, dann steht dies nach Meinung der Werbemacher für die Beliebtheit des Nudelgerichts. Chinesen, denen man diese Werbung zeigte, bemerkten zuerst: Die Kinder kommen ja alle mit schmutzigen Schuhen einfach in die Wohnung gerannt, ohne die Mutter auch nur zu grüßen! Welch schlechte Erziehung! Respekt vor den Eltern ist (war?) eine Grundtugend chinesischer Erziehung. (Dies änderte sich allerdings im Zuge der Ein-Kind-Ehe rapide, so dass die Zahl der zu beobachtenden „verzogenen“ Kinder deutlich zunimmt). Auch hier handelt es sich um unterschiedliche Perzeption desselben Sachverhaltes. Wie werden in China Bilder aufgenommen? Gibt es Unterschiede zu westlichen Wahrnehmungsmustern?

Wie in Teil III im Kapitel Sprache ausgeführt, bestehen die komplexen chinesischen Schriftzeichen aus zahlreichen Einzelbestandteilen, deren jeweilige Kombination erst das Ganze ergibt. Die Wahrnehmung (hier: Reihenfolge der Striche beim Aufbau eines Zeichens) geschieht daher vom Kleinen zum Großen, vom Detail zum Allgemeinen. Dies lässt sich auf allgemeine Wahrnehmungsmuster übertragen. Chinesen konzentrieren sich zunächst auf Details, auf Einzelheiten, und schlussfolgern daraus das Ganze, während Europäer erst das Gesamtbild präsentieren (ein Projekt beispielsweise) und dann auf einige Punkte detailliert eingehen. Dabei ist es ihnen unverständlich, wie viel Zeit die Chinesen mit Nebensächlichkeiten und scheinbar unwichtigen Details verbringen, ohne zunächst den großen Rahmen geschaffen zu haben! Genau hier aber beginnt schon die falsche Wahrnehmung. Die Deutschen ärgern sich über die Zeit, die man mit Unterpunkten der Agenda verschwendet, während die Chinesen der deutschen allgemeinen Darstellung kaum folgen können. Bei einer Präsentation vor chinesischen Zuhörern ist daher ein völlig anderer Aufbau der Darstellung notwendig, da die gewohnte Vorgehensweise den Erwartungen des Publikums nicht entspricht. Und wenn das nicht eintrifft, was man erwartet, wird das Verständnis erschwert oder unmöglich gemacht.

Um als Chinese ein Zeichen in seiner Ganzheit erfassen zu können, muss man die einzelnen Bestandteile registrieren. Alles zusammen ergibt dann ein Bild. Auch bei Gesprächen oder bei geschäftlichen Verhandlungen tendieren die Chinesen dazu, zunächst Gemeinsamkeiten festzuhalten, statt sich wie die Europäer auf die Unterschiede – in einer Verhandlung: die Probleme – zu konzentrieren.

Dies Beharren auf den aus westlicher Sicht ohnehin unproblematischen und somit nicht zu diskutierenden Punkten lässt viele westliche Verhandlungspartner verzweifeln, da sie den Sinn nicht verstehen. Es handelt sich aber nur eine andere Annäherung an eine Problematik und nicht um geheimnisvolle, Jahrtausende alte Verhandlungstechniken chinesischer Weiser, wie gelegentlich gemutmaßt.

Auch das Individuum begreift sich in China stets als Teil des Ganzen. Man definiert sich über die anderen Teile, das heißt beispielsweise über andere Menschen, über Beziehungen zu anderen Menschen. So kann man einen chinesischen Gast vorstellen, in dem man sagt, er sei ein Freund von Herrn X oder gut bekannt mit Frau Y. Bei uns wird man vorgestellt, in dem auf eigene Verdienste, den Rang etc. verwiesen wird. Ich stelle mich nicht vor und sage, ich sei ein Freund des Vorstandsvorsitzenden einer großen bekannten Firma oder hätte den Bundespräsidenten neulich getroffen! In China kann man sich mit der Bekanntschaft zu bedeutenden Persönlichkeiten selbst als bedeutsam präsentieren.

Beziehungen, oder chinesisch: Guanxi, sind ein zentraler Bestandteil der chinesischen Kultur. Ihnen wird daher ausführlich Raum gegeben. Sie sind zu pflegen, zu erhalten und auszubauen. Man kann sie wie Kapital einsetzen. Wer keine Beziehungen hat, wer sich nicht über andere definieren kann, wird nicht anerkannt. Unser Beharren auf individuellen Leistungen und Rechten, auf Unabhängigkeit von der Familie, wird von der Mehrheit der Chinesen so nicht nachvollzogen. Natürlich gibt es auch in China heute Menschen, die sich bewusst von der Gesellschaft distanzieren möchten und dies auch tun. Aber sie bilden eine Ausnahme und bestätigen somit das Prinzip.

## 22 Fremdeinschätzung

Europäer gehen in Verhandlungen mit Chinesen oft in einer Mischung aus Angst vor undurchsichtigen Verhandlungstaktiken, Arroganz in Anbetracht der eigenen technischen Überlegenheit und dem Bewusstsein, dass Chinesen alles unternehmen werden, um Vorteile zu erzielen – wenn es sein muss auch mit unehrlichen Mitteln. Aber sie vergessen, dass auch für die Chinesen die Europäer noch immer verbunden sind mit Unterdrückung, Ausbeutung, Erniedrigung und Missachtung elementarer Rechte. Dieses Verhalten vieler ausländischer Mächte vor allem im 19. Jahrhundert prägt indirekt auch heute noch oft die Einstellung der Chinesen, auch bei Verhandlungen: Die Angst, wieder ausgebeutet zu werden, wieder übervorteilt zu werden ist auf chinesischer Seite ebenso groß wie bei uns die Sorge um eine Übervorteilung seitens der Chinesen!

In den Augen vieler Chinesen sind Europäer noch immer machtgierig, dekadent, korrupt, mit einem Wort: barbarisch.

Halbwissen über und Vorurteile gegenüber anderen Völkern gibt es überall auf der Welt. In deutsch-chinesischen Begegnungen sind sie besonders evident und – dies ist das Thema dieses Buches – sie sind zu einem K.o.-Faktor in vielen Gemeinschaftsunternehmen geworden. Wenn es denn so weit kommt und nicht schon die Verhandlungen scheitern. Um diesem Scheitern entgegenzuwirken, mag dieses Buch ein wenig Hilfestellung bieten. Praktische Erfahrung ersetzen kann es nicht.

## II. Wirtschaftspolitisches Umfeld

### Status quo

Seit ca. 35 Jahren erlebt China eine ökonomische Entwicklung, wie es sie in der Geschichte der Menschheit in dieser Geschwindigkeit und Radikalität noch nicht gegeben hat. Vom Chaos der Kulturrevolution mit planwirtschaftlicher Ausrichtung zu einer marktwirtschaftlich basierten Volkswirtschaft, von einer von der Außenwelt nahezu abgeschotteten Nation zur zweitgrößten, wenn nicht schon größten Handelsnation der Erde. Das durchschnittliche jährliche BIP-Wachstum von 9–10 Prozent (seit Beginn der Reformpolitik 1978) wird sich so nicht fortsetzen, aber auch 7 Prozent sind ausreichend und beeindruckend. Die Höhe der ausländischen Direktinvestitionen steigt jährlich an.

Dabei ist es der Kommunistischen Partei gelungen, die Entwicklung zum Kapitalismus mit der eigenen Ideologie zu vereinbaren – indem man den Kapitalismus als ersten, nötigen Schritt auf dem Weg um Kommunismus definierte. Somit konnte man auch erfolgreiche Unternehmer in die KP integrieren und alle, der Ideologie im Grunde widersprechende Entwicklungen rechtfertigen.

2001 trat China der WTO (World Trade Organization) bei; spätestens mit diesem Schritt ist eine Rückkehr zu planwirtschaftlichen Methoden unmöglich geworden. Der Reformweg ist unumkehrbar, auch wenn einige Hardliner in der Partei dies nicht wahrhaben wollten. Die Frage nach der Geschwindigkeit der Reformen und des Primats der Politik bleibt bestehen.

Auch die Schwerpunkte in der wirtschaftlichen Entwicklung verschieben sich: War Ende der siebziger Jahre der primäre Sektor (Landwirtschaft) noch für ein Drittel der Gesamtproduktion verantwortlich, so sank dieser Anteil kontinuierlich. Auf den primären Wirtschaftssektor

## 24 Status quo

entfallen nun nur noch ca. 10 Prozent des chinesischen BIP, der sekundäre und tertiäre Sektor kommen auf je ca. 45 Prozent. Die Gewichtung der industriellen Produktion blieb stabil, wenn auch die Leichtindustrie gegenüber der Schwerindustrie deutlich an Relevanz gewonnen hat.

Chinas im Ausland bewundertes Wirtschaftswachstum basiert daher auf den Sektoren Industrie und Dienstleistungen. Wenn auch noch ca. die Hälfte aller Arbeitskräfte in der Landwirtschaft tätig ist, so nimmt die relative Bedeutung dieses Sektors doch ab. Die sich hieraus ergebende Problematik wird noch eindrücklicher, wenn man sich die regionalen Disparitäten vor Augen führt. Das Wachstum findet noch immer primär in den östlichen Provinzen und auch hier im Wesentlichen um die Großstädte statt.

Das skizzierte Wirtschaftswunder Chinas basiert auf Faktoren, deren zeitliches Zusammentreffen durchaus als „glücklich“ bezeichnet werden kann. Zur politischen Öffnung bzw. dem Willen hierzu kam der Umstand, dass mit Hongkong ein Modell zur Verfügung steht, das es den Chinesen erlaubte, Kapitalismus im eigenen Land zu „lernen“, während Hongkong gleichzeitig von dem unerschöpflichen Reservoir an Arbeitskräften profitierte. Wenn auch in den Küstenprovinzen die Löhne bereits signifikant gestiegen sind, so existiert nach wie vor ein Heer von 900 Mio. Menschen im arbeitsfähigen Alter! Und trotz eines bereits zu verzeichnenden Arbeitskräftemangels in manchen Großstädten liegen die Durchschnittslöhne bei einem Bruchteil der deutschen Löhne.

China genießt weltweit ein überwiegend positives Image (zu den Kritikpunkten s.u.). Als politisch stabiles Land, mit einer aus westlicher Sicht marktwirtschaftlich denkenden und handelnden Regierung unter einem anerkannten Premierminister, gilt die vormals getadelte strenge Kontrolle über wirtschaftliche Mechanismen nun geradezu als vorbildlich. Die Problematik der Menschenrechte wird zumeist ausgeblendet; der Markt erscheint zu spannend als dass man aus humanitären Gründen darauf verzichten könnte.

Darüber hinaus wird sich das Augenmerk noch stärker als bisher auf *die Westprovinzen* richten. Der favorisierte Küstengürtel im Osten wie im

Süden hat einen derart starken Aufschwung zu verzeichnen, dass die Binnenprovinzen nicht nur in allgemein wirtschaftlicher, sondern auch in bildungspolitischer Hinsicht deutlich abfallen. Diese Diskrepanz soll und wird mit verstärkten Finanzspritzen der Zentralregierung, mit Anreizen für ausländische Investoren und infrastrukturellen Maßnahmen verringert. Erste Erfolge zeigten sich zunächst in Sichuan, wo die ersten ausländischen Unternehmen Fuß zu fassen begannen (SAP, Siemens etc.); inzwischen ist Chengdu ein anerkannter Produktionsstandort auch für die Automobilindustrie. Und nun werden ausländische Investoren nach Xinjiang (VW) gelockt (bzw. gezwungen). Der Anschluss Tibets an das gesamtchinesische Eisenbahnnetz hat (jenseits aller zerstörerischen Einflüsse auf Umwelt und Kultur) ebenfalls die wirtschaftliche Entwicklung der Region gefördert.

Währung: Yuan Renminbi (RMB = *Volkswährung*)  
(nicht voll konvertibel)

1 Yuan = 10 Jiao = 100 Fen

Es gibt Noten zu 100, 50, 10, 5, 2 und 1 RMB, 5, 2 und 1 Jiao sowie Münzen zu 1 RMB, 10, 5, 2 und 1 Fen.

## Problembereiche

### Arbeitsmarkt

Die offizielle Arbeitslosenquote soll hier nicht betrachtet werden. Da sozialpolitisch verträgliche Lösungen für die aus Staatsunternehmen Entlassenen nicht existieren, besteht eine hohe Dunkelziffer derjenigen, die zwar keine Beschäftigung mehr haben, jedoch weiterhin dem Betrieb zugehören. So bleiben die umfangreichen Sozialleistungen erhalten und die offizielle Arbeitslosenquote niedrig. Vor der Etablierung eines unabhängigen Sozialsystems kann sich an dieser Problematik nicht viel ändern.

## 26 Status quo

Die ländliche Arbeitslosenquote dürfte ohne weiteres das Doppelte der städtischen Quote erreichen. China erlebt seit Jahren eine gewaltige Migrationsbewegung, da sich Millionen auf der Suche nach Arbeit in die östlichen Küstenprovinzen aufmachen. Da sie dies zumeist illegal tun (ein Arbeitsplatz- oder Wohnortwechsel ist nicht ohne weiteres zulässig), haben sie auch keinen Anspruch auf Arbeit und sind, meist jung und ohne Ausbildung, häufig der Willkür frühkapitalistischer Methoden in den industriellen Ballungszentren ausgesetzt. Die gesamtchinesische Arbeitslosenzahl kann durchaus mit etwa 150 Mio. angesetzt werden. Die demographische Entwicklung zeigt, dass auch in Zukunft Massenarbeitslosigkeit zu den dringendsten Problemen gehört, die es zu lösen gilt.

### Umweltbelastung

Nach Aussagen chinesischer Regierungsvertreter verursachen die durch Umweltzerstörung jährlich entstehenden Schäden Kosten, die in etwa der Höhe des Wirtschaftswachstums entsprechen. Fehlendes Umweltbewusstsein, Nichtbeachtung der sehr wohl existenten Standards in diesem Bereich, rücksichtslose Zerstörung intakter Ökosysteme etc. haben im 2. Jahrzehnt des 21. Jhts. ein Ausmaß erreicht, das zu einer ernsthaften Bedrohung für Chinas Entwicklung geworden ist. Die Luftverschmutzung in Chinas Städten ist auch im Westen Gespräch; die Feinstaubbelastung kann an der einschlägigen App abgelesen werden. Beijing wurde seitens der chinesischen Regierung offiziell für nicht bewohnbar erklärt! Grundwasser ist in weiten Landesteilen verseucht, Nahrungsmittel sind mit Giftstoffen (Pestiziden) kontaminiert. Das tägliche Leben in China ist zu einem Gesundheitsrisiko geworden, auch für Ausländer!

### Soziale Disparitäten

Waren vor 30 Jahren die meisten Chinesen noch in Einkommen wie Lebensstandard auf einem ähnlichen Niveau, so klaffen die Unterschiede heute weit auseinander. Neben den Milliardären der Forbes-Liste und den Neureichen auf Shanghais Flaniermeilen stehen die (meist im Wes-

ten lebenden) Verlierer, die aus unterschiedlichen Gründen nicht am Wirtschaftswunder partizipieren können und auch geringe Chancen haben, dies noch zu tun. Von rücksichtslosen Kadern enteignete Bauern, die für ihr Land nicht entschädigt werden, ausgebeutete Arbeitskräfte in den Fabriken, in ständiger Lebensgefahr befindliche Arbeiter im Bergbau – die Liste ist lang. Die Unzufriedenheit wächst, Tausende von Streiks und Demonstrationen sind die Folge. Noch kein echtes Bedrohungspotenzial für die Herrscher, aber doch ein nicht zu vernachlässigendes Risiko. Mit der Niederschlagung von Unruhen wie 1989 ist es nicht getan. Es muss der Regierung gelingen, das zunehmende Wohlstandsgefälle von Ost nach West abzuflachen – und Chancengleichheit zumindest anzustreben. Eine Alternative gibt es nicht.

### Infrastruktur und Energiewesen

Es kann hier nicht darum gehen, Zahlen zu nennen, da diese bei Erscheinen des Buches schon veraltet wären. Utopisch anmutende Projekte wie die Eisenbahntrasse auf das Dach der Welt nach Tibet sind fertig gestellt; Zehntausende von Bahn- und Straßenkilometern sind geplant. Die aufgrund der gewaltigen Ausmaße des Landes evidenten Probleme werden von der Regierung zielstrebig angegangen und in die jeweiligen Fünf-Jahres-Pläne aufgenommen. Das dank sprudelnder ausländischer Investitionen vorhandene Kapital wird für den massiven Ausbau der Infrastruktur wie auch der Energieversorgung eingesetzt. Um die Großstädte entstehen Autobahnen, Hochgeschwindigkeitszüge werden gebaut (die schneller, bequemer und pünktlicher fahren als alles, was wir in Deutschland haben); Dörfer ans Straßennetz angeschlossen. Der Bau von zahlreichen Atomkraftwerken ist geplant; Erdöl und -gas wird, so weit nicht im Lande vorhanden, im Ausland zugekauft. China sichert sich mit seinem Geld Energiereserven in Afrika, Südamerika und Russland. Dennoch sind die in der Überschrift genannten Bereiche zu den Hauptproblemen zu zählen, die China in den nächsten Dekaden beschäftigen werden.

## Historischer Überblick

### Von den Anfängen bis ins 19. Jahrhundert

Chinesische Reiseleiter berichten gern von der 5000-jährigen Geschichte ihres Landes. Sie beziehen sich dabei auf die ersten Funde frühzeitlicher Kulturen sowie auf die so genannten Orakelknochen. Bei letzteren handelt es sich um Schildkrötenpanzer oder (menschliche) Knochen, auf die man die Vorfäder der heutigen Schriftzeichen einritzte und die dann über dem Feuer erhitzt wurden. Aus den entstandenen Rissen las man das Orakel wie in Rom aus tierischen Eingeweiden. Man kann die chinesische Schrift und im engeren Sinne die Kultur daher auf etwa das 2. vorchristliche Jahrtausend zurückführen. Ein Kaisertum und eine Beamtenbürokratie (Mandarinat) entstanden im 2. vorchristlichen Jahrhundert und wurden erst 2000 Jahre später (1911) durch eine Revolution beendet.

China bezeichnet sich als „Zhongguo“, Reich der Mitte. Umgeben von Völkern, die aus chinesischer Sicht kulturell unterlegen waren, etablierte sich ein Weltbild, das die Einzigartigkeit der chinesischen Kultur voraussetzte und im Selbstverständnis der Menschen verankerte. Die Ankunft der ersten westlichen Ausländer, die – von wenigen Ausnahmen wie Marco Polo im 13. Jahrhundert abgesehen – zu Beginn des 16. Jahrhunderts nach China kamen, rief daher kein großes Interesse hervor: Was nicht chinesisch war, war nicht interessant. Die portugiesischen Missionare und in der Folge die Jesuiten und Dominikaner auch anderer Nationen stießen mit ihrem missionarischen Eifer daher auf völliges Unverständnis. Menschen aus einer den Chinesen bis dato unbekannten Nation maßen sich an, den Einheimischen einen Glauben zu vermitteln, der ebenfalls einen Anspruch auf Einzigartigkeit beinhaltete. Es trafen somit zwei Kulturen aufeinander, von denen jede Seite wusste, dass sie der anderen Seite überlegen war. Konflikte waren daher unausweichlich. Die christliche Mission in China scheiterte; der erste Eindruck der Ausländer in China war kein guter. Die technischen Neuheiten, die China

von den meist sehr gebildeten Missionaren erfuhr, wurden in ihrer Bedeutung nicht erfasst.

Die gewaltigen Opiumimporte, die China im 19. Jahrhundert auf Druck der Briten zu akzeptieren hatte, taten ein Übriges. Das in Indien angebaute Opium verschaffte den Briten (genauer: der British East India Company) in großen Mengen Silber, mit dem China die Opiumimporte zahlte. Chinas Wirtschaft und Bevölkerung litten gleichermaßen. 1840 schließlich kam es zum 1. Opiumkrieg zwischen Großbritannien und China. Die verhassten Ausländer gewannen. Sie hatten eine technische Erfindung der Chinesen perfektioniert: den Gebrauch des Schießpulvers. Die waffentechnische Überlegenheit verhalf den Barbaren stets zu neuen Siegen. Seien es die Engländer, die Russen, die Japaner: Sie alle waren den Chinesen überlegen. China wurde gedemütigt. Das 19. Jahrhundert war gekennzeichnet von zahllosen Niederlagen, und immer weiter musste sich das Reich der Mitte dem Handel mit den Ausländern öffnen.

Zunächst waren es die Insel Victoria (Hongkong) und zahlreiche Häfen entlang der Küste, die geöffnet wurden. Weitere Opium- und andere Kriege hatten stets dasselbe Ergebnis: Die Ausländer siegten und wurden noch mehr gehasst. Schließlich entstanden regelrecht ausländerfeindliche, von der Regierung durchaus geduldete, wenn nicht gar unterstützte Bewegungen: Als „Boxer“ (ihr Symbol war eine emporgereckte Faust) gelangte eine von ihnen auch im Westen zu zweifelhafter Berühmtheit, als sie im Sommer des Jahres 1900 das Botschaftsviertel in Peking belagerten und beinahe einnahmen.

## Gegenseitige Wahrnehmung

Was wusste man in Europa von China, was in China von Europa? Die Missionare hatten zunächst subjektiv primär Positives berichtet. Chinesen seien freundlich, lächelnd, gebildet, der Kaiser ein gütiger Herrscher ... Alles – nur nicht die Wahrheit. Nicht nur mussten die Europäer ihre Mission in China rechtfertigen, auch blieben ihnen aufgrund mangelnder Vorbereitung bzw. Vorkenntnis viele Vorgänge verborgen. So entstand in Europa ein wesentlich positiveres Chinabild, als dies objektiv hätte der

Fall sein sollen. China galt als das Land, in dem kein Krieg herrschte (Europa litt unter dem Dreißigjährigen Krieg, der Französischen Revolution etc.), in dem der Kaiser ein gütiger, weiser Mensch war, der mit sanfter Hand sein Reich lenkte. Es kam zu einer Chinoiserie: China wurde zum gängigen Topos in Kunst und Architektur. Pagoden und Pavillons von München bis London und von Stockholm bis Sanssouci legen noch heute hiervon Zeugnis ab. Porzellan, Papier und Papiertapeten aus China erregten Neugier und Bewunderung. Chinesische Motive auf europäischem Porzellan (engl.: „china“) waren ebenfalls beliebt. Jeder bedeutende Denker Europas äußerte sich zu China, sei es Leibnitz, Herder, Voltaire oder Montesquieu; Defoe lässt im 2. Teil seines „Robinson Crusoe“ diesen nach China reisen etc.

Kurz: Das europäische Chinabild des 18. und 19. Jahrhunderts kam der Realität nicht sehr nah. Nahm auch die Zahl der Reisenden in den Fernen Osten stetig zu, so war die Qualität der Berichte doch immer noch sehr unterschiedlich. Und viele derjenigen, die darüber berichteten, waren auch nie in China gewesen, sondern kolportierten Nachrichten aus zweiter oder dritter Hand.

Anders in China. Wie ausgeführt, erfreuten sich die Ausländer keiner großen Beliebtheit, was sicher häufig schon damals auf ihr Auftreten zurückzuführen war. Unbelastet von Wissen um Land, Leute oder gar Sprache kamen sie nach China, missionierten, trieben Handel – aber stets in dem Bewusstsein, den einheimischen „Heiden“ überlegen zu sein. Diese Arroganz, verbunden mit der (aus chinesischer Sicht) „Kulturlosigkeit“ ihrer Herkunft, bot keinerlei Anlass, sie besonders zu fürchten oder gar zu bewundern. Mit Ausnahme der bereits erwähnten Waffentechnik galt somit alles Fremde, Nicht-Chinesische per definitio nem als minderwertig. Da man die einzelnen Völker zunächst ohnehin kaum unterscheiden konnte, von manchen gar nie gehört hatte (Portugal?), wurde erst Ende des 19. Jahrhunderts differenziert zwischen Engländern, Amerikanern und Franzosen, die sich allesamt wenig rühmlich hervorgetan hatten, und beispielsweise Deutschen, die das (unverdiente) Glück hatten, bei einigen der aus chinesischer Sicht besonders demütigenden Aktivitäten der Ausländer nicht dabei gewesen zu sein (vgl. Kapitel Deutsch-chinesische Beziehungen).

## Von den Opiumkriegen bis zum Bürgerkrieg

Der Hass auf die Ausländer wuchs. Hatten sie dem chinesischen Volk zuerst großen Schaden zugefügt (Opiumimporte), so begannen sie Ende des 19. Jahrhunderts mit der Zerstörung chinesischer Kulturgüter im Rahmen diverser Strafexpeditionen. So wurde 1860 der Sommerpalast, die nördlich von Beijing gelegene Residenz der Kaiser, in weiten Teilen zerstört.

In Nordchina hatte eine Bewegung an Einfluss gewonnen, die bei uns „Boxer“ genannt wurde. Diese auf chinesische Geheimgesellschaften zurückgehende Sekte mit der chinesischen Bezeichnung „Yihequan“ (Faust der Gerechtigkeit und der Harmonie) war nicht nur fremdenfeindlich, sondern auch kritisch der eigenen Mandschu-Regierung gegenüber eingestellt. Hass auf die Ausländer, die beispielsweise beim Bau von Eisenbahnen keine Rücksicht auf chinesische Grabanlagen nähmen, sowie die Schuldzuweisung auch für die herrschende Not und Armut in China führten zu ständigen Aggressionen. Hinzu kam die schwierige Lage der Landbevölkerung, die durch Arbeitslosigkeit und Hungersnöte (Deichbrüche führten zu verheerenden Überschwemmungen) leicht im Kampf gegen einen vorgeblich „schuldigen“ Feind zu einen war. Die Boxer versprachen ihnen Nahrung im Austausch gegen Unterstützung im Kampf gegen die verhassten Ausländer. Auch die Bedeutung der christlichen Missionen, die bei vielen Chinesen durch ihre Ignoranz und ihre ständige Missachtung indigener Traditionen negativ auffielen, darf nicht unterschätzt werden. Häufig wird die Boxerbewegung in erster Linie als eine christen-feindliche Organisation interpretiert.

Die zu dieser Zeit herrschende Kaiserinwitwe, die berüchtigte Cixi (alte Schreibweise: Tzuhsu), schaffte es, diese Aggressionen zu kanalisieren und auf die Ausländer in ihren Gesandtschaften zu richten. Im Frühjahr des Jahres 1900 begann der Marsch auf die ausländischen Botschaften in Beijing. Waren sie auch militärisch weder ausgebildet noch gut ausgerüstet, so waren die Boxer durch ihren Glauben an ihre Unverwundbarkeit und ihren Hass nicht nur einig, sondern auch stark. In kurzer Zeit wurden zahlreiche Gebäude zerstört; die verbliebenen Ausländer ver-

schanzten sich notdürftig. Aber ihnen gingen die Munition und auch die Lebensmittel aus, lange hätten sie die Belagerung, die offen von der chinesischen Regierung unterstützt wurde, nicht durchgehalten.

Die ausländischen Mächte sandten unter der Führung von Admiral Seymour ein Entsetzheer, das aber zunächst geschlagen wurde und sich wieder an die chinesische Küste zurückziehen musste. Schließlich gelang ihnen der Durchbruch und sie befreiten die Eingeschlossenen aus ihrer Not. Der Boxeraufstand und die Belagerung der ausländischen Gesandtschaften in Beijing im Jahre 1900 markieren einen wichtigen Meilenstein in den chinesisch-ausländischen Beziehungen.

Das Kaisertum hatte abgewirtschaftet, durch ausländischen Einfluss entstanden neue Ideen. 1911 kam es schließlich, nach 2000 Jahren Mandarinate und Kaisertum, zur Revolution. Eine Republik wurde ausgerufen, doch niemand wusste so recht, was das eigentlich war. So war jeder der verschiedenen Heerführer, die als lokale Machthaber in den Provinzen regierten, von dem anachronistischen Bestreben erfüllt, selbst wieder Kaiser zu werden. Sie bekämpften sich gegenseitig, und diese Zeit der „warlords“, der Kriegsherren, war wiederum eine Zeit des Chaos. Statt einer friedlichen Modernisierung erlebte China zwischen 1911 und 1949 fast 40 Jahre Bürgerkrieg.

### Mao Zedong und Chiang Kaishek

Aus all diesem Chaos entstanden zwei Bewegungen, die die Zukunft Chinas darstellen sollten: Zum einen die Nationalisten, später unter Chiang Kaishek (Jiang Jieshi); zum anderen die Kommunisten unter Mao Zedong. In einem Wechselbad zwischen gegenseitiger Feindschaft und Verbundenheit im Kampf gegen die Japaner, die Mitte der dreißiger Jahre China in der Mandschurei überfielen, tobte ein Bürgerkrieg in China. Chiang, der im Shanghaier Gangstermilieu Karriere gemacht hatte, wurde zunächst von den USA unterstützt und konnte daher strategische Vorteile verbuchen. Mao dagegen, selbst in einer Bauernfamilie verwurzelt, konnte die Stimmung in dieser, die Bevölkerungsmehrheit

stellenden Schicht für sich gewinnen. Man vertraute ihm, der dachte und sprach wie ein Bauer. Gegen die weitaus besser ausgerüstete Armee der Nationalisten jedoch hatten die Kommunisten trotz erfolgreicher Guerillataktik keine Chance. Ungeachtet einer breiten Basis in der Bevölkerung mussten die Kommunisten daher militärische Niederlagen hinnehmen, auch wenn die vereinzelten Siege im Nachhinein glorifiziert wurden.

Als in Europa der Zweite Weltkrieg ausbrach, konnte Chiang nicht länger auf die militärische und finanzielle Unterstützung der USA zählen. Schnell gewannen die Kommunisten an Einfluss und zunehmend auch an militärischer Überlegenheit. Die Nationalisten mussten sich immer weiter ins Landesinnere zurückziehen und schließlich, Ende der vierziger Jahre, ihre Niederlage eingestehen. Chiang Kai-shek floh mit seinen Leuten (und Tausenden von Kisten mit einzigartigen Kunstschätzen aus dem Palastmuseum) nach Taiwan. Dort proklamierte er die Republik China (R.O.C.), mit 34 000 km<sup>2</sup> etwa so groß wie Baden-Württemberg.

Auf einer Fläche von 9,6 Mio. km<sup>2</sup> begann dagegen Mao, aus dem verarmten, wirtschaftlich rückständigen und vom Ausland ausgebeuteten China eine Nation zu schmieden, die sich als solche begriff und in der Welt ihren Platz zu suchen begann. Als Mao im September 1976 starb, hatte er es geschafft, den meisten Chinesen Nahrung, Kleidung und ein Dach über dem Kopf zu verschaffen: eine gewaltige Leistung. Aber unter welchen Opfern!

## Die Volksrepublik China

Nach Ausrufung der Volksrepublik China durch Mao Zedong am 1. Oktober 1949 (seither chinesischer Nationalfeiertag) auf dem Platz des Himmlischen Friedens (Tiananmen) in Beijing begann Mao mit dem Aufbau einer Gesellschaft nach seinen Vorstellungen. Großgrundbesitzer wurden enteignet (und oft hingerichtet) und das Land an die Bauern verteilt. Mao plante, den wirtschaftlichen Standard westlicher Industriestaaten in nur einer Generation erreichen. Dies utopische Ziel, geboren

aus der Unkenntnis der Funktionsweise westlicher marktwirtschaftlicher Prinzipien, war seiner Meinung nach nur zu erreichen, wenn auch die industrielle Basis die gleiche wie im Westen sei: Das war in seiner Vorstellung die Stahlproduktion.



**Abbildung 1:** Mao Zedong ruft am 1. Oktober 1949 die Volksrepublik China aus

Die zu trauriger Berühmtheit gelangten Hochöfen, die Ende der 50-er Jahre in dem berüchtigten „Großen Sprung nach vorn“ in jedem Hinterhof errichtet werden mussten, da es an Geld für eine groß angelegte Produktion mangelte, produzierten nicht den ersehnten hochwertigen Stahl, sondern nur unbrauchbaren Abfall. Niemand jedoch wagte es, Mao auf sein technisches Unverständnis hinzuweisen. Reiste er durch die Provinzen, so wurden ihm fertige, qualitativ hochwertige Stahlpro-

ben vorgeführt und seine Weitsicht gelobt. Ermuntert durch diese scheinbaren Erfolge, wurde die Kampagne weitergeführt. Wer wollte schon der Überbringer schlechter Nachrichten sein? So musste Anfang der sechziger Jahre erst eine Hungersnot ausbrechen – die Ernte war im sozialistischen Kampf um Stahl vernachlässigt worden – und vermutlich mussten über 20 Mio. Menschen sterben, um auch die Herrschenden einsehen zu lassen, dass sie schwerwiegende Fehler begangen hatten.

In den fünfziger Jahren folgte Kampagne auf Kampagne, neue Ideen vertrieben heute das noch gestern einzig Gültige. Die „*Hundert-Blumen-Kampagne*“ sollte die Intelligenz zur Kritik an der Partei aufrufen; als dies dann wirklich geschah, schlug Mao erbarmungslos zurück, ließ die Intellektuellen, denen er zeitlebens misstraute, aufs Land verschicken oder umbringen. Nach der Katastrophe der Hungersnot war Maos bis dato prinzipiell unangefochtene Position als Großer Vorsitzender plötzlich nicht mehr gefestigt; seine Macht schien angreifbar geworden. China war wirtschaftlich rückständiger denn je zuvor; abgekapselt von der Außenwelt, politisch isoliert. Die Ausländer, die 1949 noch im Lande geblieben waren, hatte man zwischenzeitlich ausgewiesen. Die traditionell wichtigste gesellschaftliche Einheit, die Familie, war zerschlagen und in Volkskommunen verwandelt worden, in denen individuelles Schicksal ohne Belang war.

Die rettende Idee, ein Ablenkungsmanöver von all diesen Problemen, war schließlich die „*Große Proletarische Kulturrevolution*“, die alle bisher bestehende Kultur zerstören sollte, um dann wie Phönix aus der Asche den neuen sozialistischen Menschen entstehen zu lassen. 1966 begann man, durch die so genannten *Roten Garden* (mobilisierte und ihrem Führer Mao Zedong blind vertrauende Schüler und Studenten) wieder einmal die Intellektuellen zu verfolgen. Schulen und Universitäten wurden geschlossen, Bücher verbrannt, Professoren zu niedrigster Arbeit auf dem Lande verurteilt. Es begann mit der Kulturrevolution die wohl schlimmste Epoche im Leben der Chinesen des 20. Jahrhunderts. 10 Jahre sollte sie andauern, die *10 verlorenen Jahre*. Wer in dieser Zeit eine Ausbildung hätte durchlaufen sollen, konnte dies nicht, meist hatte er auch keine Chance, dies je nachzuholen. Eine ganze Generation war

verloren, konnte kein Wissen erwerben, litt unter der Willkür der Machthaber, die bald die Kontrolle über die Roten Garden verloren und das Land ins Chaos versetzten. Bespitzelung, Verrat auch unter Freunden und Verwandten waren verbreitet, man wusste nicht, wem noch zu trauen war. Noch heute gehört dieser Lebensabschnitt zu den wenigen absoluten Tabuthemen, die anzuschneiden man als Ausländer vermeiden sollte.

Auch als Mao am 6. September 1976 starb, war die Kulturrevolution noch nicht sofort beendet. Es sollte noch Jahre dauern, bis China endgültig einen neuen Kurs einschlug. Politisch entstand zunächst ein Machtvakuum: Niemand konnte Mao ersetzen, niemand verfügte auch nur annähernd über die Machtfülle oder das Ansehen, wie Mao es trotz all seiner Fehler besaß. Rückblickend spricht die chinesische Geschichtsschreibung von etwa 70 Prozent seines Lebens, die er erfolgreich im Dienste Chinas gearbeitet habe, und 30 Prozent (seine letzten Jahre), in denen er auch Fehler begangen habe. Heute ist Mao wieder Kult; man findet Maobildchen als Talisman in jedem Taxi, und sogar Relikte aus der Kulturrevolution sind in Trödelläden (auch staatlichen) zu haben: Armbinden der Roten Garden, Bilder von Mao mit seinen engsten Genossen, Maoköpfe aus Gips und Bronze etc.

Im Ausland ist Mao inzwischen neu bewertet worden; eine Biographie spricht von 70 Mio. Toten, die letztlich seiner Politik anzulasten seien. Genaue Zahlen werden wohl nie vorliegen – dass Mao einer der furchtbarsten Diktatoren aller Zeiten war, ist jedoch unumstritten.

Zhou Enlai, der kurz vor Mao Zedong verstorbene beliebte Ministerpräsident, hatte viele vor der Vernichtung retten können, vieles aber auch hingenommen. Wer sollte die Lücke füllen, wer das Amt einnehmen, das ein unbestritten charismatischer Führer wie Mao Zedong innegehabt hatte? Die Viererbande, wie eine Verschwörergruppe um Maos Witwe Jiang Qing genannt wurde, konnte schnell dingfest gemacht werden. Zwischen 1976 und 1978 war die zukünftige Entwicklung nicht recht auszumachen.

Auf dem Parteitag im Jahre 1978 schließlich erhob sich ein Redner, der schon zu Maos Zeiten bedeutende Positionen bekleidet hatte, immer

wieder aber gestürzt worden war und nun seine Stunde gekommen sah: Deng Xiaoping. Er war es, der die so genannte Öffnung zum Westen hin propagierte, die Reformpolitik initiierte und China auf den Weg brachte, den es nun seit ca. 35 Jahren zunehmend konsequent geht und der da heißt:

*wirtschaftliche Reformen – ja;*

*Öffnung für westliches Know-how und ausländische Investitionen – ja;*

*kulturelle Adaption westlicher Ideale – ja;*

*politische Reformen – sicher nicht.*

Deng war der Auffassung, China brauche westliches Know-how und vor allem westliches Kapital, um seine Wirtschaft schnell und effektiv aufzubauen. Nach den Wirren der Kulturevolution war das wirtschaftliche Niveau niedriger denn je seit Gründung der Volksrepublik; Hilfe war dringend geboten. Und so öffnete sich China dem sog. „Westen“ und ließ ausländische Geschäftsleute und ihr Geld ins Land.

Und damit begann Anfang der achtziger Jahre die erste Phase der Öffnung des chinesischen Marktes für ausländische Investitionen. Nach anfänglichem Zögern war die Euphorie bald nicht mehr zu bremsen; jeder wollte auf diesen Markt mit einer Milliarde Menschen, die scheinbar nur auf westliche Produkte warteten. Alle Staaten, alle großen Unternehmen und bald auch die Mittelständler standen Schlange, unterboten sich gegenseitig und schimpften gleichzeitig auf die Chinesen, die alle Langnasen gegeneinander ausspielten. Viele Verträge wurden unterzeichnet, wenige führten zu einem erfolgreichen Chinaengagement. Egal, China war der Markt der Zukunft und dabei sein alles.

Alle wollten dorthin, viele gingen tatsächlich, wenige waren erfolgreich. Das Land mit einer Milliarde Menschen, die alle nur auf unsere Konsumgüter warten – Welch eine Naivität. Die ersten Joint-Venture Verträge wurden geschlossen, der Eintritt in den chinesischen Markt war geschafft. Die Zuwachsrate der chinesischen Wirtschaft waren beeindruckend: 10, 15, 20 Prozent und mehr in manchen Städten – davon war in Europa nicht zu träumen. China öffnete sich, Visabeschaffung und innerchinesisches Reisen wurden erleichtert. Alles schien auf dem besten

Wege. Der Markt China, der größte der Welt, würde sich westlichen Investoren öffnen.

Und dann der 4. Juni 1989: In den Morgenstunden rollten die Panzer der chinesischen Volksbefreiungsarmee auf den Platz des Himmlichen Friedens. Mit harmlosen Studentenprotesten hatte es angefangen, schlechtes Essen, Studienbedingungen ... Dann gewann die Bewegung an Bedeutung. Der schon immer symbolträchtige Platz, die zufällige Anwesenheit der ausländischen Weltpresse anlässlich einer Sitzung der Asian Development Bank, und dann schließlich der Besuch des russischen Präsidenten Gorbatschow: Plötzlich sprach die Presse von einer Demokratiebewegung in China! Da die Studenten den Vordereingang der Großen Halle des Volkes (des chinesischen Parlamentes) besetzt hielten, musste Gorbatschow zur Hintertür hinein. Welch ein Gesichtsverlust für die chinesische Regierung. Unklare Schlagworte wie „Demokratie“ und „Meinungsfreiheit“ geisterten durch die Menge, eine „Göttin der Demokratie“ ähnlich der amerikanischen Freiheitsstatue wurde mitten auf dem Platz errichtet.

Die Studenten, die da vom Militär zusammengeschossen wurden, hatten für Grundrechte, ansatzweise auch Demokratie plädiert – meist ohne genau zu wissen, was das eigentlich war. Den Einsatz von Panzern rechtfertigte dies sicher nicht, aber aus Sicht der Herrschenden – namentlich Deng Xiaoping, der bis dato als Reformer schlechthin gegolten hatte – war die eigene Machtstellung bedroht, und der einzige Ausweg aus der Bedrohung hieß Gewalt. Das Mandat des Himmels, das die Herrscher Chinas seit 2000 Jahren für sich beansprucht hatten, ging hier definitiv verloren.

Erst mit dem Massaker am 4. Juni 1989 auf dem Platz des Himmlichen Friedens in Beijing wurde vielen Menschen außerhalb Chinas bewusst, dass dieses Land keineswegs dabei war, sich zu einer demokratisch ausgerichteten Gesellschaft zu entwickeln. Der Ernüchterung nach dem Massaker folgte jedoch kurz darauf wieder „business as usual“. Schon ein Jahr später war wieder der status quo ante erreicht und die Beziehungen weitgehend normalisiert. Zu Beginn der neunziger Jahre wurde China nun endgültig zum bevorzugten Land aller ausländischen Investo-

ren. Kaum jemand, der es sich leisten konnte, nicht auf diesen Markt zu gehen, seine Produkte nicht nach China zu exportieren. Die Erfolgschancen standen nicht viel besser als 10 Jahre zuvor, noch immer schrieben viele sino-ausländische Joint Ventures rote Zahlen, aber man war erst einmal da. Nun, ca. 30 Jahre nach Beginn der Reformpolitik, wie die Chinesen es nennen, haben viele Unternehmen den break-even geschafft. China beginnt ein lohnendes Investment zu werden. Es wird Geld verdient, auch im Mittelstand.

Mit dieser Politik können die Chinesen sehr gut leben, da sie in der vorteilhaften Rolle sind, sich aus der Masse der Konkurrenz geeignete (also preislich günstige) Angebote einholen zu können. Ob China nun tatsächlich in einigen Jahren die größte Volkswirtschaft der Welt ist, ist unerheblich. Es ist schon jetzt eine Weltmacht, und auch wir müssen uns damit auseinandersetzen.

Aber: Damals wie heute waren bzw. sind westliches Know-how und westliche Investitionen gefragt und willkommen, politische Einflüsse jedoch keineswegs. Kann man sie schon nicht verhindern, so sind sie doch zumindest einzudämmen und zu bekämpfen. Oder, in den Worten Deng Xiaopings: „*Wenn man das Fenster öffnet, kommen Fliegen herein.*“ Will heißen, westlich dekadente Einflüsse sind nicht zu verhindern, aber Fliegen sind trotzdem nicht willkommen. Wiederholte Kampagnen gegen westliche Einflüsse in den 80er Jahren legen hiervon Zeugnis ab. Bei aller Begeisterung über die Reformen, die wir in China beobachten und die sehr marktwirtschaftliche Züge tragen: China ist nicht auf dem Weg zu einer Demokratie und hat dies auch keineswegs vor. Dies sollte nicht vergessen werden. Der stets latente Konflikt um Taiwan soll hier nur beispielhaft aufgeführt werden.

# Deutsch-chinesische Beziehungen in Politik und Wirtschaft

## Historie

Vorab: Wir Deutschen genießen einen außergewöhnlich guten Ruf in China. Dies ist zum Teil historisch bedingt, zum Teil durch die nach dem Zweiten Weltkrieg wieder erstarkte Wirtschaftskraft („Wirtschaftswunder“) und die qualitativ stets hochwertigen Waren gefestigt.

Wie im historischen Teil ausgeführt, hatten sich die ungeliebten Ausländer im 19. Jahrhundert ihre Einflusssphären in China gesichert. Seit dem für China verheerenden Opiumkrieg in der Mitte des Jahrhunderts war es immer wieder zu zahlreichen Auseinandersetzungen gekommen, sei es zwischen China und England, China und Japan, China und Russland etc. Die Deutschen waren daran nicht beteiligt, weil sie noch nicht mit einer Kolonie in China vertreten waren. Die Zerstörung beispielsweise des Sommerpalastes nördlich von Beijing durch die Engländer und Franzosen 1860, die diesen bis heute nicht verziehen wurde, geschah ohne deutsche Beteiligung.

Aber die Deutschen unter Kaiser Wilhelm II. begehrten auch ein Stück des chinesischen Kuchens. In erster Linie waren es die Industrie, die neuen Exportmärkte für deutsche Produkte suchte, sowie das Militär, das ebenfalls einen handelspolitischen wie auch militärisch nutzbaren Stützpunkt im Fernen Osten anstrebte. Die Bucht von Kiautschou wurde von Experten als günstig eingestuft und es fehlte nur noch ein Vorwand, diese zu besetzen. Und so nahm man die Ermordung zweier deutscher Steyler Missionare am 1. November 1897 zum Anlass, deutsche Marinesoldaten in die nordöstliche Provinz Shandong zu entsenden. Am 14. November landeten sie in der Bucht von Kiautschou. China musste die Bucht sowie ein Gebiet von etwa 500 km<sup>2</sup> für 99 Jahre an das Deutsche Reich verpachten, die Mörder der Missionare bestrafen, zwei Kirchen wieder aufbauen und Konzessionen für den Bau einer Bahnlinie nach der Provinzhauptstadt Jinan an deutsche Unternehmen erteilen.



*Abbildung 2: Altes und modernes Qingdao*

Die chinesische Regierung war durchaus kompromissbereit, die Bevölkerung jedoch stand in scharfem Kontrast hierzu den ausländischen Eindringlingen sehr feindlich gegenüber.

Die Deutschen begannen, die Stadt Tsingtau zu einem Stützpunkt ihrer Flotte auszubauen. Daneben gründeten sie die berühmte Germania-Brauerei, die (fast) nach deutschem Reinheitsgebot und mit chinesischem Quellwasser das beliebte Tsingtau-Bier braute (und braut). Die Stadt wurde zu einer deutschen Kleinstadt ausgebaut, die noch heute in ihren Grundzügen besteht und eine Reise wert ist.

Bei der Niederschlagung des so genannten „Boxeraufstandes“ im Jahre 1900 (s. Kapitel Historischer Überblick) fiel der später berühmte Satz „The Germans to the front“. Eigentlich nur ein Befehl auf dem Rückzug der ausländischen Truppen auf ihrer Flucht vor den Boxeraufständi-

schen, wurde er zum Symbol für die Tapferkeit deutscher Soldaten uminterpretiert.

Als der deutsche Gesandte Klemens Freiherr von Ketteler im Juni 1900 von den Boxern ermordet wurde, forderte dies den Zorn des deutschen Kaisers heraus. Sogleich befahl er ein „ostasiatisches Expeditionskorps“ auf drei Schiffen nach China. Die 2000 Soldaten traten am 27. Juli in Bremerhaven an, um die Abschiedsrede des Kaisers zu hören. Diese ging als die „Hunnenrede“ in die Geschichte ein. Voller Zorn über die Frechheit der Chinesen, einen Deutschen zu ermorden, rief Wilhelm II. den Soldaten zu:

*„Kommt Ihr vor den Feind, so wird er geschlagen, Pardon wird nicht gegeben; Gefangene nicht gemacht. Wer Euch in die Hände fällt, sei in Eurer Hand. Wie vor tausend Jahren die Hunnen unter ihrem König Etzel sich einen Namen gemacht, der sie noch jetzt in der Überlieferung gewaltig erscheinen lässt, so möge der Name Deutschland in China in einer solchen Weise bekannt werden, dass niemals wieder ein Chinesen es wagt, etwa einen Deutschen auch nur scheel anzusehen.“*

Auch wenn die entsetzten Minister, allen voran der Staatssekretär des Auswärtigen Amtes von Bülow, den Journalisten einschärfsten, diese Rede nur in einer bereinigten, offiziell freigegebenen Fassung zu drucken, erschien doch in einer kleinen Zeitung die Originalrede des Kaisers. Die deutschen Soldaten, die in China Rache nahmen, kamen zwar zu spät zur Rettung der Eingeschlossenen etwa 1000 Europäer, Japaner und Amerikaner, führten unter Leitung des „Weltmarschalls“ Alfred von Waldersee aber zahlreiche Strafexpeditionen durch. Sie konnten sich bei den Gräueltaten und Massakern an der Zivil-Bevölkerung stets auf die Rede Wilhelms II berufen.

Dieses negative Kapitel in den deutsch-chinesischen Beziehungen prägte das Deutschlandbild der Chinesen jedoch nicht nachhaltig. Mit den Deutschen verband und verbindet man die Brauerei, die Stadt Tsingtau (heute: Qingdao), die Eisenbahnlinie in die Provinzhauptstadt Jinan, die Beschäftigung chinesischer Lehrlinge auf einer deutschen Werft (erstmal keine ausschließliche Ausbeutung der Chinesen!) und die Grün-

dung einer Universität, der berühmten Tongji-Universität in Shanghai, deren medizinische Fakultät später nach Wuhan wechselte, wo noch heute intensive Kontakte zu deutschen Medizinern gepflegt werden. Die Tongji-Universität ihrerseits ist nicht nur eine der renommiertesten Hochschulen Chinas, sondern bildet darüber hinaus auch zahlreiche Chinesen in deutscher Sprache und Kultur aus und beherbergte früher auf ihrem Gelände auch das German Centre, eine Beratungseinrichtung für deutsche Unternehmen in China (heute in Pudong nahe der Transrapidstation).

Aber der deutsche Einfluss in China war nur von kurzer Dauer. Schon mit dem Ersten Weltkrieg übernahmen die Japaner Tsingtau, und mit dem Vertrag von Versailles (1921) musste Deutschland endgültig auf alle Ansprüche in China verzichten.

## China und Deutschland heute

Die Zeit des Nationalsozialismus und Adolf Hitler werden in China, soweit überhaupt bekannt, keineswegs immer negativ gesehen. Die Verfügbarkeit einer reichen Literatur zum Thema und reich bebilderte Biographien Hitlers („Xitele“) belegen dies ebenso wie eine gewisse Bewunderung für seine Taten (Stichworte Disziplin, Machtausübung, Beeinflussung der Massen), auf die man häufig trifft. Und es ist keineswegs immer Unwissen. Man sollte als Deutscher daher nicht erstaunt sein, mit dieser Thematik und mit dieser positiven Einstellung dem Dritten Reich gegenüber konfrontiert zu werden. Und unabhängig von Ihrem Gesicht: Man sollte keinesfalls aus Höflichkeit zustimmen oder auch nur schweigen!

Dem allgemein positiven Deutschlandbild der Chinesen tat auch der Zweite Weltkrieg daher keinen Abbruch. Der Aufstieg Deutschlands zu einer wirtschaftlichen Weltmacht rief gleichermaßen Bewunderung her vor. Heute gilt „Made in Germany“ als Qualitätssymbol schlechthin. Wenn auch die hohen Preise stets kritisiert werden, so ist doch die her-

vorragende Qualität deutscher Waren unbestritten, auch wenn dies in einer Verhandlung natürlich so nicht dargestellt wird.

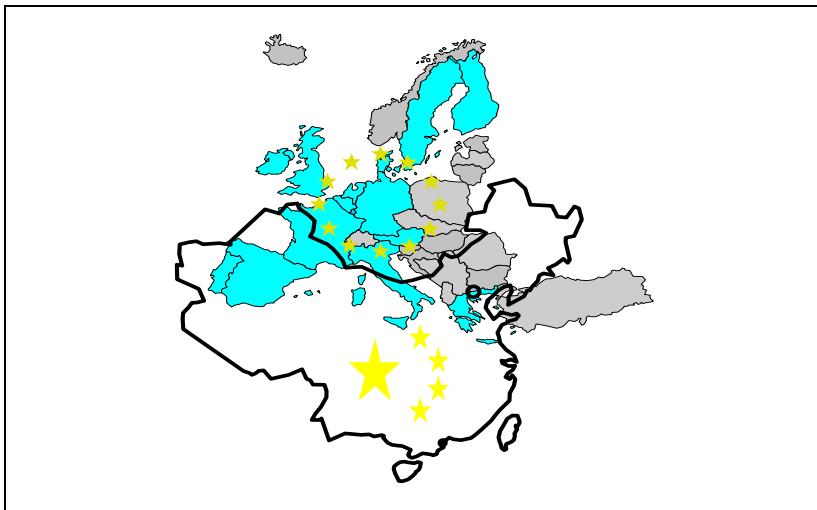
Mit der Nationalität „Deguo“ (Deutschland) verfügt man also über einen deutlichen Vorteil verglichen mit anderen europäischen Ländern. Nutzen Sie es, aber bewahren Sie es auch. Viele haben ihren Vorteil schon durch falsches, meist überhebliches Auftreten verspielt. Dazu gibt es keinen Anlass. Deutschland ist für viele Chinesen gleich Bier, Fußball und vielleicht auch Formel 1, und es liegt an uns, den Chinesen weitere, durchaus bedeutsamere Errungenschaften vorzustellen.

## Politische Landeskunde

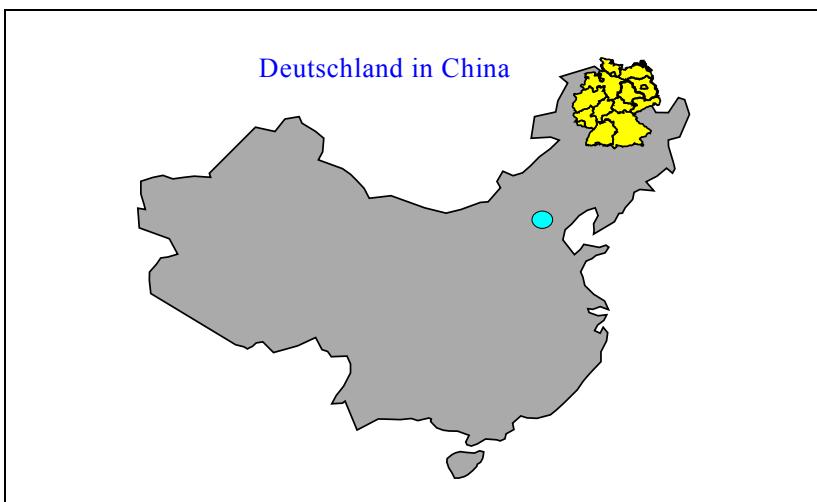
### Geographie

Mit 9,56 Mio. km<sup>2</sup> entspricht die Ausdehnung Chinas etwa der Europas, die reine Landfläche jedoch ist dreimal so groß. China würde sich, nach Europa verschoben, etwa von Hamburg bis in den Sudan erstrecken. Entsprechend vielfältig sind die geographischen und damit auch sprachlichen und kulturellen Unterschiede innerhalb des oft als Einheit beschriebenen Staates Volksrepublik China. Eine Einwohnerdichte pro km<sup>2</sup> anzugeben wäre ohne jede Aussagekraft, da diese zwischen den Wüsten Xinjiangs im Nordwesten und der Enge Shanghais und anderer Millionenstädte gewaltigen Diskrepanzen unterliegt.

Die im Südwesten gelegenen Hochplateaus und Gebirgszüge Tibets fallen nach Osten hin ab. Dort finden sich die Schwemmebenen des Gelben Flusses (Huang He), des Yangzi (Changjiang) und anderer kleinerer Flüsse. Während im kalten Norden primär Weizen und Mais angebaut werden, findet man im Süden Nassreisanbau mit bis zu 3 Ernten im Jahr in Guangdong. In den feuchten Bergregionen (Provinz Fujian, gegenüber Taiwan gelegen) wird Tee angebaut.



**Abbildung 3:** Europa und China (Quelle: Ostasieninstitut der HS Ludwigshafen)



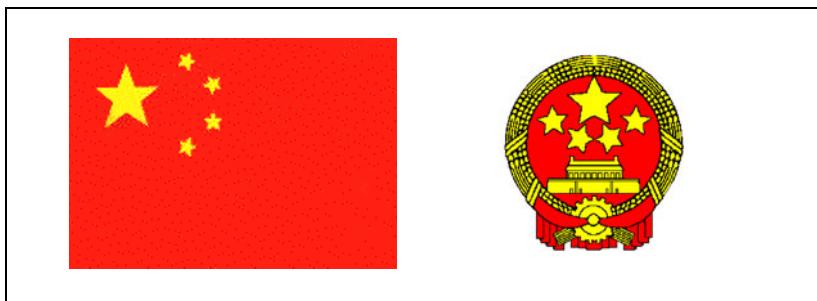
**Abbildung 4:** Größenrelation Deutschland und China (Quelle: Ostasieninstitut der HS Ludwigshafen)

Von den Wüsten Nord- und Nordwestchinas (Gobi und Taklamakan) über die weiten, dicht besiedelten Ebenen nördlich des Yangzi, über die Bergländer Zentralchinas bis zum Dschungel der tropischen Regionen und schließlich bis in subtropische Zonen Hainans hat China klimatisch wie geologisch eine große naturräumliche Vielfalt aufzuweisen. Das Klima ist vom Monsun geprägt, was im Sommer nur geringe Temperaturunterschiede zwischen Nord- und Südchina impliziert. So beträgt die Durchschnittstemperatur in Beijing im Sommer 26 Grad Celsius, im Guangzhou (Kanton) 29 Grad. Im Winter dagegen bestehen Temperaturunterschiede bis zu 30 Grad Celsius zwischen Guangzhou und Nordostchina, wenn auch, einzigartig für diese äquatornahe Lage, sogar Minustemperaturen im subtropischen Hainan gemessen wurden. Bei den Niederschlägen ist ein Sommermaximum messbar, das im Norden wesentlich ausgeprägter ist als im Süden.

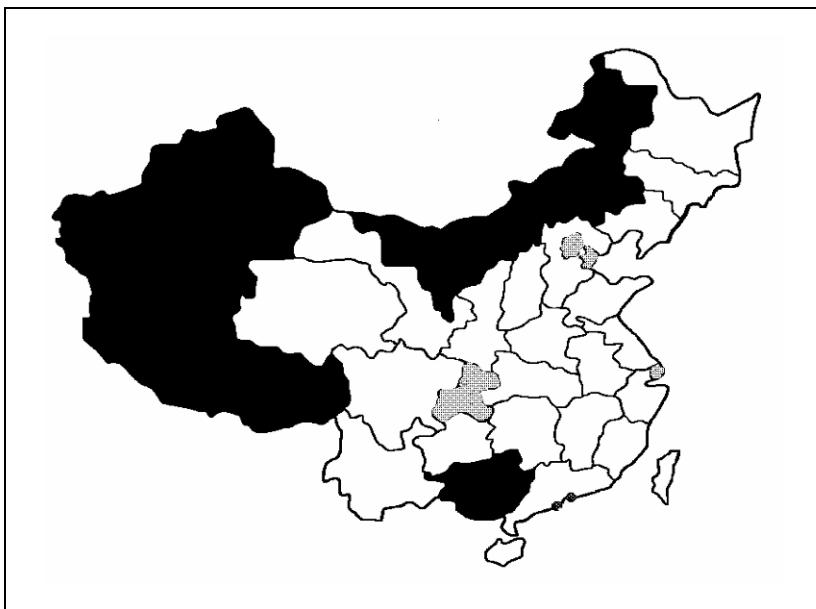
## Verwaltungseinheiten

Die Volksrepublik China gliedert sich in:

*22 Provinzen,  
vier so genannte „Regierungsunmittelbare Städte“,  
fünf Autonome Regionen mit Provinzstatus und  
zwei Sonderverwaltungsgebiete.*



**Abbildung 5:** Flagge und Staatswappen (Gold auf rotem Grund) der Volksrepublik China



**Abbildung 6:** Politische Gliederung der VR China in Provinzen (weiß), Autonome Gebiete (schwarz) und regierungsunmittelbare Städte (Raster).

## Die Provinzen

Die Provinzen sind von sehr disparater Entwicklungsstufe und Wirtschaftskraft. Die östlichen Küstenprovinzen bilden den dynamischen Wirtschaftsraum, der weltweit zu einer Chinaeuphorie führte: von Shandong im Norden (Sitz der ehemaligen deutschen Kolonie Tsingtau) über Jiangsu und Zhejiang (Region Shanghai) und Fujian bis Guangdong, der reichsten Provinz Chinas. Hier im Osten entstehen die Boomtowns, hier lebt die neue reiche Oberschicht. Aber auch für diesen Landesteil gilt dies nur in wenigen Großstädten; fährt man in die Provinz hinein, so werden rasch die Unterschiede zwischen den reichen Bauern im Umfeld der Städte einerseits und dem Hinterland sichtbar.

Die westlichen Binnenprovinzen dagegen stellen sich grundlegend anders dar. Wenn auch zunehmend von der Zentralregierung gefördert, haben sie (und damit der weitaus größere Teil des chinesischen Festlandes) von der Reform- und Öffnungspolitik bisher deutlich weniger profitiert als die Ostküste. Infrastruktur und Bildungswesen sind aber auch hier in raschem Wandel und entwickeln sich rapide. Dies gilt nicht pauschal; insgesamt ist in wirtschaftlicher wie anderer Hinsicht ein deutliches Ost-West-Gefälle zu konstatieren.

Zahlen zu der Bevölkerungsdichte oder dem Pro-Kopf-Einkommen aufzuführen ist nicht sinnvoll. Nicht nur, da diese ohnehin von zweifelhafter Zuverlässigkeit sind, sondern auch weil ihre Aussagefähigkeit sehr begrenzt ist. Ca. 20 Mio. Menschen in Shanghai oder statistisch 1,2 Menschen pro km<sup>2</sup> in Tibet relativieren die Interpretationskraft von Durchschnittswerten. Wichtig ist zu begreifen, dass China in vieler Hinsicht mit dem ganzen Europa zu vergleichen ist, nicht mit einem einzelnen europäischen Staat. Die Fläche, die Vielfalt in Natur wie Bevölkerung, die Sprachen, die unterschiedlichen Mentalitäten: all das macht China aus. Wir haben es daher nicht mit *einem* Markt zu tun, sondern mit mehreren *Märkten*.

### Die regierungsunmittelbaren Städte

In China gibt es zahlreiche Millionenstädte; vier von ihnen besitzen den Status „regierungsunmittelbar“. Dies bedeutet, dass die jeweilige Stadt direkt der Zentralregierung untersteht (vergleichbar unseren Stadtstaaten Hamburg, Bremen oder Berlin). Neben der Hauptstadt Beijing und den Großstädten Tianjin (nahe Beijing an der Küste gelegen) und Shanghai ist seit März 1997 auch Chongqing hinzugekommen. Ehemals nur eine von vielen zentralchinesischen Großstädten, gab es aufgrund von Überlegungen, den unterentwickelten Westen Chinas von den Wirtschaftsreformen und ausländischen Investitionen profitieren zu lassen, zunächst den Plan, eine neue Provinz zu schaffen. 1988 hatte man bereits die der Provinz Guangdong vorgelagerte Insel Hainan nahe Hongkong zur eigenständigen Provinz erhoben. Aufgrund der mit einer Provinzgründung

verbundenen immensen Verwaltungskosten fiel dann die Entscheidung zugunsten einer regierungsunmittelbaren Stadt Chongqing. Zahlreiche kleinere Städte der Region wurden in die neue Stadt integriert und führten zu der kuriosen Situation, dass diese Stadt Chongqing nun zwar die nach chinesischen Angaben größte Stadt der Welt ist (30 Mio. Einwohner), doch die Bevölkerung zu einem großen Anteil der Landbevölkerung zuzurechnen ist.

Beijing ist die Hauptstadt (bei = Norden, jing = Hauptstadt, also nördliche Hauptstadt) der Volksrepublik China. Zahlreiche ausländische Firmen haben ihren Firmensitz hier; die Nähe zu den unvermeidlichen Behörden und Ministerien ist meist der ausschlaggebende Faktor. Aus deutscher Sicht sind das German Centre und die Außenhandelskammer (AHK) zu erwähnen. Als Anlaufstelle für deutsche Firmen sind beide Institutionen mit jeweils unterschiedlichen, sich ergänzenden Angeboten zu Markterschließung von großer Bedeutung. Auf der Website der AHK finden sich zahlreiche wichtige Informationen zu den verschiedenen Facetten des Chinageschäftes.

Beijing verfügt über zahlreiche historische Kulturgüter, die auch für eilige Geschäftsleute ein Muss sind. Von der Großen Mauer über die „Verbottene Stadt“, dem ehemaligen Kaiserpalast, bis hin zum herrlichen Sommerpalast: Ihre Besichtigung verschafft Einblicke in die chinesische Kultur und zeigt Interesse an derselben, was auch bei Banketten Anlass für Gesprächsstoff bietet.

Shanghai ist die dynamischste Stadt Chinas. War es schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Wirtschafts- und Finanzzentrum Ostasiens, so entwickelt es sich seit der Rückkehr Hongkongs zu China (1997) zu einer ernsten Konkurrenz zu diesem. Ohnehin waren die meisten der heute reichen Hongkong-Chinesen nach der kommunistischen Machtübernahme 1949 aus Shanghai nach HK ausgewandert. Sie kehren nun zurück, wenn auch nicht unbedingt persönlich, sondern doch mit ihren Investitionen. Shanghai ist Trendsetter in allen Bereichen: Mode, Nachtleben, Bauwerke; aber auch in negativer Hinsicht: Kriminalität, Drogen etc. Ein Rundgang durch die Kaufhäuser der Stadt verschafft einen hervorragenden Überblick über die Konsumgüterindustrie: Nachfrage und

Angebot sind nirgendwo auf so engem Raum präsent. Nanjinglu (Nanking Road), Huaihailu sowie die vor allem südlich angrenzenden Straßen sind das Haupteinkaufszentrum Chinas, ihre Neonreklamen gleichen denen Hongkongs.

Aber auch die Preise sind exorbitant. Östlich des Huangpu-Flusses, im neuen Stadtteil Pudong, entsteht das neue China: Wolkenkratzer, die höchsten Gebäude Asiens, der Flughafen (Transrapidverbindung), eine neue Free Trade Zone, das German Centre. Hervorragende Investitionsmöglichkeiten, aber für viele Investoren schlicht übererteuerte Preise.

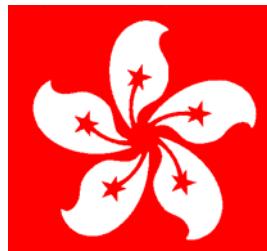
Touristisch hat Shanghai wenig zu bieten. Von einigen Tempeln abgesehen, ist es vor allem die Uferpromenade, der legendäre „Bund“, die mit ihrem Ausblick auf das neue Pudong fasziniert. Die Stadt als solche ist sehenswert, nicht die historischen Bauwerke wie in Beijing.

## Die Autonomen Regionen

Die fünf Autonomen Regionen sind Ningxia, Xinjiang, Tibet (chin.: Xizang), Guangxi und die Innere Mongolei (chin.: Neimenggu). In diesen Regionen leben primär Angehörige verschiedener nationaler Minderheiten, so die Mongolen, die Tibeter etc. oder wie in Ningxia überwiegend Angehörige der Hui-Minorität (Moslems). Diesen Minderheiten wurden besondere Rechte zugesprochen, da sie überwiegend in Grenzprovinzen leben und somit ein besonderes Gefahrenpotenzial darstellen. Die Provinzen genießen daher einen privilegierten Status, der aus Sicht ausländischer Investoren jedoch irrelevant ist, da er sich auf politische, die Situation der dort lebenden Menschen betreffende Regelungen bezieht. Wirtschaftspolitisch sind alle Regionen noch unterentwickelt und für Investoren mittelfristig wenig interessant.

## Die Sonderverwaltungszonen Hongkong (seit 1997) und Macao (seit 1999)

Hongkong (chin. Xianggang, „duftender Hafen“)



**Abbildung 7: Flagge Hongkongs (Weiß auf rotem Grund)**

Amtliche Bezeichnung:	
The Hong Kong Special Administrative Region (SAR) of the People's Republic of China	
Deutsche Bezeichnung	Sonderverwaltungsgebiet Hongkong
Status	Sonderverwaltungsgebiet Chinas
Legislative	Eigene Verfassung (Basic Law), die einen „hohen Grad“ an Autonomie für 50 Jahre (ab 1. Juli 1997) garantiert
Währung	1 HK-Dollar= 100 Cent
Amtssprache	Englisch, Chinesisch (Mandarin und Kantonesisch)
Handelssprache	Englisch, Chinesisch
Bevölkerung	Ca. 7,1 Mio.
Exporte	Textilien, Elektronik, Uhren, Fotoausrüstung

Man sagt, es dufte (auch) nach Geld. Aus einem fast unbewohnten Eiland in der südchinesischen See entwickelte sich Hongkong innerhalb eines Jahrhunderts zum wichtigsten Finanzzentrum Asiens. Zunächst war es nur Anlaufpunkt für Kaufleute (bengalisches Opium!), denen Hongkong (HK) nahe genug bei China lag, um Handel zu treiben, und dennoch weit genug um im Krisenfall nicht involviert zu werden. Nach dem ersten Opiumkrieg mussten die Chinesen die Insel Victoria (benannt nach der damaligen britischen Königin) für immer an England abtreten. Schon bald folgte auch die Halbinsel Kowloon („Neun Drachen“) und dann, 1898, die Abtretung der New Territories auf 99 Jahre. Mit dem zwischen Deng Xiaoping und der britischen Premierministerin Thatcher ausgehandelten Vertrag wurde in den achtziger Jahren die Gesamtrückgabe Hongkongs an China vereinbart, was im Grunde mehr war als juristisch erforderlich. Aber die Chinesen hatten die Verträge über die Abtretung der einzelnen Teile Hongkongs nie anerkannt und stets als „ungleich“ abgelehnt. Hinzu kam, dass es HK ohne das chinesische Hinterland nicht möglich wäre, zu überleben: Strom, Wasser und Nahrungsmittel kommen aus China.



**Abbildung 8:** Die von Deng Xiaoping geprägte Formel: „Ein Land – zwei Systeme“, mit der er Hongkong für 50 Jahre seinen Status quo garantierte.

Am 1. Juli 1997 fand die weltweit beachtete Übergabezeremonie statt. Aus chinesischer Sicht gab sie ihrer Regierung viel Gesicht, die Briten wurden gedemütigt. Die befürchteten Konsequenzen aus dieser Machtübernahme der Volksrepublik (Niedergang der Handelsmetropole, Abzug der Ausländer und ihrer Investitionen) sind ausgeblieben. Die Präsenz der neuen Machthaber ist nicht zu spüren: „business as usual“. Allein die „Schere im Kopf“, die freiwillige Selbstzensur der Presse, mag dem aufmerksamen Beobachter auffallen. Aber HK ist noch immer ein attraktiver Standort für asiaweite Investitionen. Für den Schritt auf den chinesischen Markt jedoch ist HK nicht notwendig. Dies kann schneller und zielgerichteter direkt auf dem Festland geschehen. Langfristig wird die Relevanz der Stadt daher zugunsten des prosperierenden Shanghai abnehmen.

Seit dem 1. Juli 1997 ist HK Teil der Volksrepublik China, hat aber als Sonderverwaltungsgebiet (SAR) eine den Provinzen oder Städten nicht vergleichbare Sonderstellung inne. Nach wie vor steht der Zaun als Grenze zur Volksrepublik, gilt der HK-Dollar als Währung und wird von Festlandchinesen eine Sondererlaubnis zur Ausreise nach HK verlangt.

Macao (chin. Aomen)



**Abbildung 9:** Flagge Macaos (Gold [Sterne] und Weiß auf grünem Grund)

## 54 Politische Landeskunde

Amtliche Bezeichnung: Macau (seit 21.12.1999 Macau SAR of the People's Republic of China)	
Deutsche Bezeichnung	Sonderverwaltungsgebiet Macau
Grundfläche	28 km <sup>2</sup>
Amts-/Handelssprache	Chinesisch, Portugiesisch
Bevölkerung	Ca. 560.000 Einwohner

Wenige Quadratkilometer groß, nur eine halbe Million Einwohner: Macao hatte nie die wirtschaftliche Bedeutung Hongkongs aufzuweisen. Schon zu Beginn des 16. Jahrhunderts kamen die Portugiesen hierher bzw. wurden von den chinesischen Behörden hierher gebracht. Derart unter Kontrolle gehalten durften sie ihren vergeblichen Missionierungsversuchen nachgehen. Macao wurde somit zur ersten europäischen Enklave (von einer Kolonie kann man nicht sprechen) in Asien. Über 4 Jahrhunderte blieb es ein Sonderfall: eine reizvolle Mischung aus China, südeuropäischen und auch südostasiatischen Einflüssen. Im letzten Jahrhundert verfiel es dann zusehends; einzig die berühmt-berüchtigten Spielbanken waren es, die man mit Macao verband. Wirtschaftlich (Feuerwerkskörper, Plastikindustrie) war es stets von nachgeordneter Relevanz.

Im Zuge der Einigung mit Großbritannien über HK beschloss man auch die Rückgabe Macaos an China. Am 21. Dezember 1999 fand diese Rückgabe unter verhältnismäßig geringer internationaler Beachtung statt.

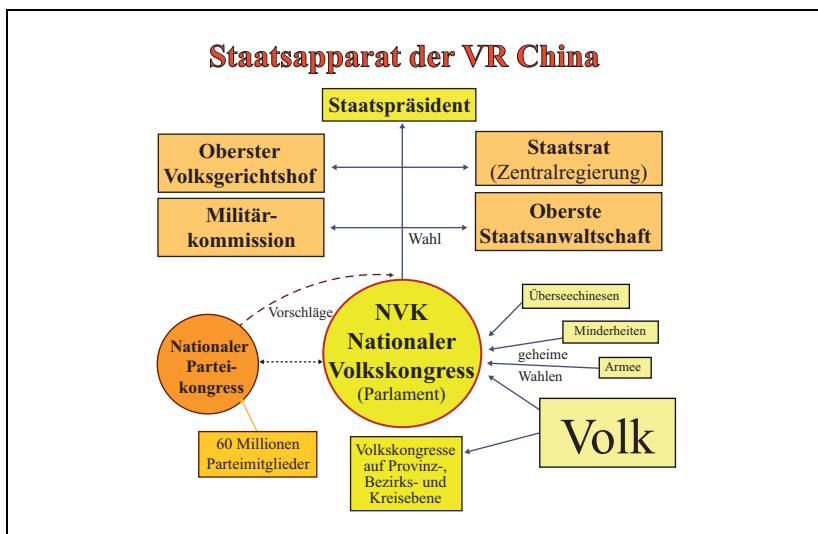
Trotz zahlreicher Investitionen in Baumaßnahmen, wie den Ausbau des Flughafens und des Tiefeseehafens wird Macao auch in Zukunft von sekundärer wirtschaftlicher Bedeutung bleiben. Als Zielflughafen für Reisende in die chinesische Sonderwirtschaftszone Zhuhai stellt es eine Alternative zum teuren HK dar.

## Aufbau von Staat und Regierung

### „Demokratische Diktatur des Volkes“: Die Staatsform der Volksrepublik China.

Die Kommunistische Partei Chinas (KP CH)

Die etwa 70 Mio. Mitglieder umfassende Partei sieht sich derzeit in einer recht stabilen Position. Der jeweilige Generalsekretär, der in Personalunion auch Staatspräsident und Vorsitzender der Militärkommission ist, ist der mächtigste Mann Chinas. Durch äußerste Flexibilität hinsichtlich ihrer Werte (Aufnahme erfolgreicher Unternehmer in die kommunistische Partei!) hat sie ihre Macht festigen können. Nehmen auch Streiks und Demonstrationen in beunruhigendem Masse zu, so ist doch keine relevante Alternative zur KP zu erkennen. Solange es den Machthabern gelingt, das Wachstum so stabil zu halten, dass die Mehrheit der Menschen satt werden, sind landesweite Unruhen nicht zu befürchten.



**Abbildung 10:** Staatsapparat der VR China

## Die Auswirkungen der Reformmaßnahmen

Probleme bestehen weiterhin bei den Teilen der Bevölkerung, die nicht von den wirtschaftlichen Reformen profitieren und ein zunehmendes Risikopotenzial stellen. Hinzu kommt eine gut ausgebildete, zunehmend anspruchsvolle städtische Elite, die es unter Kontrolle zu halten gilt. Eine weitere Lockerung im kulturellen wie auch politischen Kontext ist daher wahrscheinlich. Dies darf aber nicht mit politischen Reformen verwechselt werden, die westlichen Rufen nach Demokratie entgegenkämen. Die Machthaber konzentrieren sich auf die wirtschaftlichen Probleme.

Große Sorgen sollten der Regierung auch die separatistischen Bewegungen in manchen Grenzregionen bereiten. So bestehen beispielsweise in der nordwestlichen Provinz Xinjiang mehr als deutliche Tendenzen, alles hanchinesische Kulturgut abzulehnen und die von den lokalen Uiguren als Unterdrücker empfundenen Chinesen zu bekämpfen. Die durch das Staudammprojekt in Zentralchina umgesiedelten Han-Chinesen, die in Xinjiang eine neue Heimat finden sollen, werden feindselig empfangen. Die terroristischen Anschläge innerhalb Xinjiangs und außerhalb (Kunming) tragen zur schwierigen Lage bei.

Gespräche mit Taiwan werden weiterhin geführt, auch auf protokollarisch sehr hohem Rang. Ergebnisse dürfen mittelfristig keine erwartet werden. Während die VR China wieder verstärkt auf eine Vereinigung mit Taiwan drängt – das positive Vorbild Hongkong vor Augen –, besteht Taiwan nach wie vor auf einer Anerkennung Taiwans als politisch gleichberechtigtem Gesprächspartner, die allen Gesprächen vorausgehen müsse.

Ausschlaggebend für den Erhalt der Kommunistischen Partei wird die weitere wirtschaftliche Entwicklung sein, hier namentlich die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Das Gefahrenpotenzial von weit über 200 Millionen Menschen, die nicht am Wirtschaftsaufschwung teilhaben können, darf nicht unterschätzt werden. Mangels eines entsprechenden sozialen Netzes ist keine Lösung in Sicht, wird das Problem durch die oben beschriebenen Reformmaßnahmen doch noch verschärft.

Die Macht der Partei schwindet jedoch gleichzeitig in dem Maße, wie marktwirtschaftliche Regularien greifen. Der früher allgegenwärtige lokale Parteisekretär verliert zusehends an Einfluss; die Fabrikmanager selbst stehen nun in der Verantwortung. Die Kontrolle über die Randprovinzen droht zu entgleiten; sei es aus Gründen weitgehender wirtschaftlicher Autonomie (Guangdong) oder aus verfehlter Minoritätenpolitik (Xinjiang im Nordwesten). Mit dem Erscheinen der Falungong-Sekte wurde der Partei erstmals bewusst, dass es neben ihr noch weitere, einflussreiche Organisationen gibt.

Wenn die Partei ihre Macht bedroht sieht, ist ein brutales plötzliches Zuschlagen ähnlich dem Massaker auf dem Tiananmen am 6. Juni 1989 (dem bereits ähnliche Vorfälle in den Jahren zuvor vorausgegangen waren) auch in Zukunft nicht auszuschließen.

China verfügt nach herrschender Meinung über eine stabile Regierung. So ist derzeit keine Bevölkerungsgruppe zu erkennen, die mit der Situation so unzufrieden wäre, dass ein Staatsstreich, ein Militärputsch, ein Bürgerkrieg auch nur denkbar wäre.

Auf der anderen Seite hält nur eine starke Zentralmacht das große Land mit all seinen geschilderten Problemen zusammen. Das abschreckende Beispiel Russland vor Augen, sieht China keinen Anlass, zugunsten demokratischer Tendenzen einen Zerfall des Staates zu riskieren. Die geschilderten wirtschaftlichen Reformen, die in China zu beobachten sind, dürfen daher keinesfalls mit einer wie auch immer gearteten politischen Reform verwechselt werden.

Im 2. Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts stellt sich die Situation daher wie folgt dar: China ist erstaunlicherweise zum stabilsten Land der Region geworden; es hat in der Krise Ende der neunziger Jahre eindeutig an Profil gewonnen. Als einziger Gegenpol zur USA erscheint es vielen asiatischen Staaten zwar attraktiv, aber auch bedrohlich. So schwanken sie zwischen Annäherung an China einerseits und andererseits dem Bestreben, sich des Wohlwollens der neuen Macht Indien zu versichern. Dies trifft vor allem auf das China gegenüber misstrauische Japan und auch auf die USA zu, die sich Indien annähern, um China nicht zu mächtig werden zu lassen.

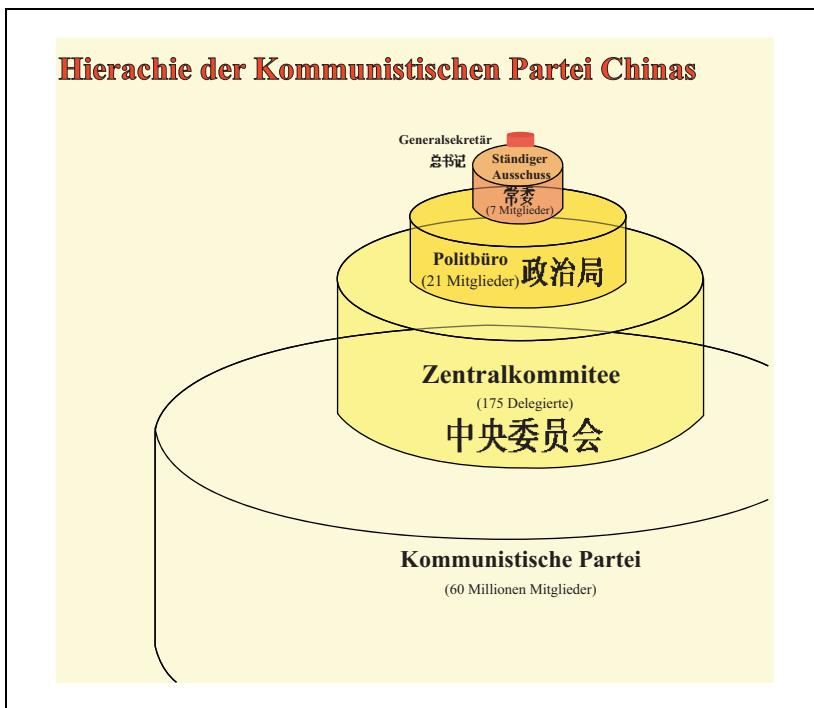


Abbildung 11: Aufbau der KP CH

Durch die Rückkehr Hongkongs und Macaos zu China und die neue Politik der Annäherung an Taiwan gewinnt der Wirtschaftsraum „Greater China“ an ökonomischer und damit auch politischer Relevanz. Die Verbindung zu den Chinesen in Südostasien, die dort meist die Wirtschaftselite stellen, und zu den „Overseas Chinese“ in Amerika und Europa bildet ein Netzwerk finanzieller Verflechtungen, die auch der VR China zum ökonomischen Vorteil gereichen. Die Auslandschinesen stellen den größten Anteil der Investoren, und sie investieren gezielt in den Aufbau des Landes. „Landsleute“ aus Taiwan verlagern ihre Produktionsstätten auf das Festland, und dies nicht nur in die Küstenprovinzen, sondern auch in die von europäischen und amerikanischen Investoren noch gesuchten Westprovinzen.

Sofern dies von außen zu beurteilen ist, wird sich China mittelfristig in der derzeitigen Richtung weiterbewegen: weitere wirtschaftliche Öffnung, weiterhin möglichst starke Kontrolle der politischen Gewalt durch die Kommunistische Partei.

In der Taiwanfrage gilt noch immer die Doktrin, dass China sich vorbehält, bei einer eventuellen Unabhängigkeitserklärung Taiwans militärisch einzugreifen. Die Gefahr eines Krieges ist somit nicht greifbar nahe, aber auch nicht völlig auszuschließen.

Zu den Beratern der chinesischen Regierung zählte u.a. der frühere Regierungschef von Singapur. Er postulierte, dass Demokratie nach westlichem Vorbild kein geeignetes Modell für die zukünftige Entwicklung der Volksrepublik China sei. Ein Volk von 1,3 Mrd. Menschen demokratisch zu regieren sei nicht möglich, meinte er und verwies auf das Modell Singapur: wirtschaftliche Freiheit in hohem Maße bei gleichzeitiger politischer Kontrolle (in unseren Worten: Diktatur). Bisher hat China damit großen Erfolg gehabt, und seit der Aufnahme in die WTO 2001 hat sich das Chinageschäft der meisten Staaten weiter intensiviert. Das Konzept geht auf.

## III. Kulturelle Einflussfaktoren

### Sprache

„Und Sie sprechen wirklich ganz Sätze?“ Eine normale Frage, auch wenn man gerade eine Rede gedolmetscht hat oder bereits seit geraumer Zeit Firmenprospekte ins Chinesische überträgt, den Auftraggeber aber erstmals persönlich kennen lernt. Ein gewisses Mysterium umgibt die chinesische Sprache und lässt sie unerlernbar bzw. undurchschaubar erscheinen. Die nachfolgenden Hinweise sollen dazu beitragen, dass ein wenig von der Fremdheit abgetragen werden kann, die allem „Chinesischen“ anhaftet.

Zeit, die Sprache über das übliche „gan bei“ (*zum Wohl!*, meist: *ex!*) hinaus selbst zu erlernen, haben Sie wohl nicht – aber einige Grundkenntnisse können für viele Verhaltensweisen chinesischer Geschäftspartner aufschlussreich sein. Sollten Sie dennoch Chinesisch lernen wollen – Adressen finden Sie im Anhang.

### Grundlegendes

Über 40 000 Zeichen gibt es. Aber auch ein gebildeter Chinese kommt über einige tausend nicht hinaus. 2000 bis 3000 reichen für die wichtigste Kommunikation, und da jedes Zeichen ein Wort darstellen kann, entspricht dies etwa dem deutschen Wortschatz. Es sind also keine Buchstaben zu erlernen, sondern jeweils ganze Wörter, die nach einer recht simplen Grammatik kombiniert werden. Die allseits bekannten Probleme mit Konjugation, Deklination, Zeitenfolge, Aktiv/Passiv, Indikativ/Konjunktiv etc. entfallen. Ein Zeichen kann ein Verb sein oder auch ein Substantiv oder Adjektiv, nur Satzstellungsregeln bzw. Kontext las-

sen die Bedeutung klar werden. Verändern kann man es nicht; Endungen, Prä- oder Suffixe gibt es nicht.

„Ich liebe dich“ heißt „wo ai ni“ (gleiche Satzstellung wie im Deutschen); ob es sich hier um Gegenwart oder Vergangenheit handelt, ist zwar gerade bei diesem Beispiel durchaus von Interesse, muss aber nicht (verbal) ausgedrückt werden. Natürlich kann durch Hinzufügen von Zeitadverbien beispielsweise (jetzt, morgen, gestern) eine weitere Differenzierung erfolgen. Unserer Vorstellung von Eindeutigkeit wird dabei oft nicht entsprochen; vieles erscheint unklar und das „sowohl als auch“ geht eher als das „entweder/oder“ aus mancher Aussage hervor. Hier liegt eine der Hauptschwierigkeiten bei Übersetzungen ins Deutsche, da unsere Sprache eindeutige Aussagen grammatisch präzise verlangt. Vielleicht gewinnt der Leser hier etwas an Respekt vor der Arbeit seines Dolmetschers, die sich nicht mit der in anderen Sprachen vergleichen lässt.



Abbildung 12: „China“ und „Deutschland“

Wesentlich komplexer sind die Aussprache und natürlich die Schreibweise. Im Folgenden beziehe ich mich immer auf das Hochchinesische, das bei uns auch als „Mandarin“ bekannt ist („Mandarine“ wurden die hohen Beamten und Würdenträger am Kaiserhof von den ausländischen Missionaren genannt, wahrscheinlich von portugiesisch „mandar“ befehlen). Da die VR China etwa die 26-fache Größe Deutschlands hat, sind die Sprachgruppen extrem divergierend.

Die Hochsprache wird im Großraum Beijing gesprochen und gilt landesweit als Hochsprache der Bildeten. In Shanghai oder Guangzhou (Kanton) unterscheidet sich die lokale Sprache von der Hochsprache wie Deutsch von Spanisch, das heißt, die jeweiligen Sprecher können sich mündlich nicht verständigen. Die Schriftzeichen aber sind landesweit identisch und dienen somit als Grundlage der Verständigung. So können sich Chinesen aus der „Nördlichen Hauptstadt“ (Beijing) mit Landsleuten aus der „Stadt über dem Meer“ (Shanghai) nicht verständigen, wenn jeder seinen Heimatdialekt spricht. Die sprachlichen (und auch mentalen) Unterschiede zwischen Shanghai und Kanton oder Beijing entsprechen denen europäischer Sprachen, nicht etwa den deutschen Dialekten.

Im Hochchinesischen gibt es vier Töne oder Tonhöhen, die bedeutungs tragend sind. *Mai* im dritten Ton bedeutet kaufen, im vierten bedeutet es verkaufen. *Wen* heißt fragen oder auch küssen, je nach Ton (Vorsicht bei der Wendung „Darf ich Sie fragen ...“!).

Das Erlernen der vier Töne erfordert eine gewisse Einsatzbereitschaft, ist aber letztlich eine Frage des Fleißes bzw. der Aufmerksamkeit. Nur ca. 460 Silben gibt es, multipliziert mit den 4 Tönen ca. 1500 Möglichkeiten, ein Zeichen auszusprechen. Bei vielen tausend Schriftzeichen gibt es daher zahlreiche Homophone, Zeichen, die gleich ausgesprochen werden, aber verschiedene Bedeutung haben.

Ein Beispiel: *zhong* im ersten Ton heißt *die Mitte*, aber auch *das Ende*, je nach Zeichenwahl. Beim Dolmetschen ergibt sich nun ein extremer Schwierigkeitsgrad: Nicht nur Vokabeln und Grammatik müssen beherrscht werden, sondern auch die möglichst ideale Aussprache ist Bedingung sine qua non des guten Dolmetschers. Auch bei hochrangigen

Gesprächen kann es vorkommen, dass auf die schriftlich fixierten Zeichen ausgewichen werden muss, da die Aussprache keine eindeutige Zuordnung zulässt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Gebrauch klassischer Zitate in der chinesischen Sprache weit verbreitet ist. Anspielungen und Redewendungen aus der klassischen Literatur der letzten 2500 Jahre erhöhen das Sprachniveau. Nur durch ihr Verständnis findet sich ein Zugang zu den Feinheiten der Sprache. Ohne das Wissen um die Kultur und die Geschichte Chinas kann man auch die Sprache nicht beherrschen; dies gilt in diesem Ausmaß nicht für unsere europäischen Sprachen. Und auch weniger gebildete Menschen beherrschen in China die Kunst des Zitierens und verwenden Anspielungen auf historische Ereignisse, die dem historisch nicht Gebildeten unverständlich bleiben.

Die vorgeblich so geheimnisvollen Schriftzeichen sind ästhetisch ansprechend, jedoch nur mit einem hohen Zeitaufwand zu beherrschen. Sie setzen sich zusammen aus einzelnen, immer wiederkehrenden Bestandteilen, die (manchmal) Rückschlüsse auf die Bedeutung zulassen. So verfügen Zeichen, die beispielsweise mit der Pflanzenwelt zu tun haben, über den Bestandteil „Gras“; alles was mit Gefühlen zu tun hat, enthält ein Zeichen für „Herz“ (lieben, fühlen, hassen etc.). Hinweise auf die Bedeutung sind gegeben, mehr aber nicht.

Im Normalfall sind für jedes Wort die Aussprache, der Ton, das Schriftzeichen und die Bedeutung auswendig zu lernen. Gebildet ist demnach in China, wer die Sprache beherrscht; wer also auswendig lernt und nachahmt. Das Nachahmen ist kulturell nicht so negativ belegt wie bei uns, sondern wird von Kindheit an trainiert. Auch bestanden über Jahrhunderte hinweg die Beamtenprüfungen in der schriftlichen Wiedergabe auswendig gelernter Texte. Nur durch Nachahmen war ein Fortkommen möglich; selbständiges Denken war nicht Ziel und Inhalt des Bildungskanons.

## 文化

*Der Terminus „Kultur“ auf Chinesisch (wen hua) impliziert den Gebrauch der Schrift (wen). Das deutsche Wort „Kultur“ dagegen hat*

*seinen Ursprung im lateinischen „colere“: Den Boden pflegen, also Landwirtschaft.*

### Sprache als Hierarchiesymbol

Darüber hinaus erfüllt Sprache in China wie in ganz Ostasien die Funktion, Harmonie und Gesicht zu geben bzw. auch zu nehmen. So wird im Chinesischen das Wort „ja“ meist nicht mit einem eigenen Wort ausgedrückt, sondern mit der bejahenden Beantwortung der Frage. „Hast du gegessen?“ „Ich habe (gegessen)“. Nein zu sagen ist unhöflich und wird vermieden; trotzdem ist für einen Chinesen jederzeit deutlich, welche Antwort gemeint ist. Nur die Ausländer werden ungeduldig, wenn der chinesische Geschäftspartner „ausweichend“ antwortet, „nicht zur Sache kommt“ und „um den Brei herum redet“. Es geht hier um sprachliche Gewohnheiten, nicht nur um „Eigenheiten“ der Chinesen. Sagt der Deutsche nein, dolmetscht man dies vielleicht mit „ich werde darüber nachdenken“; die Gegenseite versteht die Botschaft, ohne Sie für unhöflich zu halten. Die scheinbar so ausweichenden Chinesen haben durchaus eine deutliche Aussage, man muss sie nur kulturentsprechend übertragen. Für unsere Kultur heißt dies: zur Sache kommen, deutlich nein sagen, eben: deutsch reden.

Sprache als Hierarchiesymbol bedeutet auch, dass chinesische Manager sich auch dann dolmetschen lassen, wenn sie selbst der ausländischen Sprache mächtig sind. Statusgewinn ist das Stichwort. Westliche Gesprächspartner missverstehen dies als Arroganz oder glauben, der Verhandlungspartner spreche beispielsweise kein Deutsch und reden dann in seiner Gegenwart offen über Interna. Wenn der deutsche Gesprächspartner die chinesische Sprache beherrscht, sollte er sich dennoch eines Dolmetschers bedienen. Er gewinnt Gesicht und auch Zeit, denn er kann seine Antwort bereits vorbereiten, während der Dolmetscher noch spricht.

Sprache ist in China ein wichtiger Bestandteil des Umgangs miteinander. Harmonie in Gesprächen ist wichtig und so werden schwierige Themen oft ausgeklammert, um die Atmosphäre nicht zu verschlechtern, oder man relativiert negative Aussagen durch Einfügen von „vielleicht“,

„ungefähr“ etc. Beliebt in internationalen Verhandlungen ist auch das minutenlange Schweigen, das auf einen sensiblen Themenbereich hinweisen kann, der für eine Diskussion noch nicht reif ist, oder nur eine Denkpause darstellt. Die „lao wai“, also Ausländer (durchaus freundlich gemeint) werden schnell nervös und vermuten geheimnisvollen Informationsaustausch auf der Gegenseite, was dann zu der schlechtesten aller Entscheidungen führt: die Stille schnell zu unterbrechen, oft mit eher banalen Aussagen, nur um überhaupt etwas zu sagen. Schweigen Sie doch auch einmal!

### Zur Übertragung von Personen- und Firmennamen

Eine besondere Problematik liegt in der Übertragung von Fachtermini ins Chinesische. Die Gestaltung von Firmenunterlagen wird noch an anderer Stelle behandelt, aber auf grundlegende Fehlermöglichkeiten soll hier hingewiesen werden. Gerade bei technischen Fachtexten gibt es im Chinesischen viele Termini nicht, die wir verwenden. Bei der Übersetzung ist daher große Sorgfalt anzuwenden, es sind neue Worte zu kreieren. Für einen Profi ist dies möglich, aber ein (kostengünstiger!) Laie kann hier durch eine problematische Übersetzung großen Schaden anrichten. Sparen Sie nicht an der Übersetzung Ihrer Unterlagen, man wird Sie daran messen.

Im Deutschen übernehmen wir ein Fremdwort („Marketing“, „E-Mail“) und verwenden es weiterhin in seiner Originalschreibweise. Im Chinesischen muss für jedes Wort eine Zeichenkombination gefunden werden. Neue Zeichen werden nicht erfunden; man kombiniert die vorhandenen in einer neuen, bisher nicht bekannten Weise.

Prinzipiell können Termini

- ▶ sinngemäß  
(Volkswagen: „Massenfahrzeug“; Flugzeug: „fliegende Maschine“)

oder auch

- ▶ lautmalerisch

übertragen werden. Dies gilt auch für Firmennamen: So heißt die BASF auf Chinesisch „ba si fu“. Hier werden die Anlaute des Originals wiedergegeben. Aber hinter jeder Silbe steht auch ein Zeichen, und da hat man die Wahl zwischen den bekannten ca. 40 000 Schriftzeichen. „Ba si fu“ ist eine rein lautmalerische (und somit nicht optimal gewählte) Übertragung. Auch Bayer oder SAP haben sich für eine Übersetzung entschieden, bei der die chinesische Version zwar ähnlich der deutschen ausgesprochen wird, die Zeichen jedoch keinen besonderen, schon gar keinen positiven Sinn tragen.

Ein positives Beispiel dagegen bietet ein Automobilunternehmen wie BMW (*bao ma*), dessen sprachliche Übertragung ebenfalls die Anlaute des Originals wiedergibt und soviel wie „edles Ross“ bedeutet. Auch Siemens, Porsche und andere haben hervorragende chinesische Namen gefunden. Aber auch zahlreiche Negativbeispiele zeugen von der Schwierigkeit, westliche Namen ins Chinesische zu übertragen.

Es ist bei den vielen tausend Zeichen durchaus möglich, dass unterschiedliche Chinesen oder des Chinesischen mächtige Deutsche für Sie ganz unterschiedliche Namen finden oder bei einem gewählten Namen sehr geteilter Meinung über seine Qualität sind. Dies ist bei 1,3 Mrd. Chinesen und der Dimension des Landes nicht weiter verwunderlich und sollte Sie nicht beunruhigen; es gibt immer verschiedene Möglichkeiten, die subjektiv gut oder weniger gut sein können, ohne objektiv falsch zu sein.

Die ideale Lösung liegt in einer Zeichenwahl, die sowohl dem deutschen Original ähnelt als auch eine neutrale, möglichst positive Bedeutung impliziert. Da jedes Zeichen neben der Aussprache ja auch eine Bedeutung hat, kann so der

#### *Name bereits ein wichtiges Marketinginstrument*

werden. Diese Aufgabe ist unbedingt einem Profi zu übertragen, der mit einem Team erfahrener Deutscher und Chinesen diese Aufgabe lösen kann. Nicht jeder Chinese kann das, nur weil er die Sprache spricht. Sie lassen sich einen neuen Produktnamen auch nicht von Ihrer Sekretärin kreieren, nur weil sie Deutsche ist!

*Bei einem Erstengagement in China ist der Namensfindung daher unbedingt große Aufmerksamkeit zu widmen, da die Zeichenwahl für das zukünftige Image von entscheidender Relevanz ist. Wenn Sie keine Übertragung finden, werden die Chinesen es tun, und dann haben Sie keine Kontrolle mehr über den Ihnen zugeteilten Namen.*

Bei der Übertragung von Personennamen wird üblicherweise eine lautmalerische Übertragung gewählt, um den chinesischen Namen dem deutschen anzunähern. Der Name besteht dann aus zwei oder drei Zeichen.

Nochmals: es gibt viele Möglichkeiten, einen Namen zu übertragen. Überlegen Sie gut, wen Sie darum bitten. Aber dann lassen Sie sich durch unterschiedliche Bewertungen verunsichern.

Hinzuweisen ist auf die Differenzierung zwischen den sog. Kurzzeichen und den Langzeichen. Die traditionell sehr komplexen Schriftzeichen wurden in der Volksrepublik vereinfacht, um der Alphabetisierung Vorschub zu leisten. Es wurden allerdings nur einige hundert der gebräuchlichsten Zeichen verändert. In der Volksrepublik werden daher heute die Kurzzeichen verwendet, in Hongkong, Taiwan und bei allen Überseechinesen die traditionellen, seit 2000 Jahren nahezu unveränderten Langzeichen. Bei der Wahl der Zeichen ist daher auf den zukünftigen Einsatzbereich zu achten. Im Zweifelsfall sollten die Langzeichen gewählt werden, da ihre Verwendung auch auf dem Festland als Zeichen von Bildung gilt.

## Guanxi

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen kurzfristig eine Eisenbahnfahrkarte. Sie bitten das Hotel, sich am Bahnhof zu erkundigen. Man teilt Ihnen mit, leider sei das Kontingent erschöpft. Das war's. Jetzt aber kommt ein chinesischer Kollege und teilt Ihnen mit, er habe soeben noch eine Karte bekommen! Kennen Sie jemanden, der im Büro für Eisenbahnwesen

arbeitet? Ein Verwandter eines Mitarbeiters? Teilen Sie Ihren Mitarbeitern Ihr Problem mit. Sie müssen es nicht als Bitte um Hilfe formulieren, dies wird ohnehin verstanden („Ich konnte keine Fahrkarte mehr bekommen. Dies ist sehr schlecht, da ich nun den wichtigen Termin nicht wahrnehmen kann!“). Kurz darauf erhalten Sie eine Fahrkarte.

Das „x“ wird nicht als solches gesprochen, sondern wie ein „ch“ in „ich“. Guanxi bedeutet etwa „Beziehungen“, „Verbindungen“, „Netzwerk“. Das gibt es bei uns auch, und auch bei uns basieren viele private wie geschäftliche Verbindungen darauf. Im chinesischen Kulturkreis geht das Verständnis gegenseitiger Interdependenz jedoch über das westliche Verständnis davon hinaus.

Vielen Geschäftsleuten in China ist der Begriff „Guanxi“ bereits zu Ohren gekommen. Dieses angebliche Zauberwort, mit dem sich viele ansonsten verschlossene Türen öffnen lassen, soll daher hier erläutert werden.

In China – und auch hier bedeutet China nicht nur die Volksrepublik, sondern jede Region, in der Chinesen leben, sei es in Malaysia oder Chinatown in San Francisco –, wohnt dem Terminus Beziehungen eine andere Bedeutung inne als bei uns. Die Chinesen definieren sich durch ihre Beziehungen zur Gemeinschaft, zu anderen Menschen. Je nach Grad der Intensität der Beziehung bedeutet dies eine starke oder weniger starke Verpflichtung zu gegenseitiger Hilfe und Unterstützung.

Stellt man sich dieses Beziehungsgeflecht in konzentrischen Kreisen um die Einzelperson vor, so steht

a) an innerster Stelle die Familie. Schon Konfuzius (ca. 5. Jahrhundert v. Chr.) definierte die Familie als den Kern des Staates. Dies bedeutet, dass man als Chinesen verpflichtet ist (moralisch), seinen Familienmitgliedern in jeder Situation zu helfen und alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um dieser Verpflichtung nachzukommen. Dies gilt für den privaten wie auch für den beruflichen Bereich. Die Familie steht stets an erster Stelle. Auf dieses Prinzip gründet sich auch der beispiellose wirtschaftliche Erfolg der Chinesen in Südostasien und inzwischen auch in den USA, Kanada etc.: kleine Familienbetriebe, die zusammenarbeiten ohne sich um Sozi-

alleistungen für Mitarbeiter, Gewerkschaften oder ähnliches kümmern zu müssen. Die gegenseitige Unterstützung und die Gewissheit, sich auf die eigene Familie auch in Zeiten der Not verlassen zu können, schaffen einen Zusammenhalt (und niedrige Lohnkosten als Wettbewerbsvorteil!), der gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

b) Der nächste Kreis – um im Bilde zu bleiben – besteht aus den Beziehungen zu ehemaligen Mitschülern, Kommilitonen etc. Hat man sich einmal kennengelernt, besteht diese Beziehung weiter und auch nach Jahren ohne Kontakt kann man jederzeit eine solche Guanxi wieder auflieben lassen, so man sie denn benötigt. Allerdings sind die Verpflichtungen nicht mehr so zwingend wie noch innerhalb der Familie. Dennoch sollten Kontakte intensiv gepflegt werden.

c) Gemeinsam verbrachte Zeiten, schwere Erlebnisse wie Naturkatastrophen etc. verbinden ebenfalls. Auch zwischen den Menschen, die man so kennenlernte, bestehen Beziehungen. Auch an diese Menschen kann man sich wenden, auch sie werden helfen – oder um Hilfe bitten.

d) Wichtig, und hier können erstmals auch Ausländer partizipieren, sind Beziehungen zwischen Schülern und Lehrern. Der traditionelle Respekt vor dem Wissen, verbunden mit der Achtung des Alters, führt zu einer intensiven Schüler – Lehrer – Verbindung, die ebenfalls für konkrete Anliegen genutzt werden kann. Viele Ausländer unterrichten in China oder haben im Unternehmen chinesische Mitarbeiter ausgebildet. Meist verlieren sie anschließend wieder den Kontakt zu diesen Menschen; ein Chinese hält diese Kontakte aufrecht. Eines Tages rücken meine Schüler vielleicht in bedeutende Positionen auf; auch dann kann ich auf die Verpflichtung, die sie ihrem Lehrer gegenüber haben, zurückgreifen.

e) Die hier zuletzt aufgeführte Guanxi, die Beziehung zwischen Freunden, ist nichtsdestoweniger eine sehr wichtige. Auch hier können Ausländer bemüht sein, sich ebenfalls Guanxi aufzubauen. Freunde zu gewinnen ist in China sicher nicht leicht; Sprache und Mentalität sind oft genug Barriere. Aber hat sich einmal eine persönliche Beziehung auf dieser Ebene entwickelt, so ist sie zu pflegen und auszubauen. Halten Sie die Verbindung zu chinesischen Freunden aufrecht, schreiben Sie

ihnen zu bedeutenden Festen, halten Sie sie informiert über die eigene Karriere – man weiß nie, wann man diese Menschen brauchen kann. Dies ist die chinesische Sichtweise, und es spricht nichts dagegen, dieser zu folgen.

Charakteristisch für die chinesischen Guanxi ist, dass über eine große Zeitspanne hinweg die Verpflichtung zur gegenseitigen Hilfe nicht erlischt. Auch nach Jahren noch kann sich ein chinesischer Mitarbeiter melden und, aus seiner Sicht ganz selbstverständlich, Ihre Hilfe einfordern. Erscheint uns diese Forderung nach langer Zeit auch ungewöhnlich oder unberechtigt, so sind Guanxi in China eben zeitlos und immer bilateral oder gar multilateral – wenn A dem B einen Gefallen tut, gleichzeitig aber C einen Gefallen schuldet, dann kann C diesen auch von B einfordern!

Hat man sich in dem System einmal zurechtgefunden, so kann es recht gewinnbringend eingesetzt werden. Chinesen machen dies tagtäglich, mehr oder weniger unbewusst – wir sollten es auch lernen. Ohne Guanxi geht in China wenig, ob Sie nun ein Joint Venture gründen möchten oder nur ein Flugticket benötigen. Mit Guanxi funktionieren Dinge, die man nicht für möglich gehalten hätte.

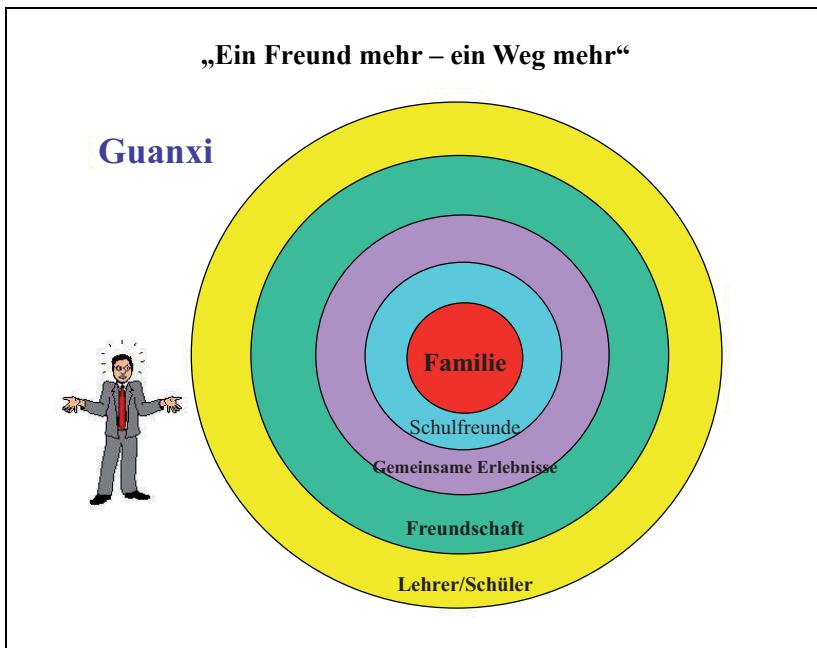
Also: Sammeln Sie Ihre in China erhaltenen Visitenkarten, sortieren Sie vielleicht einige aus – den Rest aber pflegen Sie sorgsam. Eine Karte zu Weihnachten oder zum chinesischen Frühlingsfest ist kein großer Aufwand. Wichtig ist, den Kontakt aufrechtzuerhalten. Das aber ist wichtig. Und – Guanxi gelten immer in beiden Richtungen. Es können sich jederzeit auch Chinesen melden, die ein Anliegen haben. Und es abzulehnen, bedarf dann entsprechenden diplomatischen Geschicks.

Kleine Geschenke erhalten auch in China die Freundschaft. Und die Guanxi. Also sollte man jedes Mal, wenn man Freunde besucht – und hierzu zählen dann auch die Geschäftspartner, die man bereits von vorherigen Reisen kennt – eine Aufmerksamkeit dabei haben.

Guanxi kann man daher beschreiben als ein Netzwerk gegenseitiger Verpflichtungen und Ansprüche. In China wird dies soweit betont, dass man bei einem geplanten Investment seine Guanxi als Kapital einbrin-

gen kann, und diese werden dann gleich einer wirklichen monetären Kapitaleinlage gewertet. Diese Fähigkeit, auf die Ressourcen Anderer zurückzugreifen, darf daher nicht unterschätzt werden.

Es darf auch der anstrengende, weil verpflichtende Aspekt nicht vergessen werden. Ansprüche, die bei uns als verjährt oder schlicht unberechtigt eingestuft werden, gelten im chinesischen Kulturkreis als sehr wohl berechtigt, wenn aufgrund der Guanxi-Beziehung die Grundlage dafür besteht. Tun Sie alles, um Guanxi aufzubauen, pflegen Sie sie – und vergessen Sie nicht, dass Sie für Andere eine Guanxi sind, die man bei Bedarf einsetzen kann. Und wird.



**Abbildung 13:** Das chinesische Beziehungssystem „Guanxi“

Das eingangs zitierte Beispiel mit dem Eisenbahnbüro lässt sich dahingehend erläutern, dass es immer ein Restkontingent für „besondere Personen“ gibt, die über die entsprechenden Guanxi verfügen. Man muss sie nur kennen. Arbeiten Sie daran!

## Gesicht

Das Konzept des „Gesichts“ ist nicht nur in China bekannt. Auch in unserer Kultur kann man Gesicht verlieren oder Gesicht geben. Die in China mit diesem Begriff verbundenen Konsequenzen für das tägliche private wie geschäftliche Leben jedes Einzelnen sind ungleich mannigfaltiger und schwerwiegender.

Gesicht geben bzw. bekommen kann man u. a. durch:

- ☺ Höflichkeit in der Anrede (Titel sind wichtiger als Namen und stets Bestandteil desselben)
- ☺ Geschenkauswahl entsprechend der Hierarchie
- ☺ Ruhe, Bescheidenheit, Zurückhaltung
- ☺ Zusammentreffen mit wichtigen Menschen (Politiker, Sportler)
- ☺ Lob
- ☺ Ablehnung nur indirekt formulieren
- ☺ Achtung vor dem Alter und der Familie
- ☺ Gesicht geben!

...

Gesicht nehmen oder verlieren kann man durch:

- ☺ Unhöflichkeit
- ☺ Unpassende oder gar keine Geschenke
- ☺ Lautes Sprechen, Schreien
- ☺ Offene Kritik
- ☺ Wenig vorbildhaftes Verhalten als Vorgesetzter

## 74 Gesicht

- ⊗ Unverblümtes „Nein!“
- ⊗ Missachtung des Senioritätsprinzipes
- ⊗ Gesicht verlieren kann man durch Gesicht nehmen!

...

Wie ausgeführt, definiert sich das Individuum durch den Status in der Gesellschaft und seine Beziehungen zu anderen bedeutenden Persönlichkeiten. Dies gibt ihm Gesicht. Durch das ihm gegenüber von Andern gezeigte Verhalten (Ehrerbietung, Respekt bzw. Verachtung, Unhöflichkeit etc.) erhält man diesen Status, eben „Gesicht“. Hat man viel Gesicht, kann man es sich auch leisten, einmal welches zu verlieren. Hat man wenig oder keines (wie aus chinesischer Sicht die meisten Ausländer), sollte man nicht auch noch Dinge tun, die zu Gesichtsverlust führen. Dieses Konzept ist einmal recht zutreffend mit einer Kreditkarte verglichen worden: Man kann viel anhäufen und dann auch davon leben, hat man sein Konto überzogen (und dies kann schnell geschehen) gilt es aufzupassen.

Als Ausländer hat man wenig Gesicht und auch dieses verliert man schnell durch überhebliches, wenig einfühlsames Verhalten, wie viele Mitarbeiter (du gerade auch Führungskräfte auf oberster Ebene) es vor Ort gelegentlich an den Tag legen. Arroganz gegenüber Chinesen, die man aufgrund ihres nicht unserer Etiquette entsprechenden Benehmens oder ihrer Kleidung oder anderer Äußerlichkeiten unterschätzt, sind hierfür ein typisches Beispiel. Unhöflichkeit im Umgang mit Personal, sei es im Hotel oder (schlimmer) im Büro, führt ebenfalls zu Gesichtsverlust.

Nun mag es uns egal sein, ob wir Gesicht verlieren, da wir es ohnehin meist nicht bemerken und man nicht immer so umständlich höflich sein kann und will wie die Chinesen. Aber unser Status in China bzw. in den Augen der uns umgebenden Chinesen leidet darunter, und dies hat direkte Konsequenzen. Ein Vorgesetzter, der aufgrund seines Verhaltens sein Gesicht verloren hat, wird nicht ernst genommen, man vertraut ihm nicht und wird daher als Mitarbeiter nicht unbedingt mit ihm kooperieren. Informationen werden nicht übermittelt, Hilfestellung wird nicht

gegeben. Und das Schlimmste: Man merkt es nicht. Im Gegensatz zum „Mobbing“, einer in westlichen Kulturen beliebten Ausdrucksweise des Missfallens, wird sich das äußerliche, formelle Verhalten Ihrer Mitarbeiter Ihnen gegenüber nicht ändern. Erst wenn es zu spät ist, fällt dem Ausländer auf, dass er ein Problem hat. Das nicht recht ernst genommene „Gesicht“ wird plötzlich zu einer bedeutenden Angelegenheit.

Gesicht ist auch etwas, das für Ihr gesamtes China-Engagement von großer Relevanz ist. Wenn Ihr Unternehmen darüber verfügt, werden Sie leichter Mitarbeiter erhalten, weniger Probleme im Umgang mit Behörden haben und damit letztlich leichter Geschäfte machen. In diesem Kontext entspricht Gesicht unserem „Image“. Ein Unternehmen mit entsprechendem Gesicht wird weniger mit der Personalfluktuation zu kämpfen haben. Was Sie diesbezüglich für Ihre Firma tun können, wird im Kapitel „Chinaspezifischer Unternehmensauftritt“ behandelt.

Gesicht wird ebenfalls (von westlichen Geschäftsleuten relativ unbemerkt) durch die Sitzordnung bei Banketten (vgl. Kap. Verhandlungsführung) gegeben. Achten Sie daher bei Einladungen, die Sie organisieren, auf die in diesem Buch gegebenen Hinweise. Auch durch den tapferen Genuss ungewohnter Speisen (bei Tisch) sowie durch Standhaftigkeit beim Alkoholgenuss gewinnt man Gesicht. Es gibt viele Möglichkeiten und Anlässe, im privaten wie beruflichen Bereich – für einen Chinesen zieht sich das Konzept des Gesichts durch sein gesamtes Leben.

## Hierarchiedenken

Es gibt keine zwei Menschen, die gleich sind. Diese Differenzierung besteht nicht erst seit Konfuzius, aber durch seine Lehre wurde sie zum Prinzip erhoben. Es gab und gibt keinen neutralen Ausdruck für Bruder oder Schwester, sondern nur jeweils jüngerer Bruder oder älterer Bruder bzw. Schwester. Kommt eine deutsche Delegation nach China, wird die erste Frage nach dem Delegationsleiter lauten. Reisen zwei oder mehr

gleichgestellte Mitarbeiter, so muss sich einer zum „Chef“ küren lassen, da die chinesische Seite einen Ansprechpartner benötigt.

Von höchster Wichtigkeit ist in diesem Kontext Ihre chinesische Visitenkarte mit dem entsprechend zu übersetzen Titel. Der übliche „Sales Manager“ oder „Key Account Manager“ ist recht nichtssagend, da die firmeninterne Hierarchie daraus nicht abgeleitet werden kann. Sinnvoller ist es, einen möglichst hochrangigen Titel zu wählen, der darüber hinaus Ihre Bedeutung für das China-Projekt manifest werden lässt. Also „Director Asia-Pacific“, „Head of China Project“ etc.

Dies gibt Ihnen nicht nur Gesicht, sondern wird ganz entscheidend dazu beitragen, wie Sie empfangen werden und welche Türen sich öffnen. Ein höher gestellter chinesischer Gesprächspartner wird sich nur ungern herablassen, mit Ihnen zu sprechen, wenn er Sie für nicht befugt hält, gewisse Entscheidungen zu treffen. Und diese Befugnis leitet er aus Ihrem Rang ab. Auch Sie werden dann nur mit Menschen zusammentreffen, die Ihrem vorgeblichen Rang entsprechen und auch keinerlei Machtkompetenz haben.

Das Chinageschäft sollte stets vom ranghöchsten Mitarbeiter eingeleitet werden (Vorstand, Geschäftsführer etc.), der dann bei weiteren Besuchen durchaus delegieren kann. Aber es muss als „Chefsache“ definiert werden. Nur dann werden Sie auch auf chinesischer Seite die „Chefs“ treffen. Reist dann ein Untergebener zu weiteren Gesprächen, überbringt er Grüße und Geschenke vom Vorstand und qualifiziert sich so für das weitere Procedere. Wird er aber beispielsweise durch Schriftverkehr aus dem Mutterhaus übergegangen, und werden Entscheidungen ohne seine offensichtliche Einbeziehung getroffen, ist er in den Augen der Chinesen diskreditiert.

Die Bedeutung der Hierarchie bei der Sitzordnung wird im Kapitel über Bankette weiter ausgeführt. Auch hier wird anhand Ihrer Visitenkarte entschieden, wie Sie sitzen und wie Sie folgerichtig einzuordnen sind.

Wenn Sie die blumigen Titel auf chinesischen Visitenkarten nicht einordnen können, fragen Sie Ihren Dolmetscher. Sollte dies nicht möglich sein, so beobachten Sie die Chinesen. Wer unaufgefordert spricht, wer

anderen das Wort erteilt, wer am Kopfende des Tisches sitzt, wer sein Glas zuerst erhebt – das ist die wichtigste Person im Raum. Lassen Sie sich nicht durch das äußere Erscheinungsbild (Kleidung, Frisur, Benehmen) täuschen. Ältere hochrangige Kader legen oft wenig Wert auf westlich modische Kleidung.

Empfangen Sie eine chinesische Delegation in Deutschland, so erhalten Sie üblicherweise vorab eine Liste der Teilnehmer. Ist sie nicht weiter spezifiziert, so ist sie automatisch nach Rang in abfallender Folge sortiert. Entsprechend sind die Zimmer zu buchen und die Gäste zu behandeln (vgl. Kap. Verhandeln).

Bei Tisch, in der Öffentlichkeit, bei Verhandlungen und anderswo – es gilt stets das Prinzip der Hierarchie. Nicht die Dame wird zuerst bedient oder geht zuerst durch die Tür, sondern der/die Ranghöchste. Dies ist in China wiederum häufiger eine Frau als in Deutschland.

Höherrangige werden selbstverständlich mit ihrem Titel angesprochen. Der Familienname kann hinzugefügt werden, muss aber nicht.

## Morallehren/Religion

Oft wird nach dem Glauben der Chinesen gefragt. Die Antwort ist einfach und schwierig zugleich. *Die* chinesische Religion gibt es nicht, der vergleichbar dem Christentum im Abendland oder dem Islam im Morgenland die überwiegende Anzahl der Bevölkerung angehörte. Vielmehr ist von einer Mischung aus mehreren Religionen sowie, wichtiger noch, Morallehren zu sprechen. Als die drei „Säulen“ der chinesischen Gesellschaft werden der Konfuzianismus, der Daoismus und der Buddhismus bezeichnet. Auf diese wird hier kurz eingegangen. Darüber hinaus gibt es in China Christen (ca. 20 Mio. vom Vatikan nicht anerkannte und ebenso viele Rom Treue), etwa 18 Mio. Muslime sowie Anhänger des Judentums, des Manichäismus etc.

## Konfuzianismus

Der Name Konfuzius, von den Jesuiten aus chinesisch Kongzi (Meister Kung) latinisiert, ist jedem bekannt. Aber wofür steht er, und ist er überhaupt noch relevant in Zeiten, in denen alte Tempel neuen Bürohochhäusern weichen müssen und China einen bemannten Mondflug plant?

Konfuzius hat wohl im 5. vorchristlichen Jahrhundert in Ostchina, dem heutigen Shandong, nicht weit der späteren deutschen Schutzone Qingdao, gelebt. Er war Beamter und später Fürstenberater. In dieser Funktion entwickelte er eine Lehre, die nicht als Religion bezeichnet werden kann, aber religiöse ebenso wie zivile Züge trägt. Er vertrat konservative Werte, eine Rückbesinnung auf die chinesische Tradition und betonte stets die Bedeutung lebenslangen Lernens. Die Ausbildung eines Beamtensystems, basierend auf kaiserlichen Prüfungen mit konfuzianischem Gedankengut als Inhalt erfolgte vor etwa 2000 Jahren. Der Konfuzianismus war keineswegs eine unumstrittene Staatsdoktrin, sondern erlebte immer aufs Neue Verfolgungen und Beschimpfungen, zuletzt in den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts unter Mao Zedong. Aber seine praktische Anwendbarkeit zur Regelung der Staatsgeschäfte, die Gelehrsamkeit seiner für die Beamtenschaft benötigten Anhänger und damit einhergehend die Schaffung eines religiösen Kultes um die Person Konfuzius herum trugen bei zu seiner bis heute einflussreichen Position innerhalb der chinesischen Denkgebäudes.

Konfuzius und seine Schüler formten die hierarchische Sichtweise der chinesischen Gesellschaft, wie sie 2000 Jahre Bestand hatte und noch immer hat. Keine zwei Menschen seien gleich, postulierte man in den ihm zwar zugeschriebenen, aber ausschließlich von seinen Schülern und deren Schülern verfassten Werken. So wie der Herrscher dem Untergebenen vorsteht, so erhebt sich der Lehrer über die Schüler, der Vater über den Sohn, der Mann über die Frau, der Ältere über den Jüngeren. Zur „richtigen“ Behandlung einer Person muss man folglich ihren Rang kennen, daher die Relevanz korrekter Berufsbezeichnungen auf Visitenkarten, daher das Senioritätsprinzip, daher die korrekte Sitzordnung bei Tisch etc. Die Familie als Kernpunkt der Gesellschaft begegnet uns

wieder in den Beziehungen, den Netzwerken (Guanxi) chinesischer Provenienz rund um die Welt, in China ebenso wie in der Diaspora. Der Respekt vor den Eltern (kindliche Pietät) nimmt einen hohen Stellenwert ein und darf nicht unterschätzt werden. Übertragen auf das Guanxi-Netzwerk wie oben ausgeführt, stehen die Eltern an erster Stelle innerhalb der Familie, wobei nach Konfuzius der Vater die leitende Position einnimmt.

Was wir heute als konfuzianisch interpretieren, ist nicht ausschließlich dem vorchristlichen Gedankengut entsprungen, sondern wurde teils auch in späteren Jahrhunderten hinzugefügt und adaptiert. Im 20. Jahrhundert wurde der Konfuzianismus häufig als verantwortlich für die Rückständigkeit Chinas in vielen Bereichen betrachtet und angefeindet. Geblieben ist die Wertschätzung der Gelehrsamkeit, die sich im sprichwörtlichen Fleiß chinesischer Auslandsstudenten ebenso äußert wie in der Bereitschaft chinesischer Mitarbeiter ausländischer Unternehmen, an Weiterbildungsmaßnahmen zu partizipieren. Wir sollten dies ausnutzen und ihnen die entsprechenden Möglichkeiten dazu geben.

Konfuzianisches Gedankengut ist noch immer lebendig, bei Angehörigen der älteren Generation ebenso wie bei jungen, vorgeblich „verwestlichen“ Chinesen. Mögen sie sich auch im Umgang mit Ausländern oft nicht von unserer Jugend unterscheiden: Man beobachte sie, sobald sie im Kreise ihrer Familie sind, und man wird sehen, wie chinesisch sie noch immer sind. Und das gilt in gleichem Maße für die meisten Chinesen außerhalb Chinas, in Taiwan ebenso wie in Amerika oder Canada.

## Daoismus

Das Wort „dao“ bedeutet „Weg“, im wörtlichen Sinne wie im übertragenen, der „wahre Weg“. Diese auch einem Gründer (Laozi) zugeschriebene, vermutlich aber aus mehreren Quellen gespeiste Lehre entstand im 4. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung und verbreitete sich sehr schnell als Volksglauben. Auch hier geht es um Maximen zur politischen wie privaten Lebensführung, aber im Gegensatz zum praktischen, handelnden Konfuzianismus war der Daoismus davon überzeugt, dass gera-

de durch Nicht-Einmischung in den Lauf der Dinge die Natur ihren Weg finden werde. Dieses weltabgewandte Element des Daoismus äußerte sich in Extremen wie dem Aufkommen von Einsiedlertum, von Mystikern, von Alchimisten, aber in seiner religiösen Ausprägung auch in Sekten, die über Jahrhunderte in Form von Geheimgesellschaften große Macht ausübten, in Teilen noch immer bestehen und gerade in der nachmaoistischen, spirituell orientierungslosen Zeit wieder starken Zulauf erhalten. Die frühen Alchemisten versuchten, das Elixier der Unsterblichkeit zu finden, was sich durch chemische Versuche, aber auch durch Meditation oder bestimmte sexuelle Praktiken, die als lebensverlängernd galten (und gelten), erreichen ließ. Der Glaube an die Beseeltheit der Natur, heute als Fengshui auch im Westen en vogue, zählt zum Daoismus ebenso wie die immer wiederkehrende Überzeugung „vom Nutzen des Nichts“:

*Der Nutzen eines Gefäßes liegt eben dort, wo keine Materie ist, wo nichts ist. Wenn der schön gewachsene, gerade Baum alsbald im Sägewerk endet, um verarbeitet zu werden, zieht die verkrüppelte Kiefer ihren Nutzen eben daraus, dass sie zu Nichts von Nutzen ist: und überlebt.*

Eines der berühmtesten Beispiele daoistischer Philosophie ist der Schmetterlingstraum:

*„Einmal“, erzähle Zhuangzi, „träumte ich, dass ich ein Schmetterling sei, ein Schmetterling flatternd hierhin, flatternd dorthin ganz nach den Wünschen, die eben ein Schmetterling hat. Ich wußte nur von meinen Freuden als Schmetterling und hatte keine Ahnung von meinen Eigenschaften als Mensch. Plötzlich erwachte ich – und da lag ich nun und war wieder ich selbst. Nun weiss ich nicht mehr: War ich wirklich ein Mann, der träumte, dass er ein Schmetterling sei, oder bin ich ein Schmetterling, der jetzt gerade träumt, dass er ein Mann ist.“*

In einer Zeit völliger sozialer Neuordnung, wo die bisherigen Werte nichts mehr gelten, suchen sich viele Chinesen einen neuen geistigen Halt. Daoistische Strömungen haben wieder großen Zulauf. Gerade die Abkehr von materialistischen Zwängen und Idealen stellt eine große Verlockung dar.

## Buddhismus

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Lehren ist der Buddhismus nicht originär chinesisch. Der historische Buddha, Prinz Siddharta Gautama, hat im 5. vorchristlichen Jahrhundert in Indien gelebt, und vermutlich erst im 1. Jahrhundert nach Christus gelangte der Glaube nach China. Da alle Texte ins Chinesische übersetzt wurden, und bei unbekannten Termihi auch daoistisches Vokabular verwendet wurde, ist von einer beträchtlichen Verfremdung auszugehen. Dennoch gelangte der Buddhismus auch in China zu beträchtlichem Ansehen, vor allem in der Oberschicht. Bevor er zu sehr an Macht gewinnen konnte, wurde er im Zuge einer großen staatlich verordneten Verfolgung geschwächt, wurden Klöster zerstört und Mönche ins weltliche Leben zurückgeführt. Der Buddhismus gelangte daher in China nie zu dem beherrschenden Einfluss, den er in anderen asiatischen Ländern gewann, aber von China verbreitete er sich weiter nach Japan (Zen-Buddhismus) und Korea. In vielen grundsätzlichen Gedanken unterscheidet sich die buddhistische Religion von der konfuzianischen Lehre: Die Einstellung zu Arbeit, Familientradition und hierarchischem Denken ließ sich nicht vereinbaren mit dem Leben als Bettler oder Mönch.

Heute leben in China nach offiziellen Zahlen etwa 150 Mio. Buddhisten und 30 Mio. Daoisten. Diese Zahlen sind stets mit großer Skepsis zu betrachten, da durch staatliche Reglementierung versucht wird, die Organisationen zu kontrollieren und somit potenziellen Machtanballungen entgegenzuwirken. Die jüngsten Berichte über den zunehmenden Einfluss von Sektenbewegungen in China zeigen die Schwierigkeiten der Regierung bei der Kontrolle gesellschaftlicher Strömungen. Die Macht der Falun Gong-Sekte, in der sich daoistische und buddhistische Lehren

verschmelzen und die in der Lage zu sein scheint, Tausende von Anhängern unbemerkt von der staatlichen Kontrolle zu organisieren, war für die Machthaber überraschend und bedrohlich. Das harte Vorgehen gegen ihre Mitglieder ist daher keineswegs überraschend. Bemerkenswert dagegen der Mut vieler Menschen, sich angesichts eines aussichtslos übermächtigen Gegners dennoch zu artikulieren.

Die meisten Chinesen sind bei direkter Befragung nicht religiös. Tatsächlich jedoch sind die konfuzianischen, daoistischen und auch buddhistischen Tempel voll von Gläubigen, die dort Opfer bringen und beten. Viele sind jedoch nicht so streng einer einzigen Religion zuzuordnen, wie dies bei uns der Fall ist. Die stets sehr pragmatisch veranlagten Chinesen können problemlos eine holistische Sichtweise einnehmen und sowohl bei dem daoistischen Tempel beten wie danach auch beim konfuzianischen Tempel Gaben hinterlassen. Wer vermag schon zu entscheiden, wo die wahre Macht liegt?

## Symbolik in China

### Ursprünge

Was will Ihnen ein chinesischer Freund sagen, wenn er Ihnen ein Mandarinentenpaar aus Cloisonnée schickt? Oder was bedeutet es, wenn ein chinesischer Gast bei seinem Abschied aus Deutschland Ihnen eine Bildrolle überreicht, die neben einer hübschen Tuschezeichnung eine Kalligraphie mit einem Gedicht aus dem 10. Jahrhundert wiedergibt? Warum sollten Sie den Delegationsleiter nicht unbedingt in Zimmer 14 (oder 114 oder 1014) unterbringen? Und warum werden Autokennzeichen mit der Zahl 888 in China für Tausende von Euro versteigert?

Wie jede Kultur verfügt auch die chinesische über ihr eigene Symbole, die sich Außenstehenden nicht ohne weiteres erschließen. Aufgrund der Zeichenschrift sowie einer langen Tradition der Symbole sind diese von

besonderer Relevanz nicht nur im privaten, sondern durchgängig auch im geschäftlichen Bereich. Darüber hinaus gelten viele nicht nur innerhalb der Volksrepublik China, sondern vielmehr für den gesamten chinesischen, teils den gesamten konfuzianisch geprägten Kulturkreis.

Die meisten Symbole haben ihre Bedeutung bereits vor vielen Jahrhunderten angenommen und stehen daher vordergründig nicht mit den heutigen Lebensformen im Zusammenhang. Sie sind im Volksglauben nach wie vor lebendig und finden auch im beruflichen Alltag Verwendung. Aus der Fülle der Symbole, die ausführlicher in einem eigenen Werk beschrieben werden (s. Literaturverzeichnis), sollen hier einige für die Zielgruppe dieses Buches relevanten kurz dargestellt werden.

Da die chinesische Sprache sich in hohem Masse an das Auge wendet, finden wir bildliche Symbole in weitaus höherer Zahl als bei uns. Wortspiele werden aufgrund der zahlreichen Sprachen innerhalb Chinas nicht überall verstanden, die Bilder dagegen sicher. Sie sind ästhetische Kunst und Botschaft zugleich: Man teilt dem Empfänger nicht direkt mit, was er verstehen soll, sondern liebt die indirekte Anspielung und die Herausforderung an die Bildung. Denn nur mit umfassender Bildung (dem konfuzianischen Ideal!) lässt sich die Bedeutung der Bilder erschließen.

Woher stammt diese Indirektheit, die es uns im Westen so schwer macht, die Chinesen zu verstehen? Die Beengtheit der Wohnverhältnisse und die daraus resultierende stets gebotene Rücksichtnahme auf Andere entstanden nicht erst durch die Menschenmassen zu Maos Zeiten, sondern waren von alters her symptomatisch für chinesische Lebensgemeinschaften. Nur durch Andeutung, „stumme“ Symbolik konnte vermieden werden, dass gleich zahlreiche Unbeteiligte über eine Angelegenheit mit informiert wurden, dass sie mehr zu Ohren bekamen als sie sollten. Bilder und Symbole waren hierfür ein geeignetes Medium.

## Bedeutungsvielfalt der Sprachsilben

Welche Arten von Symbolen werden unterschieden? Zumeist handelt es sich um Formsymbole, d. h. das Auge sieht beispielsweise den Drachen und interpretiert dann die Stärke. Oft aber (und dies ist für Ausländer, die der Sprache nicht mächtig sind, nur schwer nach zu vollziehen) besteht eine lautliche Übereinstimmung zwischen dem Tier (z. B. dem Fisch) und dem angestrebten Gut: so heißt Fisch auf Chinesisch „yu“, Reichtum desgleichen. Wenn auch die jeweiligen Schriftzeichen unterschiedlich sind, so ist doch die Aussprache dieselbe, und so steht der Fisch für Reichtum. Daher die vielen Goldfische in chinesischen Teichen, daher die Fische aus Papier, die am chinesischen Neujahrsfest überall aufgehängt werden. Möge das Neue Jahr Reichtum bringen!



*Abbildung 14: Der Fisch als Symbol für jährlich wiederkehrenden Reichtum*

Diese symbolhafte Ausdrucksweise über eine lautliche Übereinstimmung ist sehr beliebt und wird auch in der Politik eingesetzt. So hieß der einstige Premierminister Chinas und Reformer Deng Xiaoping. Der Vorname Xiaoping bedeutet in einer anderen Schreibweise auch „kleine

Flasche“. Um ihn nun zu kritisieren, was öffentlich unmöglich gewesen wäre, hängte man kleine Glasflaschen in den Bäumen auf und bewarf sie mit Steinen. Kritik am Machthaber oder nur Spiel?

Auch Geschenke werden oft symbolisch überreicht, d. h. das Geschenk selbst ist das Symbol. Wird der Beschenkte es verstehen? Es ist nicht nur eine hübsch bestickte Tasche, sondern das Motiv ist ebenfalls eine Aussage.

Beginnen wir mit den bildhaften, positiven Symbolen. Hier ist an erster Stelle der *Drache* zu nennen, Sinnbild der Kraft und Stärke und seit etwa 2000 Jahren gleichzusetzen mit dem Kaiser. Im Gegensatz zum Westen ist der Drache in China ein gutes Tier. Drachenfeste sind weit verbreitet; auch in Ortsnamen kommt der Begriff häufig vor (Kowloon, das Einkaufszentrum Hongkongs, bedeutet übersetzt „Neun Drachen“).

Der *Bambus* ist als Baumaterial wie auch früher zur Papierherstellung von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Als Sinnbild der Widerstandskraft, der sich zwar im Winde beugt, aber nicht bricht, hat er hohen Symbolwert für Pragmatismus und Unbeugsamkeit. Er ist immergrün und steht in seiner Unveränderlichkeit für das hohe Alter. Bambus wird gegessen, als Schreibunterlage genutzt, zu Neujahr als Feuerwerkskörper eingesetzt und vieles mehr.

Zahlreiche Symbole stehen in China für Langes Leben in Gesundheit (Schildkröte) sowie Glück und Reichtum (Fische). Der Karpfen speziell steht für Vorteile im Geschäftsleben und Ausdauer. Die Mandarinen, die den Partner nie wechselt, steht für Treue und wird bei der Hochzeit verschenkt.

Auf dem in Abbildung 15 dargestellten Neujahrsgruß bedeutet das Zeichen in der Mitte „fu“ (*Glück*). Für den des Lesens Kundigen überraschend steht dieses Zeichen aber auf dem Kopf! Dies nennt man „dao“ (*auf dem Kopf stehen*). Ein anderes Zeichen heißt ebenfalls „dao“, bedeutet jedoch „ankommen“. Man liest also: „fu dao“, *das Glück steht auf dem Kopf* oder eben auch *das Glück kommt an*. Zu Neujahr findet man überall dieses „verkehrt“ aufgehängte Zeichen für *Glück*.



*Abbildung 15: Neujahrsgriüße*

Eine chinesische Besonderheit stellt die Zahlensymbolik dar. Auch sie beruht teils auf der lautlichen Übereinstimmung der Schriftzeichen für die Zahlen mit dem Schriftzeichen für andere Dinge.

Die Zahlen 5 und 8 gelten als besonders Glück verheißend, ebenso die 9. Es ist daher das Bestreben der Chinesen, an diesen Glück verheißenden Tagen zu heiraten, Geschäfte abzuschließen und andere wichtige Dinge zu erledigen. Auch diese Zahlen auf Autokennzeichen gelten als Glück verheißend.

Als negativ dagegen wird vor allem die Zahl 4 angesehen, da ihre Aussprache sich mit der Aussprache des Zeichens für „Tod“ deckt. Es sollten daher die entsprechenden Daten vermieden werden, wenn es um bedeutende geschäftliche Entscheidungen geht oder auch private Termine festgelegt werden. In Verbindung mit der Zahl 1 kommt es zu folgen-

der Konnotation: Die Zahl 1 kann „yao“ ausgesprochen werden, dies bedeutet aber (mit einem anderen Schriftzeichen) auch „müssen“. Die Zahlenkombination 1 und 4 wie in 14 oder 114 etc. kann daher auch „müssen sterben“ bedeuten, wenn man nur die Aussprache bedenkt. Keine gute Zahl für ein Hotelzimmer, in dem Ihr Geschäftspartner übernachten soll!

Auch die Farben sind von eigener Aussagekraft. Rot steht für Sommer, für Süden und für Reichtum. Geschenke werden in Glück verheißendes Rot verpackt, Schriftzeichen bei feierlichen Anlässen in goldenen Lettern auf rotem Grund geschrieben. Auch bei der Hochzeit wird die Farbe Rot verwendet. Aber: Der Untergrund muss rot sein, nicht die Schrift!

Gelb ist die Farbe des Löß, der in Nordchina die Landschaft beherrscht und auch dem Gelben Fluss seinen Namen gab. Da hier der Kaiser herrschte, in der Mitte der Welt, wurde Gelb (goldgelb) ab dem 6. Jahrhundert nach Christus auch zur Farbe des Kaisers. Damit war diese Farbe für gewöhnliche Sterbliche tabu. In neuerer Zeit wurde „Gelbe Literatur“ auch zum Synonym für Pornographie.

Schwarz ist auch in China die Farbe des Todes; Weiß steht in allen buddhistischen Ländern für die Trauer. In China selbst sind Trauerkleider eher „ungebleicht“, also nicht ganz weiß.

Da eine genaue Kenntnis all der Feinheiten chinesischer Symbole für Nicht-Chinesen nur schwer zu erlangen ist, sollte man sich bei Erhalt einschlägiger Geschenke von einem Kundigen beraten lassen, um das Geschenk richtig deuten zu können. Durch entsprechende Reaktion bzw. durch Gabe eines symbolträchtigen Geschenkes kann man Gesicht gewinnen und bei den chinesischen Freunden und Geschäftspartnern Eindruck machen.

- |   |  |
|---|--|
| ⌚ | 5, 8, 9, rot, blau, gold<br>Indirektheit<br>Fisch = Reichtum<br>Schildkröte = Langes Leben<br>Drache = Stärke<br>Bambus = Geduld, Beharrlichkeit |
| ⌚ | 4, 14, gelb<br>Direktheit<br>Unnachgiebigkeit  |

## „Nützliche Aufwendungen“

Korruption kann in China mit der Todesstrafe geahndet werden. Der 2012 zum Staats- und Parteichef ernannte Xi Jinping hat die Bekämpfung der Korruption zur Chefsache ernannt und lässt regelmäßig ein Exempel statuieren und hochrangige Kader verurteilen. Andererseits ist es bekannt, dass Bestechung durchaus üblich ist. In Gesprächen ist all dies ein absolutes Tabuthema. Wird man jedoch damit konfrontiert, stellt sich rasch die Frage nach dem Umgang mit dieser Thematik. Bedeutet eine Ablehnung automatisch den Verlust des Geschäfts? Sicher nicht. Und wenn, dann war der Partner ohnehin nicht der richtige. Ein Bestechungsversuch seitens des Gegners kann aber auch eine Finte sein, um die Glaubwürdigkeit des ausländischen Partners zu testen. Nur: Was ist Bestechung, was Gastgeschenk? Die Grenzen sind fließend und für Ausländer schwer zu trennen.

Durchaus üblich sind kleine Geschenke anlässlich eines Besuches. Geschenke ohne besonderen Anlass sollten zumindest zum Nachdenken anregen. Was möchte der Schenkende erreichen? Selbstlos sind diese Gaben nicht. Es ist immer ein Zweck damit verbunden, und mit der Annahme des Präsents steht man zu einem gewissen Grad in der Schuld des Anderen (vgl. Kap. Geschenke). Aber auch nach chinesischen Maßstäben existiert Korruption, und dies hat eine historische Tradition. Man

sicherte sich das Wohlwollen der schlecht bezahlten Beamten, und dies seit 2000 Jahren. Wenn auch die Regierung mit drakonischen Maßnahmen gegen diese Missstände vorzugehen versucht und gelegentlich exemplarisch hohe Beamte hinrichten lässt, ist man gerade im Laufe eines Genehmigungsverfahrens für ein Unternehmen häufig mit der Problematik konfrontiert. Bis zu mehreren Prozent der Gesamtinvestitionssumme können die Kosten für „Geschenke“ betragen.

Noch einmal: Sollten Sie je mit Bestechung oder dem, was Sie dafür halten, konfrontiert werden, seien Sie vorsichtig und lassen Sie sich von einer erfahrenen Person instruieren. Gilt der Ausländer erst einmal als korrumptierbar, werden weitere Geschäfte erschwert oder unmöglich. Dass manche Geschäfte nur mit etwas „Unterstützung“ laufen, mag sein. Aber es stellt sich die Frage, ob dies die Art ist, wie Sie Ihr Chinagebäsch begründen wollen. Die zunehmend harten Strafen, die gegen hohe chinesische Beamte verhängt werden, denen man Korruption nachweisen konnte, zeugen von der erklärten Absicht der Regierung, dieses bekannten Problems Herr zu werden. Dies wird mittelfristig sicher nicht möglich sein, aber es werden Exempel statuiert. China gilt allen Kampagnen zum Trotz noch immer als sehr korrupt: Dies ist kein Grund, sich daran zu beteiligen.

## Ihr chinaspezifischer Unternehmensauftritt

### Printmedien

Die häufig gestellte Frage nach der Relevanz chinesischsprachiger Unterlagen ist ausnahmslos zu bejahen. Natürlich sprechen Ihre direkten Gesprächspartner eventuell gutes Englisch und sind auch sonst sehr gut informiert, aber das Gros der an Ihrem Projekt Beteiligten (Behörden, Ministerien, nachgeordnete Sachbearbeiter etc.) tut dies nicht und wird dann versuchen, die englischen oder deutschen Unterlagen selbst zu übersetzen. Bei der häufig schlechten Qualität chinesischer Dolmetscher sollte man dies nicht dem Zufall überlassen, da potenzielle Fehler und

## 90 Ihr chinaspezifischer Unternehmensauftritt

falsche Eindrücke über Ihr Unternehmen schließlich zu Ihren Lasten gehen.

Chinesischsprachige Unterlagen, angefangen von der

► Visitenkarte

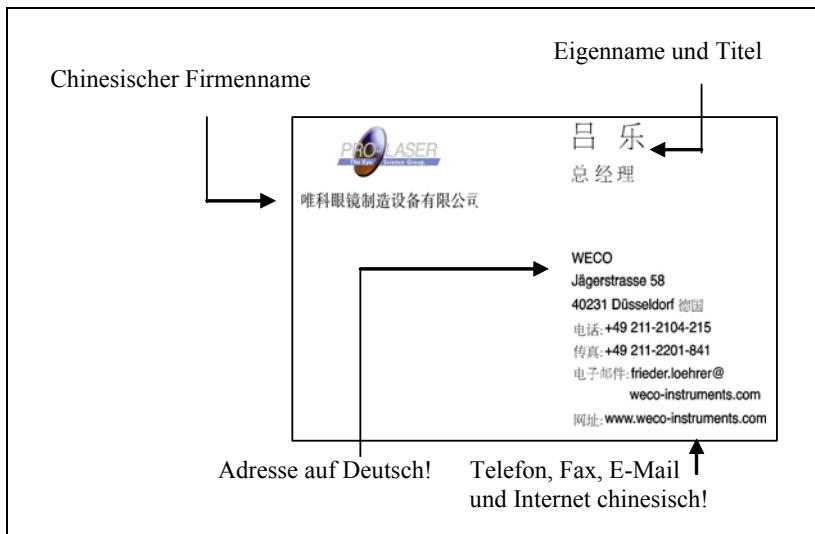
über den

► Company Flyer

bis hin zu ausführlichen

► Produktkatalogen, Image DVD, Postern etc.

sind ein Muss für einen Chinabesuch, sei es eine Messe oder ein Verkaufsgespräch. Erstklassige Qualität ist eine Selbstverständlichkeit; Ihr Unternehmen wird daran gemessen. Im Druck sind Hochglanz und Vierfarbdruck Standard, auch wenn die Kosten dadurch steigen. Hier zu sparen wäre falsch. Sollte es tatsächlich eine Frage der Finanzen sein (und das darf es beim Aufbau einer chinaspezifischen Corporate Identity nicht), so wird der Katalog etwas schlanker, aber dafür ohne qualitative Abstriche.



**Abbildung 16:** Chinesische Visitenkarte eines deutschen Geschäftsführers

Sie können diese Unterlagen sowohl in Deutschland als auch in China übersetzen und drucken bzw. produzieren lassen. In Deutschland haben Sie den Vorteil der besseren Kontrolle, der Haftung des jeweiligen Büros und der professionellen Umsetzung. In China entsprechende Übersetzungs- und Satzbüros zu finden, die ebenso schnell und zuverlässig arbeiten wie hierzulande, ist schwieriger, aber möglich. Bei Filmbelichtung und Druck oder auch Videofilmen jedoch ist äußerste Vorsicht geboten, da strenge Qualitätskontrolle vonnöten ist. Sollten Sie diese vor Ort nicht leisten können, da auch sie wiederum mit Kosten verbunden ist, empfiehlt sich eine Auftragsvergabe in Deutschland.

Aber auch in Deutschland ist die Zahl der seriösen Anbieter sehr begrenzt. Während Übersetzungen inzwischen problemlos sind (lassen Sie sich Referenzen geben und bevorzugen Sie Spezialisten gegenüber den „Alle-Sprachen-Büros“, da letztere die Arbeit wieder außer Haus geben und somit das Produkt verteuern), gibt es nur wenige zuverlässige Büros (s. Adressverzeichnis), die auch Satz- und Layoutarbeiten für ostasiati-

sche Sprachen anbieten. Dies gilt in gleichem Maße für Werbefilmproduktionen. Nachweisliche Referenzen sind auch hier für eine Entscheidung relevanter als der Preis.

Neben der reinen Übersetzung (zu der Problematik der Übertragung von *Eigen-, Produkt- und Firmennamen* vgl. Kap. Sprache) ist bei Prospekten und Messematerialien auch die *Gestaltung* zu berücksichtigen. Auch hier sollten chinaspezifische Kriterien wie

*Farbgebung, Seitenaufbau, Primat der Bilder vor dem Text etc.*

sorgfältig bedacht werden. Chinesische Werbematerialien sind sehr *bildlastig* und entsprechen nicht unseren Vorstellungen von Design und Graphik. Eine schlichte Übersetzung vorhandenen Materials ist unter Umständen und je nach Produkt nicht zu empfehlen.

So gelten Zahlen wie *drei, fünf* oder *acht* als Glück verheißend, die *vier* dagegen aufgrund lautlicher Übereinstimmung mit dem Zeichen für „Tod“ als negativ. Mit der Zahl *zehntausend* wird in China alles bezeichnet, was eine sehr hohe Zahl oder Ewigkeit (*zehntausend Jahre*) symbolisieren soll. Rot ist eine gute Farbe, aber man sollte mit weißer Farbe darauf schreiben, nicht mit schwarzer. Noch besser: goldene Lettern. Auch Blau ist als Hintergrundfarbe beispielsweise durchaus beliebt.

Chinesen nehmen Informationen leichter über Bilder als über Text auf. Entsprechend sind Kataloge und Bedienungsanleitungen anders aufzubauen als im deutschen Original. Reduzieren Sie den Text auf ein notwendiges Mindestmaß und erhöhen Sie die Anzahl der farblichen Darstellungen, Graphiken, Fotos etc. Detailaufnahmen einer Maschine sind hilfreicher als wortreiche Erklärungen ohne Anschauungsmaterial. Auch die Firmeninhaber, -gründer oder -vorstände sollten nicht nur erwähnt, sondern auch abgelichtet werden. Ein Foto des Firmengebäudes ist üblich. All diese Fotos sind professionell zu erstellen, um den hohen Erwartungen der Chinesen zu entsprechen.



**Abbildung 17:** Bundespräsident Herzog besucht 1997 das Ostasieninstitut der FH Ludwigshafen

Bilder, auf denen berühmte Politiker in Verbindung mit dem eigenen Unternehmen erscheinen, können und sollten jederzeit auch in Werbematerialien verwendet werden. Politische Kontakte gelten in China als begehrt und haben nicht die ambivalente Konnotation, die solche Bilder bei uns hervorrufen.

Das hier Ausgeführte gilt ebenso für Werbekampagnen, die, unabhängig vom Medium (Plakate, Fernsehwerbung, Printmedien) chinaspezifisch adaptiert werden müssen. Kulturelle Besonderheiten sind ebenso zu berücksichtigen wie politische oder moralische Empfindlichkeiten. Auch hier ist Ihre Marketingagentur überfordert, wenn sie nun die Spezifika der chinesischen Mentalität berücksichtigen soll. So muss für die Ein- fahrt nach China auch bei Werbematerialien die Insel Taiwan in einer Weise gekennzeichnet sein, die ihre Zugehörigkeit zum Staatsgebiet der VR China erkennbar macht oder zumindest nicht ausschließt (gleiche

Farbe). Vergleichende Werbung ist nur eingeschränkt zulässig. Auch die Darstellung „weltbester“ oder andere Superlative sind nicht erlaubt. Weitere Verbote und Gebote sind zu beachten.

*Der Auftrag an die Marketingagentur, alles ins Chinesische zu übersetzen, ist der falsche Weg. Denn ohne Kenntnisse der Kulturspezifika wird das Ergebnis seinen Zweck nicht erreichen. Und damit wurde viel Geld ausgegeben für ein schlechtes Produkt. China ist nicht irgendein Markt, und ohne Spezialwissen geht es nun einmal nicht.*

### Internet

Besondere Aufmerksamkeit kommt auch dem Internetauftritt eines Unternehmens zu. Neben dem Angebot einer chinesischsprachigen Website zusätzlich zu anderen bereits etablierten Sprachen sollte überlegt werden, ob nicht ein eigener Auftritt auch auf einem chinesischen Server angestrebt wird. Des Englischen nicht mächtige Chinesen (nicht nur aus der Volksrepublik China), die nach bestimmten Produkten oder Unternehmen suchen, werden nicht in den üblichen westlichen Suchmaschinen unterwegs sein, sondern die spezifisch chinesischen Adressen ansteuern.

Es sollte daher eine eigene, chinaspezifisch aufgebaute Website erstellt werden. Ein Blick auf entsprechende chinesische Seiten macht deutlich, dass chinesische Internetseiten grundlegend anders strukturiert sind als beispielsweise deutsche. Auch hier sind Spezialisten zu befragen! Ein häufig gehörtes Urteil über Deutsche ist bei jungen Chinesen übrigens, sie seien technikfeindlich! Kaum eigene Websites in vielen Sprachen, oft nicht über E-Mail erreichbar, Mobiltelefone, die in China kein Netz finden – das wirkt auf Chinesen, die immer und überall erreichbar sein möchten und diesbezüglich Freizeit und Beruf nicht trennen, unverständlich.

Also: Eine eigene chinesische Website. Aber in welchem Chinesisch? Im Kapitel Sprache wurde dargelegt, dass in der Volksrepublik China

die sog. Kurzzeichen (simplified characters), in Taiwan, Hongkong und in allen anderen chinesischen Enklaven weltweit aber die sog. Langzeichen (traditional characters) verwendet werden. Eine Website in Kurzzeichen ist daher von vielen Taiwanesen oder Chinesen in Hongkong oder Übersee nicht zu lesen. Auch hier muss jeweils entschieden werden, welchen Markt das Unternehmen ansteuert. Kann diese Entscheidung nicht getroffen werden bzw. sind mehrere Märkte aktiv zu bearbeiten, so sind zwei chinesische Websites zu erstellen. Statt der Auswahlmöglichkeit mittels Nationalflaggen, was in diesem Fall aus Gründen der politischen Empfindlichkeiten vermieden werden sollte, kann die Bezeichnung „Chinese (simplified)“ bzw. „Chinese (traditional)“ gewählt werden.

Bereits die Eingangsseite einer chinesischen Website ist dicht gefüllt mit allen relevanten Informationen; die oft nur auf eine Sprachauswahl verweisenden deutschen Seiten werden als inhaltslos und somit nichts sagend empfunden. Warum nicht gleich wichtige Informationen anführen, und zwar die wichtigsten ganz oben, da sie beim (in China oft langsam) Seitenaufbau auch zuerst erscheinen. Die deutsche graphische Gestaltung kann somit nicht einfach ins Chinesische übersetzt werden, da der dadurch entstehende Eindruck kontraproduktiv wäre. Es sind auch hier landesspezifische Gegebenheiten in Farbauswahl, Seitenaufbau und inhaltlichen Schwerpunkten zu berücksichtigen.

Üblicherweise werden in China auch weitaus weniger Hierarchien als in Deutschland verwendet, d. h. man kann zwei oder drei Ebenen tiefer gehen, findet dann aber auch schnell wieder zurück. Die komplizierten Verästelungen westlicher Websites entsprechen nicht den chinesischen Gewohnheiten. Es ist stets zu bedenken, dass vielen chinesischen Surfern nicht die Zeit und die technische Ausstattung zur Verfügung stehen wie uns. Restriktiv gehandhabte Zugangsmöglichkeiten, unzureichende Rechnergeschwindigkeiten und häufige Abstürze gehören zum Alltag und erschweren den Zugriff.

Eine chinesische Website macht nur Sinn, wenn sie auch ebenso gepflegt wird, wie das für die deutsche Version getan werden sollte. Das heißt nicht nur regelmäßige Aktualisierung, sondern auch Kontaktmöglichkeit via E-Mail zu einem chinesischsprachigen Mitarbeiter des Unternehmens. Dieser ist möglichst in der Vertretung in China angesiedelt

und beantwortet nicht nur die potenziellen Fragen, sondern verschickt auch die meist zahlreich angeforderten technischen Unterlagen und steht als Ansprechpartner jederzeit zur Verfügung. Eine chinesische Website mit einer deutschen E-Mail Adresse des zuständigen Vertriebsleiters macht keinen Sinn. Nicht nur könnte er eingehende Anfragen nicht beantworten, es kommen auch gar nicht erst viele Anfragen. Die Hemmschwelle einer Anfrage ins Ausland ist wesentlich höher als bei einer E-Mail in eine chinesische Stadt.

Ihr chinesischer Unternehmensauftritt beinhaltet daher

- ☺ chinesische Visitenkarten mit chinesischen Eigennamen
- ☺ einen sorgfältig gewählten chinesischen Firmennamen
- ☺ chinesischsprachige Unterlagen (Kataloge, Flyer, Werbematerialien)
- ☺ eine chinesische Website

All dies ist von Fachleuten zu erstellen und keinesfalls einfach einem chinesischen Mitarbeiter zu überlassen, um Geld zu sparen. Ihren deutschen Marktauftritt überlassen Sie ja auch nicht einem Mitarbeiter, der gerade Zeit hat. Wenn Sie hier sparen müssen, sollten Sie Ihr China-Engagement prinzipiell überdenken.

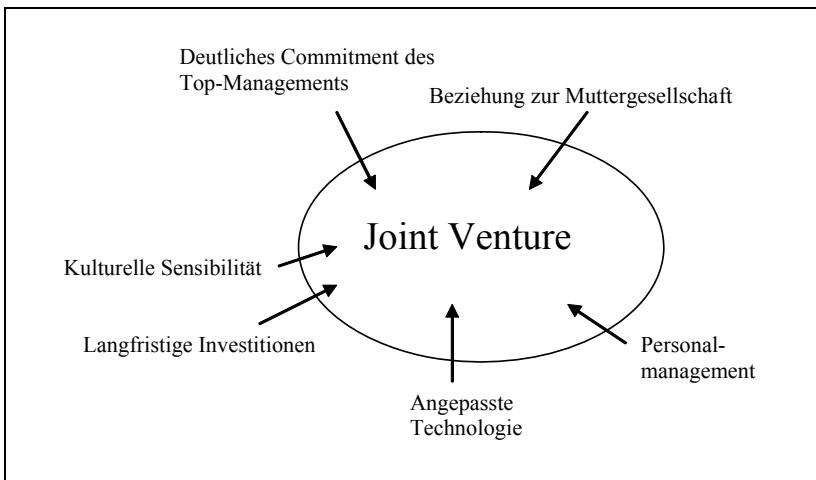
# IV. Personalmanagement

## Auswahlkriterien

Dass die Personalfrage einen der bedeutsamsten und gleichzeitig komplexesten der Erfolgsfaktoren für ein Chinaengagement darstellt, ist bekannt. Die „alten Hasen“, die es in vielen Unternehmen gibt und die bereits weltweit tätig waren, sind nicht per se auch für China geeignet. Junge, dynamische Mitarbeiter, die sich zunächst profilieren müssen, nehmen im chinesischen, am Senioritätsprinzip orientierten Hierarchiebewusstsein einen nur untergeordneten Rang ein. Besondere Qualifikationen sind somit notwendig; aber welche genau und vor allem: Wo finde ich solche idealen Mitarbeiter?

Eine sorgfältige Auswahl zukünftiger Mitarbeiter im Chinaengagement, sei es vor Ort in China oder auch im Mutterhaus in Deutschland, ist unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln in einem kulturell fremden Kontext. Für China kommt erschwerend hinzu, dass durch den Übergang von der zentralen Planwirtschaft zur „sozialistischen Marktwirtschaft“ (so die originelle chinesische Bezeichnung) keine kontinuierliche historische Entwicklung vorliegt, sondern wir auf Menschen mit sehr unterschiedlicher Sozialisation treffen. Differenziert nach Altersklassen sind andere Werte und Normen vorhanden, auf die man sich einstellen muss. Eine Verallgemeinerung wäre gefährlich.

Gibt es überhaupt definierbare Eigenschaften, die ein „Expat“ in China haben muss, und wenn er sie denn besitzt, ist er zwingend erfolgreich? Wohl kaum. Es kann nur darum gehen, gewisse Qualifikationen und menschliche Qualitäten herauszustellen, die angestrebt werden sollten, ein Desiderat sind. Hierbei ist nicht zwangsläufig zwischen Führungskräften und Untergebenen zu unterscheiden; der einzelne Ausländer repräsentiert seine Firma, sein Land und kann in der jeweiligen Position Gutes wie Schlechtes bewirken.



**Abbildung 18:** Erfolgsfaktoren bei dt.-chin. Gemeinschaftsunternehmen

In China ist das Geschäftsleben in höherem Maße personenbezogen als in Deutschland. Aussagen, Vereinbarungen, ja Verträge gelten in den Augen vieler Chinesen in Verbindung mit einem konkreten Individuum. Ein potenzieller Nachfolger in einer Position wird sich an Zusagen seines Vorgängers unter Umständen nicht gebunden fühlen. Geraten bei Verhandlungen in China die Gespräche in eine Sackgasse, und möchte die chinesische Seite mit einer neuen Strategie aufwarten, so wird gelegentlich der Verhandlungsführer ausgetauscht. Dies signalisiert ganz klar: Bisher Gesagtes gilt nicht mehr, der Nachfolger kann unbelastet von früheren Zusagen neue Wege aufzeigen.

Für uns bedeutet dies zunächst, auch im personellen Bereich Kontinuität anzustreben. Es sollten

*immer dieselben Mitarbeiter*

zu Verhandlungen entsandt werden, um so eine Beziehung zu den chinesischen Counterparts aufzubauen und Vertrauen zu schaffen. Hat man erst einmal ein negatives Image aufgebaut, beispielsweise durch unsensibles Auftreten, so wird es schwer sein, dies wieder zu revidieren.

Da nun Vertrauen die Basis jeglicher Zusammenarbeit sein muss, ist es offensichtlich, dass Mitarbeiter, die mehr über China und seine Menschen wissen, besser vorbereitet sind, sich besser auf ungewohnte Situationen einstellen können und sich auch selbst nicht für zu bedeutsam halten, leichter Zugang finden zu den Menschen vor Ort, demzufolge auch eher ihr Vertrauen erwerben.

Es genügt daher nicht, einen fachlich hervorragenden Mitarbeiter nach China zu entsenden, sei es nun für eine Verhandlung oder auch für einen längeren Einsatz vor Ort. Neben die fachliche Qualifikation, die primäres Kriterium sein muss, treten weitere Faktoren wie:

- ▶ Wissen über Land und Leute,
- ▶ Wissen um Alltagsprobleme,
- ▶ Respektieren des Selbstwertgefühls der Chinesen,
- ▶ Verständnis für die Abhängigkeiten innerhalb der chinesischen Gesellschaft

und vieles mehr.

Und: Es muss Spaß machen. Das heißt, eine zumindest prinzipiell positive Haltung der fremden Kultur gegenüber ist eine wichtige Voraussetzung, um eine sinnvolle Schulung darauf aufbauen zu können. Man sollte das Ganze wie ein Spiel betrachten, wie eine Herausforderung und nicht wie ein „Muss“. Aber: Man darf nicht versuchen, wie ein Chinese zu handeln, im Gegenteil: Verbiegen Sie sich nicht, bleiben Sie Sie selbst. Es wäre unglaublich, wenn wir uns stets wie die Einheimischen benähmen – was uns sowieso nicht gelingt.

## Fachliche Anforderungen an vor Ort tätige Mitarbeiter

Im Unterschied zu Deutschland müssen in China arbeitende Manager zumeist

### *Generalisten*

sein. Das heißt, sie werden auch zu Aufgaben herangezogen, die ihr eigentliches Fachgebiet überschreiten oder sogar nicht einmal tangieren. Jeder ehemalige Auslandsmitarbeiter kann davon berichten. Der Personalchef, der auch für den Kindergarten oder die Pflege der Außenanlage zuständig war, der kaufmännische Leiter, der den Fuhrpark kontrollieren sollte: Qualifikation heißt in China auch, sich nicht nur auf sein Spezialwissen zurückzuziehen.

### *Flexibilität*

ist somit ein wichtiger Bestandteil jedes Arbeitstages. Die Bereitschaft, nach unserem Verständnis nicht zumutbare (weil nicht der Arbeitsplatzbeschreibung entsprechende) Arbeiten zu erledigen, ist unabdingbar.

Häufig wird die Entsendung nach China mit einem Aufstieg in der Hierarchie versüßt. Mitarbeiter, die technisch hervorragend arbeiten und daher auch in China eingesetzt werden sollen, sind nun plötzlich Technische Leiter mit Führungsaufgaben. Diese Kompetenz hatten sie zuvor nicht, sie sind häufig überfordert.

### *Führungserfahrung*

ist daher notwendig, wenn man in China Führungsaufgaben wahrnehmen soll. Dies mag selbstverständlich klingen, ist aber häufig eben nicht der Fall. Es ist nicht nur eine neue Position, mit der nun auch Führungsaufgaben verbunden sind, sondern hinzukommen ungewohnte berufliche wie private Lebensumstände, kulturelle Probleme, Klima, Sprache etc. Und dann auch noch erstmals Führungsaufgaben! Und Ihr chinesischer Partner weiß um dieses Manko.

Von weiterhin eminenter Bedeutung ist die seltene Fähigkeit der anschaulichen

### *Wissensvermittlung.*

Jeder in China arbeitende Ausländer ist auch immer ein Lehrer, der sein Wissen weitergeben können muss, weil dies von ihm erwartet wird. Der Technische Leiter, der in Deutschland vorwiegend Führungsaufgaben wahrnahm, muss nun Technik vermitteln können, Mitarbeiter anleiten können. Der neu ernannte General Manager muss nicht nur mit neuen Führungsaufgaben fertig werden, sondern auch gleichzeitig in der Lage sein, seine Mitarbeiter Führungsqualitäten zu lehren und sich letztlich überflüssig zu machen. Aber etwas zu wissen und dies dann auch vermitteln zu können ist wahrlich nicht dasselbe.

## **Anforderungen an die Persönlichkeit**

Neben den genannten fachlichen Herausforderungen sind ganz allgemeine menschliche Qualitäten in China von Nutzen, die kurz dargestellt werden sollen.

Da die Entsendung nach China üblicherweise eine höhere monatliche Vergütung bedeutet als in der bisherigen Position im Mutterhaus, ist genau dies in Verbindung mit der Hoffnung auf zukünftige Karriere sprünge eine Motivation, den Job anzunehmen, auch wenn die Aussicht auf mehrere Jahre fern der Heimat zunächst nicht begeisterte. Aber ohne Begeisterung geht es nicht: Ein oft überdurchschnittliches Arbeitspensum verlangt eine hohe

### *Leistungsbereitschaft.*

Bedingt durch die Zeitverschiebung nach Deutschland wie auch durch die nicht immer beliebten, aber immer wichtigen Bankette sind viele Manager auch spät abends noch in ihren Büros anzutreffen. Die etwas unkonventionelle Art vieler Chinesen, Termine zu vereinbaren, trägt nicht zu einem sauber geplanten Tagesablauf bei. Die ständigen Sitzun-

gen in völlig verrauchten Zimmern, die Bankette mit dem hohen Alkoholkonsum und die erforderlichen Reisen mit oft zweifelhaften Fortbewegungsmitteln und mangelnder Hygiene verlangen darüber hinaus auch eine

*gute körperliche Konstitution.*

Hier muss angemerkt werden, dass sowohl die „verrauchten Zimmer“ als auch der übermäßige Alkoholkonsum in den letzten Jahren dankenswerterweise signifikant abgenommen haben.

Gerade bei ausländischen Investments, die nur von wenigen oder gar nur einem Ausländer repräsentiert sind, ist dieser nicht nur ein Techniker oder Kaufmann oder Manager sondern auch der Repräsentant seiner Firma und seines Landes. Entsprechende

*Umgangsformen*

bei offiziellen Anlässen sind notwendig. Diplomatisches Geschick, Ausdrucksfähigkeit, Auftreten: auch hier oft ganz neue, bisher ungewohnte Aufgabenbereiche. Man muss viel dazulernen. Und dazu muss man bereit sein. Im chinesischen Kulturkreis ist aufgrund der konfuzianischen Tradition der Begriff des „lebenslangen Lernens“ tief verankert, und der nach China entsandte Ausländer muss diese ständige

*Lernbereitschaft,*

unabhängig von Alter und Position, und die dazugehörige Neugier mitbringen. Diese ist auch Voraussetzung für eine sinnvolle und umfassende Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt, wie sie schon in Deutschland zu erfolgen hat. Dort ist auch auf weitere „Tugenden“ hinzuweisen, die im Umgang mit chinesischen Mitarbeitern oder auch Behörden hilfreich sind, und die im Folgenden näher beschrieben werden.

## Kommunikationsmanagement

Im täglichen Umgang mit seinen Mitarbeitern wird der ausländische Vorgesetzte und Kollege neben all den anderen Problemen mit unterschiedlichen Kommunikationsformen konfrontiert. Chinesen reagieren auf gleiche Fragestellungen meist anders als Deutsche. Das oben angeführte

### *Harmoniebedürfnis*

ist an erster Stelle zu nennen, es erschwert dem Unkundigen das Einschätzen der Situation.

*Ist meine Frage/Forderung/Aussage angekommen*

*Wurde sie positiv empfangen oder negativ?*

*Mit welcher Interpretation habe ich zu rechnen?*

Da eine direkte Ablehnung eines Ansinnens immer unhöflich ist, erhält man eine zustimmende Aussage. „Ja“, „Das stimmt“, „Ich werde mich darum kümmern“ – trotz dieser ermutigenden Antwort mag es ein, dass der Angesprochene weder die Frage noch die dahinter stehende Intention korrekt aufgenommen hat. Dies aber zu artikulieren wäre unhöflich, daher belässt er es bei der Unklarheit. Dies hat wiederum zur Folge, dass keine Reaktion erfolgt, dass die zugesagte Handlung nicht ausgeführt wird.

Sie bitten einen Mitarbeiter, zur Wartung einer Maschine regelmäßig den Ölstand zu kontrollieren. Er nickt, sagt, er habe verstanden und geht. Am nächsten Tag wird Ihnen gemeldet, die Maschine sei mangels Öl defekt. Aber Sie waren doch überzeugt, er habe Sie richtig verstanden! Er hatte es auch gesagt!

Aber Ihnen zu sagen, er habe es nicht verstanden, sei es aus sprachlichen oder inhaltlichen Gründen, wäre ein Gesichtsverlust gewesen: Hätte es doch bedeutet, dass Sie nicht gut erklärt hatten. Oder sein eigenes Sprachniveau unzureichend war. Also schweigt man und tut nichts. Für westliche Manager unerklärlich.

„Ja“ kann von „ja“ über „ich habe verstanden“ bis zu „ich habe nicht verstanden“ alles bedeuten. Nur durch Einfühlungsvermögen, Erfahrung und das eigene Bemühen, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen, kann man versuchen, die richtige Interpretation zu finden. Auf keinen Fall darf man von einer erwarteten Antwort („Ja“) auch auf die uns logische Folgerung (Ausführung der Anforderung) schließen.

Eine Frage, Bitte etc. sollte mehrfach und in unterschiedlichen Formulierungen wiederholt werden, um die Bedeutung hervorzuheben und um sicher zustellen, dass sie verstanden wurde. Wenn möglich, kann man den Mitarbeiter bitten, das soeben Erklärte (Funktionsweise einer Maschine, Projektimplementierung) zu wiederholen.

Eine andere Möglichkeit der Kommunikation besteht darin, sich eines *Mittelsmanns*

zu bedienen. Getreu der Maxime „*Wenn du es eilig hast, mache einen Umweg*“ ist die

*indirekte Art der Kommunikation*

in China sehr verbreitet und akzeptiert. Ebenso wie man von einem Dritten vorgestellt wird und sich nicht selbst vorstellt, kann man einen leitenden Mitarbeiter bitten, bestimmte Informationen an die anderen Kollegen weiterzuleiten. Dies ist besonders im Falle von Kritik angebracht, die man möglichst indirekt an den Adressaten leiten sollte. Statt den Kantinenchef zu brüskieren, indem man ihm direkt die unhaltbaren hygienischen Zustände in seinem Arbeitsbereich vorwirft (die er mangels Finanzmitteln nicht zu ändern befugt ist), kann auch durch allgemeines Thematisieren der Hygienebestimmungen verdeutlicht werden, wo das Problem liegt. Der zuständige Mitarbeiter wird die Signale empfangen. Eine direkte Ansprache ist im Gegensatz zu Deutschland nicht nötig und wird im Zweifelsfall mehr Schaden anrichten als Erfolg haben.

Direkte Kritik wird umgekehrt dort ausbleiben, wo der Vorgesetzte seine chinesischen Mitarbeiter um konstruktive Kritik bittet. Dies wäre grob unhöflich und eine „ehrliche Meinung“ zu einem definierten Themenkomplex zu erhalten ist in China nicht leicht. Die berühmte Stille nach einem Vortrag vor chinesischen Gästen, statt derer in Deutschland eine heftige Diskussion einsetzt, ist für uns immer wieder eine ungewohnte Situation. Aber auch hier gilt das eingangs Betonte:

In China ist zwischen drei Generationen zu differenzieren, mit denen wir es im Geschäftsleben zu tun haben. Während für die ältere Generation, die primär unter Mao Zedong aufwuchs, das eben Ausgeführte zutrifft, ist die mittlere Generation, die im Umbruch zur sozialistischen Marktwirtschaft groß wurde, bereits pragmatischer und eher bereit, auf den Ausländer zuzugehen. Die jüngste Generation schließlich, vielfach im Ausland ausgebildet, polyglott und karrierebewusst, diskutiert sehr offen und kritisch, hält nicht viel von Harmoniebedürfnis und Gesichtswahrung, sondern brüskiert ihrerseits oft die Ausländer durch ihre Direktheit. Dies ist wieder überraschend, aber doch leichter einzuordnen als die freundliche Unverbindlichkeit vieler älterer Gesprächspartner.

Das unten Aufgeführte ist keine Garantie für ein erfolgreiches China-Engagement: Aber ohne diese Fähigkeiten, fachlich oder menschlich, wird es sicher ein erfolgloses Engagement.

#### **Soziale Kompetenz umfasst u. a.:**

Höflichkeit, Toleranz, Geduld, Zurückhaltung, Kritikfähigkeit, hohe Frustrationsschwelle, Interesse an der fremden Kultur, Sprachkenntnisse, Einfühlungsvermögen ...

## K.o.-Kriterien: Wer sollte nicht ausgewählt werden?

Hier sind die Argumente nicht alle chinaspezifisch, aber dies enthebt sie nicht ihrer Relevanz. Wie bereits dargelegt, findet sich der Mitarbeiter plötzlich in einem Status des Lehrers, den er bis dato nicht kannte.

### *Rechthaberei oder Besserwisserei*

ist daher inakzeptabel, weshalb Personen, die dazu neigen (und das weiß man von seinen Mitarbeitern in Deutschland), von vornherein ungeeignet sind.

### *Arroganz, Unverständnis anderen Kulturen gegenüber*

sind ebenfalls unvereinbar mit einem erfolgreichen Chinaaufenthalt. Überhaupt: Wer zwischenmenschliche Probleme in Deutschland hat, wird diese auch im Ausland haben. Wer zu ich-bezogen ist, wer alles zu persönlich nimmt, wird in China, wo vieles der Firma, nicht dem Individuum gilt, schnell frustriert sein. Die Auswahl der Mitarbeiter ist der entscheidende Punkt in Ihrem gesamten Engagement. Ihr wird noch immer zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen.

## Personalauswahl

### Deutsche

In Deutschland, wo China in den achtziger Jahren in den Blickwinkel deutscher Unternehmen rückte, standen zunächst nur Sinologen als Chinakenner zur Verfügung. Deren oft praxisferne Ausbildung, die zwar Konfuzius beinhaltete, Joint Ventures aber ausschloss, gestaltete den Einsatz oft problematisch. Da sie darüber hinaus meist von keinerlei technischem, wirtschaftswissenschaftlichem oder juristischem Wissen geprägt waren, machten viele Unternehmen eher schlechte Erfahrungen mit diesen Hochschulabsolventen. Zwischenzeitlich hat sich die Situati-

on grundlegend geändert. Nicht nur beschäftigt sich die Sinologie sehr konkret auch mit den modernen ökonomischen und politischen Aspekten Chinas, sondern es haben sich auch einige, vielleicht als elitär zu bezeichnende Studiengänge etabliert. Sie versuchen, die Lücke zwischen der Sinologie und der reinen Betriebswirtschaft ohne jede Landesspezifika zu schließen. Neben anderen Hochschulen, die nun beginnen, der reinen Sinologie etwas Wirtschaft beizumengen, ist vor allem das Ostasieninstitut der Hochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen/Rh. zu nennen (nicht nur, weil der Autor dort lehrt, aber auch).

Der dort angesiedelte Studiengang International Business Management verbindet in einer in Deutschland einzigartigen Weise ein komplettes Betriebswirtschaftsstudium mit dem Erlernen der chinesischen (alternativ japanischen) Sprache sowie der Vermittlung fundierter Kenntnisse in den landesspezifischen Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur, Recht etc. Der vorgeschriebene einjährige Chinaaufenthalt, oft in Verbindung mit einem Praktikum in einem ausländisch investierten Unternehmen, nimmt den Kulturschock vorweg und lässt (im optimalen Falle) eben die Offenheit gegenüber bzw. beginnende Vertrautheit mit der chinesischen Welt entstehen, die oben als Desiderat genannt wurde. Die 15 bis 20 Absolventen je Sprachrichtung jährlich haben 4 Jahre mit 40 bis 60 Stunden Arbeitspensum pro Woche hinter sich; eine Leistung, die auch die Bundespräsidenten Roman Herzog und nach ihm Johannes Rau bei ihren jeweiligen Besuchen sehr beeindruckte. Nach den – meist im Auftrag deutscher Unternehmen erstellten – Abschlussarbeiten werden die spezifisch für den chinesischen bzw. japanischen Markt ausgebildeten Betriebswirte von mittelständischen wie großen Unternehmen übernommen. Nach firmeninterner Ausbildung folgt dann eine Entsendung zu einem Auslandsaufenthalt, der dann durch die erfolgte gründliche Vorbereitung problemloser gestaltet werden kann.

Auch die Hochschule Bremen bildet in einem vergleichbaren Studium Diplom-Wirtschaftssinologen heran, die sowohl chinaspezifisch (Sprache, Wirtschaft, Kultur etc.) wie auch wirtschaftswissenschaftlich sehr gut auf den Einsatz in China vorbereitet werden. Weitere Hochschulen folgen.

Da in China dem Senioritätsprinzip eine größere Bedeutung zukommt als bei uns, hat ein derart ausgebildeter junger Mensch häufig Anlaufschwierigkeiten bezüglich einer erst zu erarbeitenden Autorität. Graue Schläfen sprechen in China zunächst für mehr Erfahrung, lassen die Führungsrolle leichter fallen. Aber nur graue Schläfen reichen eben auch nicht.

Es gibt also wirtschaftswissenschaftlich wie auch chinaspezifisch ausgebildete Hochschulabsolventen (Techniker, die chinesisch sprechen, sind noch rar). Aber trotz der praxisnahen Ausbildung ist nicht jeder geeignet; persönliche, menschliche Qualitäten sind ausschlaggebend. Zurückhaltung (wenigstens in China), Geduld, Offenheit anderen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen gegenüber, Fähigkeit zur Selbstkritik, psychische und physische Belastbarkeit wurden genannt. Diese Tugenden sollten auch für andere Länder, andere Völker gelten. Aber gerade China ist sehr stolz auf seine Kultur, seine Tradition. Mag der Westen auch technisch überlegen sein, so ist dies nur eine Frage der zeitlichen Dimension. Die Arroganz, mit der westliche Geschäftsleute in China auftreten, ist durch nichts zu rechtfertigen.

Als der damalige Bundespräsident Roman Herzog 1996 in China war, klagte die deutsche Kaufmannschaft ihm ihr Leid von den schlecht vorbereiteten „Expats“, die nach China entsandt werden. Und auch 20 Jahre später sind die meisten ungenügend auf ihr neues Aufgabenfeld vorbereitet. Also: Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter vor oder stellen Sie vorbereite junge Menschen ein. Andere Nationen tun dies längst, und auch wir können es uns nicht leisten, Mitarbeiter nach China zu entsenden, die dies als Strafexpedition empfinden. Die schlichte Weisheit, dass man Spaß an seinem Job haben muss, um ihn erfolgreich auszuüben, gilt eben auch für China. Und je besser die Vorbereitung, desto besser die Chancen auf Freude und Erfolg. Die Chinesen – und damit Ihr China-Engagement – werden es Ihnen danken. Und das zahlt sich aus.

## Nicht-Chinesische Asiaten, Überseechinesen

Viele Chinesen haben historisch bedingt (Kriegserlebnisse, wie sie in den Schulen immer noch vermittelt werden) sowie aufgrund tradierter Vorurteile Schwierigkeiten im Umgang mit Japanern. Ungeachtet seiner kulturellen und auch oft sprachlichen Nähe zu China kann ein japanischer Mitarbeiter daher von vornherein eine ungewollte Problematik in das Team hinein tragen. Dies gilt in gleichem Umfang für Koreaner, zu denen Japaner und auch Chinesen gelegentlich in einem Spannungsverhältnis stehen. Für viele Japaner ist es geradezu eine Beleidigung, für einen Koreaner gehalten zu werden, und vice versa.

*Nicht-chinesische Asiaten in China einzusetzen, kann unter Umständen zu vorprogrammierten Konflikten führen.*

Hongkong-Chinesen gelten auf dem Festland häufig als überheblich, man misstraut ihnen eher als beispielsweise Taiwanesen, die ungeachtet aller politischen Äußerungen im Wirtschaftsleben problemlos integriert sind. Durch ihre enge Anbindung an die britische Kultur sind Hongkong-Chinesen von der Mentalität ihrer Landsleute vom Festland weit entfernt. Dies gilt speziell für Nordchina, wo es häufig zu erheblichen kulturellen Problemen zwischen Chinesen aus Hongkong und Chinesen aus der Volksrepublik kommt, die sich durch die Bevorzugung ihrer „Landsleute“ als zweitklassig behandelt fühlen. Wie bereits ausgeführt, unterscheidet sich die Sprache Hongkongs (Kantonesisch) vom in Beijing gesprochenen Hochchinesisch (Mandarin) derart, dass Vertreter beider Sprachräume sich mündlich nicht verständigen können. Ein Chinese aus Hongkong bewegt sich in Beijing auch in einer ihm fremden Kultur!

Auslandschinesen, deren Familien schon seit Generationen nicht mehr in China leben (Singapur, Malaysia, Indonesien, USA, Kanada etc.) sind oft eine gute Wahl, da sie sich eine gewisse kulturelle Vertrautheit bewahrt haben, andererseits aber nicht dem engen Beziehungsgeflecht der Festlandschinesen verpflichtet sind. Verfügen sie über eine unseren Vorstellungen gemäß gute Ausbildung, sollten sie durchaus in eine engere Wahl gezogen werden. Aber auch sie dürfen nicht überschätzt werden,

nur weil ihr Stammbaum chinesische Wurzeln aufweist. Und der Kostenvorteil gegenüber deutschen Mitarbeitern ist nicht gegeben, so dass auch dieses Argument entfällt.

Ohne zu sehr pauschalieren zu wollen, lässt sich festhalten, dass die Beschäftigung nicht-chinesischer asiatischer Mitarbeiter zu kulturellen Problemen führen kann und daher auch selten anzutreffen ist. Im Einzelfall mag sich dies anders darstellen, aber bei dem vorhandenen Bewerberpool ist eine solche Auswahl nicht mehr notwendig.

### In China ausgebildete Chinesen

Zunächst ist festzuhalten, dass die Ausbildungsgänge in Deutschland und in China (wenig überraschend) sehr unterschiedliche Inhalte aufweisen. Ein chinesischer Ingenieur hat daher nicht weniger Fertigkeiten als ein deutscher (oft aber doch), aber eben andere. Dies ist sorgfältig zu berücksichtigen, da es im Einzelfall üblicherweise nicht kontrolliert wird.

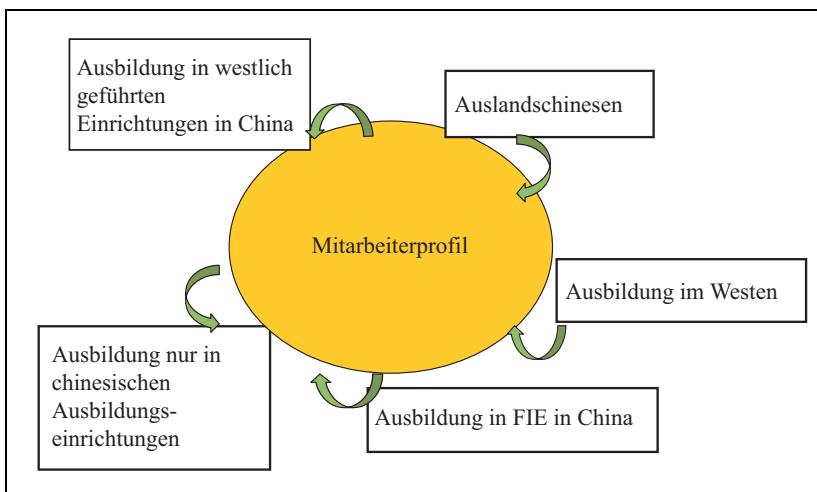
Auch im Personalmanagement ist innerhalb Chinas regional zu differenzieren. An den Hochschulen Beijings und Shanghais können hervorragend ausgebildete junge Menschen rekrutiert werden, in anderen Landesteilen gestaltet sich dies wesentlich schwieriger.

Hat man einen guten chinesischen Mitarbeiter gefunden, so stellt sich sehr schnell die Frage der Loyalität zum Arbeitgeber. Diese ist oft nicht sehr ausgeprägt, d. h. hohe Personalfluktuation stellt für die ausländisch investierten Unternehmen in China ein großes Problem dar. Lösungsansätze sind individuell zu erstellen, aber allgemein lassen sich u. a. durch folgende Maßnahmen beispielhaft Mitarbeiter der hier behandelten Zielgruppe an das Unternehmen binden:

- ⌚ Spezialisierte Bonus-Systeme,
- ⌚ Einbehalten bestimmter Lohnanteile,
- ⌚ Großzügige Kreditgewährung, beispielsweise für Immobilienerwerb (in Verbindung mit entsprechender Bindung an das Unternehmen) und

- ☺ Incentives in Form von Weiterbildungsmöglichkeiten (Sprachen, Computerkurse) sowie
- ☺ Auslandsaufenthalte.

Der augenfälligste Vorteil der Beschäftigung einheimischer Mitarbeiter ist das niedrigere Gehaltsniveau in China. Zahlen werden an dieser Stelle bewusst nicht angeführt, da sie regional stark differieren und ebenfalls starken Schwankungen unterworfen sind. Aber mittels der „Locals“ lassen sich die Personalkosten erheblich reduzieren. Es sollte aber in Betracht gezogen werden, dass gerade aufgrund der Gehaltsstrukturen die Bereitschaft zum „Jobhopping“ schnell gegeben ist und der scheinbar günstig eingekaufte Mitarbeiter nach erfolgter Qualifizierung durch den Arbeitgeber plötzlich verschwindet. Vertraglich festgelegte, vorbeugende Maßnahmen können dies keinesfalls verhindern. Das niedrige Gehalt sollte daher nicht zu sehr im Vordergrund einer Personalentscheidung stehen. Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass die Gehaltssteigerungen an der Ostküste beträchtlich sind; aus finanziellen Gründen macht eine Produktion in Taicang nahe Shanghai beispielsweise kaum noch Sinn.



**Abbildung 19:** Profile chinesischer Mitarbeiter

Ein Punkt von hoher Bedeutung, im Positiven wie auch im Negativen, ist die Verflechtung chinesischer Mitarbeiter in das an anderer Stelle erläuterte Guanxi-System. Dies Beziehungsgeflecht vereint die Vorteile, auf fremde Ressourcen (Know-how, Einfluss, weitere Guanxi) zugreifen zu können mit dem Nachteil, auch selbst anderen Menschen derart zur Verfügung stehen zu müssen. Mitarbeiter haben also leichteren Zugang zu manchen, den Ausländern verschlossenen Informationsquellen, müssen aber auch auf externe Einflüsse (Familie, Freunde etc.) Rücksicht nehmen, was durchaus zum Nachteil Ihres Unternehmens sein kann. Dieser Punkt darf nicht unterschätzt werden, da die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit des Einzelnen dadurch erheblich beeinflusst wird.

### Ausbildung nur in chinesischen Betrieben

Mitarbeiter, die nur in chinesischen Betrieben ausgebildet wurden, sind unter finanziellen Aspekten betrachtet am attraktivsten. Vorteile sind weiterhin gegeben durch Kenntnis der Entscheidungshierarchien, problemlose Kontakte zu anderen Mitarbeitern sowie die Fähigkeit, durch Ausnutzung der jeweiligen Beziehungsgeflechte zum Vorteil des Unternehmens zu wirken.

Ein wichtiger Nachteil einheimischer, ausschließlich in chinesischen Unternehmen ausgebildeter Mitarbeiter liegt in der mangelnden Kenntnis westlicher Unternehmensstrukturen, Entscheidungswege und profit-orientierten Denkens. Eine Karriereplanung – wie bei westlichen Mitarbeitern üblich – ist häufig nicht vorhanden und dies wirkt sich negativ auf die Loyalität aus. Für Führungsaufgaben ist diese Zielgruppe mittelfristig nicht interessant, wohl aber für andere Tätigkeiten im Rahmen der jeweiligen Investition. Bei der Einstellung durch einen chinesischen Personalchef spielt hier häufig das Guanxi-Netzwerk eine Rolle. Verfügt ein aus westlicher Sicht wenig qualifizierter Mitarbeiter über gute Beziehungen, so kann eine Einstellung für das Unternehmen durchaus sinnvoll und gewinnbringend sein.

## Ausbildung in ausländisch finanzierten Unternehmen

Chinesen, die bereits Erfahrung in FIE (Foreign Invested Enterprises) gemacht haben oder dort ausgebildet wurden, verfügen über den Vorteil der (zumindest ansatzweisen) Kenntnis westlicher Managementstrukturen und westlichen Profitdenkens. Häufig beherrschen sie eine Fremdsprache und sind im Umgang mit Ausländern (aus unserer Sicht) unkomplizierter. Dies gilt natürlich auch nicht pauschal. Aber zu den genannten Vorteilen chinesischer Mitarbeiter allgemein kommt eine gewisse Vertrautheit mit den Ausländern hinzu, die sich als wertvoll in der interkulturellen Kooperation herausstellen kann.

Diese Mitarbeiter sind auch für höhere Führungsaufgaben in Betracht zu ziehen. Sie stellen die nächste Generation der chinesischen Entscheidungsträger dar. Durch Anreize wie Fortbildungsmöglichkeiten, Auslandsaufenthalte und vielem mehr lässt sich ein Führungsnachwuchs heranbilden, der mittel- bis langfristig deutsche Mitarbeiter ersetzen kann und soll.

## In Deutschland ausgebildete Chinesen

Die Zahl der in Deutschland studierenden Chinesen nimmt kontinuierlich zu. Während Anfang der achtziger Jahre die ersten Studenten noch Fächer wie Germanistik und Philosophie belegten, sind es unter den mehr als 25.000 chinesischen Studenten nun primär die Ingenieur- und Naturwissenschaften, die ihre Aufmerksamkeit finden. Auch im Managementnachwuchs an den deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulen werden Chinesen ausgebildet, die nach ihrem Abschluss bei deutschen Unternehmen arbeiten, die wiederum auch im Chinagebäst tätig sind. So arbeiten zahlreiche Chinesen mit hervorragenden Deutschkenntnissen in den Chinaabteilungen großer Konzerne wie auch zahlreicher Mittelständler.

Viele dieser Mitarbeiter sind auch bereit, für ihr deutsches Unternehmen nach China zu gehen. Selbstverständlich dann auch zu deutschen Gehaltskonditionen, aber eben auch mit dem Vorteil der Beherrschung von

mindestens zwei Sprachen, einer deutschen Ausbildung, wie sie von einem Personalverantwortlichen nachvollzogen werden kann und einer in Deutschland erworbenen Arbeitserfahrung. Werte und Normen sind durch den langjährigen Studienaufenthalt im Lande bekannt, teils sogar übernommen. Ziele und Marktposition müssen nicht mehr vermittelt werden, die Loyalität zum deutschen Mutterhaus ist meist deutlich höher als bei vor Ort rekrutierten Mitarbeitern.

In China genießen diese Menschen Anerkennung durch ihre im Ausland erworbene Ausbildung (häufig mit abgeschlossener Promotion). Allerdings geraten auch sie häufig in den oben beschriebenen Loyalitätskonflikt zwischen ihrer Firma und dem chinesischen Guanxi-System. Insgesamt sind Chinesen, die in Deutschland eine Ausbildung durchlaufen haben, für deutsche Unternehmen in China eine hochinteressante Alternative zu Expatriates, weniger aufgrund finanzieller Überlegungen als vielmehr durch kulturelle Kompetenzen. Dies ist im Einzelfall ebenso zu überprüfen wie bei Deutschen. Kein Chinese ist per se besser für einen Einsatz in China geeignet als ein Deutscher.

## Vorbereitung zu entsendender Mitarbeiter

Zunächst ist festzuhalten, dass überhaupt eine Vorbereitung stattfinden muss. Dies ist noch immer bei vielen Unternehmen nicht selbstverständlich oder sie geht über ein Ein-Tages-Seminar nicht hinaus. Ist es ein gutes Seminar, so ist ein Anfang getan, aber dies kann bei weitem nicht ausreichen, um einen Mitarbeiter auf einen vielleicht mehrjährigen Aufenthalt in einem fernen Land vorzubereiten! Das Kulturseminar als ein Bestandteil einer Auslandsentsendung ist aus den inzwischen zahlreichen Anbietern daher sorgfältig auszuwählen.

Wie im Kapitel „Ihr chinaspezifischer Unternehmensauftritt“ ausgeführt, kann ein China-Engagement nur mit vollem Commitment oder gar nicht stattfinden. Dies heißt übertragen auf die Vorbereitung, dass nicht das billigste Seminar gewählt werden soll, sondern das erfolgversprechendste. Neben den allgemeinen Referenzen (bisherige Kunden) ist besonderes Augenmerk auf den oder die Referenten zu lenken.

Im sich extrem schnell wandelnden chinesischen Markt ist eine Chinaerfahrung von einigen Jahren fast keine Erfahrung. Wer nicht mindestens seit 20 Jahren in diesem Bereich aktiv ist, mag zwar über gute Sprachkenntnisse und historische Belesenheit verfügen, kann aber die Probleme der Menschen, sich in dieser plötzlich veränderten Wertegesellschaft zurecht zu finden, nur schwer nachvollziehen, geschweige denn vermitteln. Dass die eben aufgeführten Sprachkenntnisse unablässige Bedingung sind, ist evident. Nur über die Sprache kann ein annäherndes Verständnis für die Menschen erfolgen. Und das ist es, was einen guten Referenten auszeichnet, nicht die Präsentation von Wirtschaftsdaten auf einem Laptop.

Ein Seminar mit dem Titel „Asienkompetenz“ oder ähnlichem disqualifiziert sich selbst. Bei der eingangs erläuterten Größe Chinas, die der Europas entspricht, ist ein Seminar über ganz Asien in wenigen Tagen ein mutiges Unterfangen. Ein spezielles Chinaseminar ist geboten und ein Tag zu wenig. Da aus Zeit- und Kostengründen oft danach gefragt wird, soll hier exemplarisch auf Inhalte eines zweitägigen Seminars eingegangen werden.

Selbstverständlich sind die Inhalte zielgruppenspezifisch auszurichten. Grundlegende Informationen über die Geschichte, Geographie, über politische Entwicklungen, wirtschaftliche Gegebenheiten (auch, nicht nur!) sind ein Muss. Darauf aufbauend ist die chinesische Sprache zu erläutern. Die meisten Manager werden diese zwar nicht erlernen (es gibt welche!), aber ein Grundverständnis über das Prinzip des Zeichenaufbaus und die Schwierigkeiten der Tonwahl sollte vorhanden sein. Dies erleichtert den Umgang mit dem Dolmetscher unabhängig von seiner Nationalität sehr.

Der Erwerb von Kenntnissen über die Kulturspezifika des chinesischen Marktes ist ein wichtiger Bestandteil einer Vorbereitung. Stichworte hierzu sind Guanxi und Hierarchiedenken.

Am interessantesten für viele Teilnehmer ist darüber hinaus das Verhandlungstraining. Die in diesem Buch im entsprechenden Kapitel aufgeführten Überschriften mögen als Leitfaden für wichtige Inhalte die-

nen. Aber es reicht nicht aus, dieses Buch zu lesen: Praktische Beispiele, Übungen, die Möglichkeit zu Rückfragen beim Referenten schaffen den eigentlichen Lerneffekt.

*Vorbereitungsseminare* sind also der erste Schritt. Eine Reise nach China zum zukünftigen Arbeitsplatz („*Look-and-see-Trip*“) sollte selbstverständlich sein, bevor diese für das persönliche Leben so wichtige Entscheidung getroffen wird. Und: Der Lebensgefährte muss begleiten, auch er muss wissen, was ihn erwartet. Sind Kinder mitzunehmen, so ist die diesbezügliche Vorbereitung des Partners (Schule, Kindergarten, Einkauf etc.) Pflicht, auch wenn dies bei den meisten deutschen Unternehmen nicht berücksichtigt wird. Man fragt den Mitarbeiter, den man für qualifiziert hält. Das persönliche Umfeld wird nicht ausreichend berücksichtigt.

## Personalführung

Nachdem in den neunziger Jahren überwiegend westliche Mitarbeiter leitende Funktionen in den Gemeinschaftsunternehmen innehatten, werden nun zunehmend Chinesen auch in Führungspositionen beschäftigt. Für das Personalwesen ergibt sich hieraus eine neue Situation, da nicht nur der Umgang mit untergeordneten chinesischen Mitarbeitern relevant ist, sondern nun auch die Einbindung von chinesischen Führungskräften in das firmeninterne Personalwesen.

Traditionell sind die meisten chinesischen Unternehmen nach dem Familienmodell aufgebaut, d. h. es gibt einen „Vater“, der sich um das Wohl der Familie kümmert und auch stets für seine Mitarbeiter da ist und für den man, so er ein Vorbild ist, gern arbeitet. Dies ist noch immer der Fall in den Tausenden von Kleinunternehmen in Taiwan oder Hongkong, und auch in den staatlichen Betrieben auf dem chinesischen Festland bestehen noch immer patriarchalische Strukturen. Ist der höchste Vorgesetzte keine Leitfigur, so wird auch die Loyalität zu ihm nur bedingt aufrechterhalten.

Diese Unternehmen können billig produzieren, da in einem Familienunternehmen die üblichen Lohnnebenkosten wegfallen, Sozialleistungen nicht gezahlt werden und auch keine Gewerkschaft unnötigen Ärger verbreitet. In der Volksrepublik besteht bei Großunternehmen zwar auch keine Verbindung mehr zwischen den Arbeitern und der Geschäftsleitung, aber durch bewussten Umgang mit den Ansprüchen der Mitarbeiter und Einbindung der relevanten sozialen Parameter können andere Defizite ausgeglichen werden. Dies soll keine Romantisierung der ausbeuterischen Zustände darstellen, wie sie in zahlreichen Produktionsstätten in China anzutreffen sind.

Westliche Unternehmen, die in China investieren, haben eine andere Vorgehensweise. Mitarbeiter werden nach ihrer Leistung beurteilt, Führungskräfte nach dem Firmenergebnis – die Bedürfnisse des Einzelnen spielen eine nachgeordnete Rolle. Wie soll Motivation erfolgen, wie kann man dem zunehmend beliebten „Jobhopping“ etwas entgegensetzen, was zu neuer Loyalität gegenüber dem Unternehmen führt? Finanzielle und andere materielle Anreize mögen für den Anfang genügen, sind aber weder beliebig einsetzbar noch auf Dauer erfolgreich. Es gilt daher, die sicher notwendigen Möglichkeiten materieller Motivation mit Faktoren zu kombinieren, die den originär chinesischen Bedürfnissen entgegenarbeiten.

Zwischen Deutschland und China ergeben sich hierbei relevante Unterschiede.

Die deutsche

*Fachkompetenz,*

*die klare und oft harte Führung der Mitarbeiter,*

*die eindeutige Trennung von Beruf und Privatleben*

steht oft in Gegensatz zu

*sozialer Kompetenz,*

*zu Rücksichtnahme auf das Gesicht des Mitarbeiters*

oder auf das zu zeigende

*Interesse auch für familiäre Angelegenheiten*

des chinesischen Mitarbeiters.

Die aus dem amerikanischen Personalwesen bekannten Methoden des „Management by objectives“ oder andere greifen hier zunächst nicht. Während chinesische Unternehmen durchaus interessiert sind, die westlichen Management-Methoden im Zuge einer Hinwendung zur Marktwirtschaft zu implementieren, muss bei einer interkulturellen Kooperation wie in einem ausländischen Investment unbedingt ein Kompromiss zwischen den etablierten westlichen Theorien und der chinesischen Realität gefunden werden.

Personalführung in und für China ist daher keinesfalls nur aus dem deutschen Mutterhaus zu übertragen und den Chinesen „beizubringen“, sondern muss jeweils firmenintern neu definiert werden.

Beispielhaft angeführt werden soll hier die

► **Vorbildfunktion,**

d. h. auch der General Manager sollte sich so verhalten, wie er es sich von seinen Untergebenen wünscht. Eigentlich selbstverständlich, aber aufgrund des erläuterten Konzepts des Firmenchefs als „Vaterfigur“ in China besonders bedeutsam. Für das Vorbild arbeitet man auch gern, für die Familie und genau so werden chinesische Kleinunternehmen weltweit geführt engagiert man sich. Die nötige

► **Distanz**

zum Mitarbeiter darf hierbei nicht übergangen werden und ist im Gegen teil sehr wichtig. Kumpelei und Duzen beim abendlichen Bier wird in China nicht als Zeichen für ein besonders gutes Verhältnis zum Chef angesehen, sondern nimmt diesem vielmehr etwas von seinem Respekt. Der nötige Abstand muss daher, bei allem Interesse für Privatangelegenheiten und Fürsorge für die Mitarbeiter, stets gewahrt bleiben.

► **Wiederholung,**

d. h., dass – bedingt durch die Sprachstruktur – Betonung oder Her vorhebung wesentlicher Sachverhalte stets durch Wiederholung gekennzeichnet werden. Da im Gegensatz zur deutschen Sprache nicht mit Hilfe von besonderer Intonation einzelner Worte gearbeitet wer-

den kann („*dies* ist zu beachten“), kann nur durch Wiederholung einzelner Worte oder ganzer Ideen deren Bedeutung hervorgehoben werden. Im Chinesischen wird dies ausgiebig getan, was den deutschen Zuhörer meist nur ermüdet und davon überzeugt, der Redner habe nichts Wesentliches zu sagen, da er bereits Ausgeführtes ständig wiederholt!

Wichtige Ideen, Leitsätze, Verhaltensweisen und ähnliches sollten daher stets von neuem betont werden. So wird ihre Relevanz dem chinesischen Mitarbeiter verdeutlicht und so wird ein nachhaltiger Erfolg erzielt.

Zur mitarbeiterorientierten Personalführung zählen

- ☺ Symbolische Handlungen wie Beachtung chinesischer Feste (Mond-, Frühlingsfest), Jubiläen und Beförderungen
- ☺ Regelmäßiges Feedback für die Mitarbeiter
- ☺ Vermeidung von Konfrontation, Entscheidungen harmonie- und kon sensbewusst
- ☺ „Fit-in-Programme“ für neue Mitarbeiter
- ☺ Leistung der gesamten Gruppe anerkennen
- ☺ Karriereplanung
- ☺ Und: Managementschulungen!

## Motivation

Die Frage nach der Motivation chinesischer Mitarbeiter wird in Schulungen und Seminaren häufig gestellt. Deutsche Vorgesetzte empfinden zum einen das Verhalten einiger Untergebener am Arbeitsplatz als nicht zufriedenstellend, zum anderen ist eine hohe Neigung zum Arbeitsplatzwechsel zu konstatieren. Wie kann dem entgegengewirkt werden? Finanzielle Anreize allein genügen nicht und sind ohnehin nur begrenzt

einsetzbar. Trotzdem soll zunächst auf diesen Aspekt eingegangen werden.

Mit der Einführung einer „sozialistischen Marktwirtschaft“ hat sich für die chinesischen Arbeitnehmer das alte System der „Eisernen Reisschüssel“, der lebenslangen Arbeitsplatzgarantie, verabschiedet. Im stark prosperierenden Sektor der Privatwirtschaft ist ohnehin keine Arbeitsplatzsicherheit gegeben. Der durchschnittliche chinesische Arbeitnehmer muss sich daher zunehmend mit dem Gedanken einer potenziellen Arbeitslosigkeit vertraut machen. Die Frage nach der Suche eines sicheren und zukunftsträchtigen Arbeitsplatzes tritt somit in den Vordergrund und wird in den nächsten Jahren, sollten die Sanierungskonzepte (die auch den Konkurs nicht länger zu subventionierender Staatsunternehmen einschließen) konsequent umgesetzt werden, an Brisanz gewinnen.

Ein weiterer Faktor kommt hinzu: In China ist die arbeitgebende Einheit, die „danwei“, eben nicht nur Arbeitgeber, sondern stellt traditionell zugleich die Mietwohnung, den Kindergartenplatz, die Versicherung etc. – kurz, sie ist die übergreifende „Mutter“, die sich um alles kümmert und das Individuum nie sich selbst überlässt. Nicht einmal, wenn es dies möchte. Auch in die Privatsphäre dringt die Danwei ein, legt Geburten- und Hochzeitstermine fest, entscheidet über Abtreibungen bei (staatlicherseits) ungewollter Schwangerschaft etc. Fällt nun aufgrund des Arbeitsplatzverlustes all dies weg, sind die Konsequenzen dramatischer als dies bei uns in Deutschland der Fall ist. Auch die Mietwohnung verliert man, auch den Schulplatz für das (natürlich) einzige Kind.

Da die Alterssicherung in China derzeit nur nominell vorhanden ist, d. h. zwar offiziell gewährleistet wird, aber de facto noch gar nicht ausreichend Geld in den Kassen ist, um etwas auszuzahlen, bleibt für die Chinesen wie seit jeher nur die Familie als einzige wirklich zuverlässige Sicherheit. Die Unterordnung persönlicher Präferenzen unter die Interessen der Familie, wie sie sich im Guanxi-System manifestiert, macht dies evident.

In diese Situation werden die zahlreichen ausländisch-chinesischen Gemeinschaftsunternehmen zunehmend für chinesische Arbeitnehmer inte-

ressant, die aufgrund ihrer Ausbildung oder ihrer bisherigen Lebenssituation mit Ausländern noch keinen näheren Kontakt hatten. Aber man ist sich des Risikos bewusst, das eine Arbeit für die Ausländer, deren geschäftliche Situation man nicht einschätzen kann, mit sich bringt. Demzufolge möchte man für eine renommierte ausländische Firma arbeiten, die jeder kennt, die „Gesicht“ bringt und natürlich ein hohes Gehalt. Ein weltweit agierender Elektronikkonzern, eine Nobelmarke aus dem Automobilbereich oder eine seit über 100 Jahren in China ansässige Chemiefirma – gern, jederzeit. Aber ein Mittelständler, dessen Namen in China niemand kennt, der ist nicht so begehrt. Was also ist zu tun?

Neben dem reinen Lohn, der sich an den üblichen Sätzen orientiert (diese variiieren regional sehr stark und werden daher hier nicht aufgeführt; die im Anhang aufgeführten Institutionen bieten entsprechende Unterstützung bei der Informationssuche an) werden üblicherweise verschiedene Boni ausgezahlt bzw. eben nicht ausgezahlt. Die Einbehaltung eines Teils des Gehaltes ist eine verbreitete Maßnahme, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Hierzu gibt es verschiedene Modelle. So kann das nicht ausbezahlt Geld in einen Fond investiert werden, der dann bei Verlassen der Firma aufgelöst wird. Manche Klauseln sehen bei vorzeitiger Kündigung durch den Arbeitnehmer bzw. schlichtes Nicht-Erscheinen zur Arbeit ohne Kündigung einen Einbehalt der Summe vor. Man kann sich zwar darüber unterhalten, ob dies als Motivation zu bezeichnen ist, wirksam ist es jedenfalls.

Zu den Varianten materieller Motivation zählen im Folgenden beispielhaft:

- ☺ Sachleistungen
- ☺ Urlaubsgeld
- ☺ Leistungsorientierter Lohn
- ☺ Prämien (Erfolgs-, Qualitäts- und Vorschlagsprämien)
- ☺ Kreditgewährung
- ☺ Lohnnebenkosten
- ☺ Gehaltsabrechnung
- ☺ Lohngleichheit zwischen Deutschen und Chinesen

- ☺ Gesetzliche Sozialleistungen (Renten-, Kranken und Arbeitslosenversicherung)
- ☺ Freiwillige Sozialleistungen (Wohngeld, Betriebsrente, Schulgeld)

Im immateriellen Bereich besteht eine unerlässliche und grundlegende Art, Mitarbeiter zu motivieren darin,

### *Respekt und Fürsorge*

zu zeigen. Da im Gegensatz zu deutschen Führungskräften von ihren chinesischen Pendants nicht erwartet wird, durch Delegation von Aufgaben den Untergebenen ihr Vertrauen zu erweisen, ist es bei der Führung chinesischer Mitarbeiter von hoher Bedeutung, auch dem Menschen gegenüber sein Interesse zum Ausdruck zu bringen. Motivation entsteht durch ein Verhältnis zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, das den Beziehungen innerhalb einer Familie entspricht (Vater/Sohn/Tochter). Das heißt jedoch nicht, dass die nötige Distanz überschritten werden darf, wie westliche Vorgesetzte dies oft miss verstehen. Der Unterschied zwischen deutschem Führungsverhalten (management by) und einem chinesischen Patriarch ist enorm, und es ist sicher nicht einfach für einen westlichen Vorgesetzten, dies entsprechend umzusetzen.

Chinesische Mitarbeiter sind es in vielen Fällen nicht gewohnt, selbstständig Entscheidungen zu fällen. Sie wenden sich zwecks Rückversicherung stets aufs Neue an den Vorgesetzten und erbitten seine Unterstützung und Vorgaben. Wird diese verweigert, da der Deutsche selbstständiges Denken und Arbeiten erwartet, ist der Chinese verunsichert: Wieso vertraut ihm der Chef nicht mehr? Der Deutsche wiederum denkt: Wieso führt er meine Anweisungen nicht einfach und selbstständig aus? Muss ich denn alles selbst machen?

Motivation bedeutet daher in China nicht, den Untergebenen möglichst viel Eigenverantwortung zu übertragen, sondern ihnen im Projektverlauf jede mögliche Hilfe zu gewähren, bei Rückfragen stets zur Verfügung zu stehen und Entscheidungen in der Gruppe zu fällen. Den Einzelnen mit einer Aufgabe zu betrauen und dann zu sehen, wie er sie löst und wie er gerade mit unerwarteten Problemen fertig wird, führt zu Frust auf bei-

den Seiten. Der Deutsche wird enttäuscht sein von der Performance des Chinesen, letzterer wird frustriert sein von der aus seiner Sicht mangelnden Unterstützung durch den ausländischen Vorgesetzten.

Individuelle Anreizsysteme werden von chinesischen Angestellten meist nicht akzeptiert. Statt die Konkurrenz (besser: Wettbewerb) innerhalb der Belegschaft zu fördern, sind daher Prämien für das gesamte Team einzusetzen. Der Erfolg wurde durch die ganze Mannschaft erreicht, die Auszeichnung einzelner wird daher als ungerecht empfunden.

Vorgesetzte, die chinesischen Mitarbeitern vorstehen und nach Motivationsmöglichkeiten suchen, müssen sich über das beruflich Übliche hinaus in einem gewissen Maße auch um das Privatleben ihrer Mitarbeiter kümmern. Die Trennung zwischen beidem wird keinesfalls so klar wie in Deutschland gezogen.

Auch dies gehört zu den Aufgaben einer Führungskraft. Ebenso kann man in die Schlichtung privater Eheprobleme, Lernschwierigkeiten der Kinder in der Schule etc. hineingezogen werden. Die Rolle als Vermittler ist dann gefragt und eine Lösung wird erwartet.

In China motivieren

- ☺ Lob in der Gruppe
- ☺ Respektbezeugungen
- ☺ fürsorgliche Vorgesetzte
- ☺ familiäres Verhalten bei klarer Distanz
- ☺ Risikominimierung für den Einzelnen
- ☺ Statusförderung
- ☺ strukturierte Aufgabenzuteilung
- ☺ Definition übergeordneter, gemeinsamer Ziele
- ☺ Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre
- ☺ detaillierte (schriftliche!) Arbeitsplatz- und Stellenbeschreibungen
- ☺ Beachtung von Hierarchieebenen

- ☺ Förderung der fachlichen Kompetenz durch Schulungen (Fremdsprachen, kulturelle und interkulturelle Schulungen, Führungsseminare , Bildungsurlaub)

## Personalsuche

Es wurde dargelegt, welche Mitarbeiter potenziell für eine Beschäftigung in einem deutsch-chinesischen Betrieb zur Verfügung stehen und welche Probleme damit verbunden sein können. Diese Eigenschaften sind selbstverständlich typisiert und nicht immer klar abgegrenzt. Es stellt sich nun die Frage, wo entsprechende Mitarbeiter gewonnen werden können, da dies für die meisten deutschen Personalverantwortlichen ein Überschreitung ihrer bisherigen Kompetenzen darstellt.

Folgende Fragen sind zu stellen:

- Wieweit sind deutsche Headhunter auch für den chinesischen Markt qualifiziert?
- Gibt es seriöse Personalvermittlungsagenturen auch in China?
- Wie findet man *in China* geeignete chinesische Mitarbeiter?

Es folgen einige Beispiele, wie bei der Personalsuche vorgegangen werden kann.

Sucht man

- nicht-chinesische Mitarbeiter,  
so sind zunächst die gleichen Werkzeuge zu verwenden wie bei einer entsprechenden Suche in Deutschland. Das heißt, man schaltet eine deutsche Personalberatungsfirma ein und lässt diese nach dem üblichen Procedere suchen. Der wichtigste Schritt hierbei ist das

► chinaspezifische Anforderungsprofil.

Dies sollte gemeinsam mit einem im Chinageschäft erfahrenen Partner erarbeitet werden, da, wie oben ausgeführt, neben den rein fachlichen Qualifikationen die soziale Kompetenz für eine Führungskraft in China eine herausragende Rolle spielt. Gerade diese wird üblicherweise in einer Ausschreibung aber nicht gefordert bzw. definiert.

► Gute englische Sprachkenntnisse

sowie bei Führungskräften die Bereitschaft, sich auch die chinesische Sprache anzueignen, sind ebenso relevant wie die

*Fähigkeit, zuzuhören und andere Meinungen zu akzeptieren.*

Dies klingt banal, ist aber nicht selbstverständlich. Für China sind Manager, die ihr eigenes Ego überbewerten oder auch die Ehren- und Höflichkeitsbezeugungen der Chinesen zu egoistisch interpretieren, denkbar ungeeignet. Das Bankett gilt immer der Firma oder dem Produkt, nicht Ihnen. Die fachlich besten Mitarbeiter, die man für den Auslandseinsatz vorsah, sind nicht immer die Geeigneten.

Sucht man auch innerhalb Chinas, so gestaltet sich die Suche außerhalb der üblichen Anzeigen in Fachzeitschriften schwierig. Trotz der inzwischen hohen Anzahl ausländischer Mitarbeiter ist China doch innerhalb der jeweiligen Kaufmannschaften „relativ klein“: Gerüchte machen schnell die Runde. Man sollte daher eine diesbezüglich erfahrene Personalberatungsfirma einschalten, die über die entsprechenden Kanäle und Datenbanken verfügt. Eine eigene Suche nur über Anzeigen oder staatliche Arbeitsämter ist sinnlos.

Ganz anders gestaltet sich die Suche nach

► Chinesen,

die für ein Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung geeignet sein sollen. Repräsentanzen ausländischer Firmen dürfen keine eigenen Mitarbeiter einstellen. Sie müssen sich einer offiziellen staatlichen Agentur bedienen. Neben der früher einzig zuständigen FESCO (Foreign Investment Service Cooperation) kann man sich nun

auch an andere Agenturen wenden. Diese übernehmen gegen eine feste monatliche Gebühr die gesamte Personalverwaltung.

Für die Einstellung von Mitarbeitern in FIE's (Foreign Invested Enterprises), also Joint Ventures oder Wholly Foreign Owned Companies, bestehen folgende Möglichkeiten:

- ☺ Persönliche Kontakte
- ☺ Suche an Hochschulen
  - Absolventen, Dissertationsvorhaben, Praktika
- ☺ Stellenanzeigen in der Fachpresse
  - (hoher Stellenwert der Fachzeitschriften)
- ☺ Job Fairs
- ☺ Arbeitsämter
- ☺ Personalvermittler (Headhunter) in Deutschland und in China
- ☺ Abwerben

Die Suche an renommierten Hochschulen hat sich in der Praxis als zwar mühsam, aber in Einzelfällen sehr nützlich erweisen. Hochschulen wie die von Deutschen gegründete Tongji-Universität in Shanghai verfügen über ein großes Potenzial an *deutschsprachigen* Absolventen verschiedener technischer Fachrichtungen. Ein Kontakt zur Hochschulleitung kann hier sehr interessant sein.

Stellenanzeigen sollten nur in Fachzeitschriften erfolgen. Tageszeitungen haben aufgrund der Auflage einen sehr hohen Streuverlust. Es gilt also zunächst, branchenspezifisch die geeignete Publikation herauszufinden und dann dort zu publizieren.

Die chinesischen Arbeitsämter verfügen zunehmend über Unterlagen qualifizierter Bewerber. Dies sollte nicht unterschätzt werden, da sich viele Arbeitssuchende nicht direkt an ausländische Unternehmen wenden, sondern sich zunächst bei den Arbeitsämtern melden.

Ein Abwerben qualifizierter Mitarbeiter bei der Konkurrenz ist in China ebenso möglich wie bei uns. Da aber die Tendenz zum Arbeitsplatzwechsel ohnehin ausgeprägt ist, erhält man mit dieser Methode sicher

Menschen, die gern bei einem besseren Angebot auch Ihr Unternehmen wieder verlassen. Auch spricht sich ein Wechsel bei Führungskräften in der Branche herum und fördert die freundschaftlichen Beziehungen nicht.

Die sicherste Möglichkeit, in und für China Personal zu finden, stellen ausländische Personalberater dar, die seit langem in China tätig sind und über die entsprechenden Guanxis verfügen. Sie haben im Allgemeinen sehr gute Datenbanken, kennen die einzelnen Branchen und haben Zugang zu Jobfairs, zu Fachmessen und zu Publikationen. Auch können sie in anderen Provinzen gezielter und schneller suchen als dies einem deutschen Unternehmen möglich wäre. Bedenken Sie die geographischen Entfernung und sprachlichen Unterschiede! Die Honorare entsprechen international üblichen Gepflogenheiten. Die Auswahl ist noch gering, wird sich aber rasch erweitern, da die Personalauswahl zum beherrschenden Thema vieler China-Engagements geworden ist.

# V. Verhandlungsführung

## Die Ausgangssituation

Aufsätze und auch Bücher zum Verhandeln mit Chinesen gibt es viele. Trotzdem haftet diesem Thema etwas Mystisches an. Alle über die Jahrhunderte tradierten Vorurteile über die Chinesen, alles Halbwissen, das wir seit den ersten Missionaren in China hier in Europa erhalten, wird vermischt und führt dazu, dass meine Seminare zum Thema stets gefüllt sind und auch seit Jahren im Chinageschäft erfahrene Verhandlungsführer nach einer erklärenden Systematik suchen, die hilft, den vorgeblich geheimnisvollen Chinesen beizukommen. Da an der Verhandlungsführung in China meiner Auffassung nach weder etwas Geheimnisvolles noch etwas Unerklärliches ist, soll in diesem Rahmen ausführlich auf die Thematik eingegangen werden.

Zumeist lassen sich die bestehenden Meinungen über chinesische Verhandlungstaktik in zwei Auffassungen unterscheiden:

1. *Chinesen sind nur auf langfristige Geschäftsbeziehungen aus; Geduld ist der wichtigste Faktor im Chinageschäft; Ohne Vertrauen geht nichts.*
2. *Chinesen sind skrupellos, rücksichtslos, verhandeln unfair. Sie halten sich nicht an international übliche Verhandlungsstile und kämpfen um ihren Sieg, ohne an den Partner zu denken.*

Beides trifft zu. Die meisten Chinesen möchten eine vertrauensvolle Partnerschaft mit Ihnen aufbauen, um darauf eine langfristige und gewinnbringende Kooperation zu gründen, aber wenn die Aufgabe lautet, dieses eine Geschäft optimal zu verhandeln, wenn eigene Interessen (oder die des Netzwerkes, dem man angehört) dem Unternehmensinteresse übergeordnet sind, dann ist aus chinesischer Sicht Rücksicht fehl-

am Platz. Und bei Staatsunternehmen ist dies meist der Fall. Wenn die chinesische Seite den Eindruck gewinnt, auch der deutsche Partner sei nur auf ein einmaliges, möglichst profitables Geschäft aus, dann sind, vergleichbar dem Feilschen auf dem Markt, gewissermaßen alle Tricks erlaubt. Nur wenn eine für beide Seiten langfristige Beziehung entstehen kann, von der beide Seiten profitieren, nur dann kann Vertrauen etabliert werden. Bezuglich der aufgestellten Prämissen gilt daher

*kein Entweder-oder, sondern ein Sowohl-als-auch.*

Westliche Geschäftsleute verhandeln üblicherweise nicht im Eigeninteresse, sondern im Interesse ihrer Firma, sprechen also mit all ihren Forderungen, Wünschen und Zugeständnissen pro domo. In China dagegen sind Aussagen häufig an die jeweilige Person gebunden und können mit dem Austausch dieser Person auch revidiert werden. Diese grundlegend andere Einstellung und somit Sicht einer Verhandlung und ihrer Ziele bewirkt, dass es zu Missverständnissen auf beiden Seiten kommt – die Chinesen glauben, durch Einflussnahme auf den Menschen (sei sie positiv oder negativ) auch auf Zahlen und Positionen einwirken zu können, während die westlichen Geschäftspartner eine klare Firmenpolitik auch auf der chinesischen Seite unterstellen und an häufigen Richtungswechseln unterschiedlicher Verhandlungspartner verzweifeln.

Wir sollten uns daher mit beiden Blickwinkeln beschäftigen, um zu einem besseren Verständnis der Problematik zu gelangen. Da uns die deutsche Position klar ist, beginnen wir mit der chinesischen Sicht.

## Die chinesische Sicht

Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitarbeiter eines staatlichen chinesischen Unternehmens, eines neuerdings privaten Unternehmens oder auch einer regierungsmäßlichen Institution. Sie haben wenig oder keine Erfahrung im Umgang mit Ausländern, da Sie im Unterschied zu uns Deutschen beispielsweise nie im Ausland waren, keine Ausländer kennen, keine Fremdsprachen beherrschen und im Übrigen wenig Möglichkeiten ha-

ben, sich über andere Länder oder Völker zu informieren. Sie kennen deren Sitten und Gebräuche nicht oder nur rudimentär, sind juristisch unerfahren, wirtschaftswissenschaftlich auch nicht ausgebildet. Kurz:

*Sie sind unsicher im Umgang mit Ausländern.*

Dies trifft natürlich nicht auf alle Chinesen zu: Die neue, junge Generation ist informiert, spricht Fremdsprachen, hat vielleicht im Ausland studiert. Aber die ist oft noch nicht in Führungspositionen. Und dass es *den* Chinesen nicht gibt, auf den alles hier Geschriebene zutrifft, darauf haben wir schon hingewiesen.

Also: Unterstellt, Sie sind unsicher, tragen Verantwortung, sind rechenschaftspflichtig und treffen nun auf Ausländer, die (zumindest ihrem Ruf in China nach) sehr gute Geschäftsleute sind, welterfahren, polyglott, juristisch gebildet. Dies ist die chinesische Sicht zu Beginn vieler Gespräche.

Nun kommt die westliche, beispielsweise deutsche Sicht: verhandlungserfahren zwischen Australien und Südafrika, mehrsprachig, überzeugt von der technischen Überlegenheit Ihres Produktes. Aber Sie müssen nach China, und von dort hat man ja einiges gehört. Tricks in den Verhandlungen, kryptische klassische Zitate, lächelnde Chinesen mit un durchschaubarer Mimik – in China sind schon viele Ausländer bei Verhandlungen unterlegen.

Vorurteile eben. Dass so viele Verhandlungen scheitern, wenn beide Seiten unsicher und gleichzeitig arrogant (hier Technik und Know-how, dort Gefühle kultureller Überlegenheit) in die Gespräche gehen, verwundert nicht.

Am Anfang muss daher die Information stehen. Information heißt: Wissen über sich, Wissen über den Anderen. Sunzi, ein chinesischer Militärstratege aus dem 4. Jahrhundert vor unserer Zeitrechnung, soll sinngemäß gesagt haben:

*„Kenne deinen Gegner und dich selbst, und du bleibst unbesiegt in hundert Schlachten“.*

Die Chinesen praktizieren genau dies. Was hindert uns, es ihnen gleich zu tun?

Es gilt, sich in den Gegner hineinzuversetzen. Natürlich kann man leichter zu einer Problemlösung gelangen, wenn man die Angelegenheit auch aus der Perspektive des Anderen betrachtet (Empathie). Aber um dies zu erreichen, muss man über den Anderen informiert sein. Und das ist möglich, auch wenn es den Europäern als unmöglich erscheinen mag, etwas über den „undurchsichtigen“ chinesischen Verhandlungspartner zu erfahren. Bei allem, was wir nicht verstehen in China (und das ist auch nach 30 Jahren ziemlich viel): betrachten wir es doch einmal aus der anderen Perspektive. Oder anders ausgedrückt: Wenn auch der Militärstratege Sunzi in westlichen Medien als Managementleitfaden sehr überstrapaziert wird, so kennen ihn doch viele Chinesen. Vorabinformation ist daher eine Voraussetzung sine qua non.

## Kennenlernen

Zunächst: die eigene Seite.

- ☺ Wer führte bisher die Verhandlungen?
- ☺ Welche Ergebnisse wurden vereinbart, welche Zugeständnisse gemacht?
- ☺ Welche Notizen wurden genommen?
- ☺ Gibt es Niederschriften über
  - den Verhandlungsverlauf,
  - die Teilnehmer auf beiden Seiten,
  - Problembereiche?

Kurz: Alles, was im Hause über dieses Thema vorliegt, muss Ihnen bekannt sein. Suchen Sie frühere Delegationsteilnehmer auf und reden Sie mit ihnen. Gibt es persönliche Bekanntschaften zu Mitgliedern der chinesischen Seite, die entstanden sind und an die man anknüpfen könnte?

Dann: die chinesische Seite.

Auch hier gilt es herauszufinden,

- ☺ wer an der Verhandlung teilnehmen wird,
- ☺ ob diese Personen Erfahrungen im Umgang mit Ausländern haben, was über ihr persönliches Umfeld bekannt ist,
- ☺ ob bereits Gespräche mit der Konkurrenz geführt wurden,
- ☺ ob wir einzelne Teilnehmer kennen,
- ☺ warum der Gesprächspartner mit uns reden will,
- ☺ ob wir mit den richtigen Personen/Abteilungen verhandeln,
- ☺ wie die Partnerorganisation innerhalb der Provinz/des Landes/des Marktes einzuordnen ist.

Dies mag von Deutschland aus zunächst kaum zu erforschen sein. Die Zusammensetzung wechselt vor Ort bekanntlich auch während der Verhandlung noch. Aber es ist möglich, und man sollte bemüht sein, soviel Informationen wie erreichbar zu sammeln. Das eigene Büro in China oder eine hinzugezogene Beratungsfirma kann all die aufgezählten Punkte eruieren. Wichtig ist primär die Frage, ob man mit den richtigen Partnern verhandelt und welche Stellung sie innerhalb des Marktes haben.

#### *Ist die Gegenseite entscheidungsbefugt?*

Schon viele Verhandlungen wurden über einen langen Zeitraum hinweg geführt, nur um nach der endlich erfolgten Einigung zu hören, die chinesische Seite müsse nun um die Genehmigung der Vereinbarung ersuchen. Dieser Punkt ist unbedingt vorab zu klären!

Auch Hintergrundinformationen über das potenzielle Partnerunternehmen sollten schon von Deutschland aus beschafft werden. Wie verhält es sich mit den Angaben über

#### *Kundenbeziehungen, Logistik, Lieferzeiten, Bankbürgschaften etc.?*

Dies kann im Gegensatz zu den Anfängen des Chinabooms in den achtziger Jahren heute durchaus leicht ermittelt werden. In Einzelgesprächen (meist anlässlich opulenter Bankette) kann man Vertreter staatlicher Organisationen wie auch von Banken oder Kundenseite zu allen Details befragen und interessante Antworten erhalten. Warum auf diese Chance

aus Kostengründen verzichten und nach einer wesentlich teureren Chinareise feststellen, dass man auf das falsche Pferd gesetzt hat?

Dem gegenseitigen Kennenlernen dient auch die erste Phase der Gespräche vor Ort. Während die westlichen Partner nach kurzem „Geplänkel“ meist gern zur Tagesordnung kommen, dehnen die Chinesen diesen Teil über ein bei uns übliches Maß hinaus aus. Denn wie soll ich mit jemandem verhandeln, den ich nicht kenne? Wie ist er einzuschätzen? Kann ihm vertraut werden? Versteht er unsere Denkmuster? All dies wird zu Anfang hinterfragt. Und es kostet Zeit.

Für viele chinesische Verhandlungspartner stellt diese Kennenlernphase einen wichtigen Bestandteil der Verhandlung dar. Westliche Geschäftsleute sollten darauf eingehen, alle Fragen (auch zu privaten Belangen!) bereitwillig beantworten und auch entsprechende Gegenfragen stellen. Tabuthemen sind hierbei negative Ereignisse wie Krankheit, Tod sowie die Menschenrechte (wenn überhaupt, dann nicht zu Anfang thematisieren) und positive Aussagen über die eigene Familie (Lob der Kinder etc.). Eigenlob sollte prinzipiell vermieden werden. In Deutschland bezieht sich dies nur auf die eigene Person, die Kinder oder den Ehepartner kann man durchaus lobend oder stolz erwähnen. In China ist man ebenso stolz auf die Familie, spielt dies aber äußerlich herunter und erwartet vom Gegenüber heftigen Protest.

Es ist eine erste Prüfung, und eben kein schieres „Geplänkel“. Besteht man sie, werden die anschließenden Gespräche einfacher verlaufen, wenn auch von der Gegenseite unbemerkt. Wird man als zuverlässig und vertrauenswürdig eingestuft und hat die chinesische Seite den Eindruck, ernst genommen zu werden, eine Chance auf Gleichberechtigung zu haben, dann steht den eigentlichen Gesprächen über die anstehenden Probleme wenig im Wege. Denn während die Deutschen sich darauf verlassen, bei späteren Problemen immer noch juristisch aktiv werden zu können, stellt dies für die Chinesen keine realistische Option dar. Sie sind daher in weitaus höherem Maße zur vorsichtigen Erkundung des Gegners und seiner Zuverlässigkeit gezwungen, als wir dies unterstellen.

Der anfängliche Smalltalk besteht aus zwei Teilen. Zunächst werden allgemeine Höflichkeitsfloskeln ausgetauscht. Sie betreffen die Reise nach China, das Wetter usw. und dienen dem Ziel, eine entspannte At-

mosphäre zu schaffen. Sollten Ihre Gesprächspartner bereits in Deutschland gewesen sein, so sprechen Sie auch darüber. Dies trägt zu einer lockeren, freundlichen Stimmung bei.

Im zweiten Teil geht es um die Vorstellung der jeweiligen Firma. Hier können bereits wichtige Informationen gewonnen werden, da der Delegationsleiter der chinesischen Seite eventuell auf potenzielle Probleme hinweist, die im weiteren Verlauf der Verhandlung auftauchen können. Es gilt also, „zwischen den Zeilen zu lesen“. Hier ist der Einsatz eines sehr guten Dolmetschers unerlässlich.

Der politische Einfluss eines Unternehmens ist in China von höherer Bedeutung als bei uns. Gute Kontakte zu Regierungsstellen ermöglichen schnellere Genehmigungsprozeduren, ungewöhnliche Lösungen und manchmal überhaupt erst das Zustandekommen einer Kooperation. Sollten Sie daher über politische Verbindungen in China verfügen, so kann dies durchaus thematisiert werden. Es gibt Ihnen Gesicht und stärkt Ihre Verhandlungsposition.

Die anfänglichen Gespräche dienen des Weiteren dazu, die im Vorfeld gewonnenen Informationen über den Gesprächspartner zu verifizieren. Die chinesische Seite ist zumeist besser über uns informiert als vice versa, und dies wird nun überprüft. Das betrifft sowohl die beteiligten Personen als auch das Unternehmen.

- ☺ Welche Position hat es innerhalb der Branche?
- ☺ Wie sind politische Kontakte zu bewerten?
- ☺ Was ist über den Marktanteil im Inland und weltweit bekannt?
- ☺ Wie steht es um das bisherige China-Engagement?
- ☺ Welche Bedeutung kommt den bei der Verhandlung vertretenen Abteilungen im Gesamtunternehmen zu?
- ☺ Wie verhält es sich mit der Stellung der Gesprächspartner im Unternehmen?
- ☺ Gibt es schon gemeinsame Bekannte?
- ☺ Welche Informationen kann man über Alter, Familienstand, Kinder, Ausbildung etc. erlangen?

☺ Verfügen die Partner über Chinakenntnisse – vielleicht durch vorherige Reisen?

☺ Haben sie sich mit dem Land beschäftigt, nicht nur mit dem Markt?

Machen Sie sich auf zahlreiche weitere Detailfragen auch zu Ihrem Privatleben gefasst.

☺ Sind Sie verheiratet? Haben Sie Kinder? Wie viele?

☺ Was haben Sie von China schon gesehen?

☺ Wie alt sind Sie?

☺ Haben Sie Personalverantwortung und über wie viele Menschen?

☺ Was verdient man in Ihrer Position?

☺ ...

Freundlich und ehrlich beantwortet, wird dieser Teil der Gespräche problemlos und für beide Seiten anregend verlaufen.

## Vorbereitung der Verhandlung

Des Weiteren gilt es, die eigentliche Verhandlung detailliert zu planen. Dies umfasst neben den oben aufgeführten Punkten, die zu klären sind, auch den Verhandlungsort, den Termin, das Klima, die Unterkunft, den Dolmetscher, die Unterlagen etc.

☺ Wo genau werden die Gespräche stattfinden?

☺ Welches Klima herrscht am Verhandlungsort? Verhandeln wir in unterschiedlichen Städten, wie steht es dann um das Klima? (China umfasst etwa die Größe Europas, entsprechende Differenzierungen sind vorzunehmen!).

☺ Liegt der anderen Seite unser Zeitplan vor? Die frühere Taktik, diesen geheim zu halten, ist nicht nur sinnlos, sondern auch nicht gerade eine vertrauensbildende Maßnahme.

- ☺ Können wir zu festen Zeiten unsere Firma in Deutschland kontaktieren? Wann und wie ist der zuständige Vorgesetzte in Deutschland erreichbar?
- ☺ Haben wir überprüft, ob im Zeitraum der Verhandlung chinesische Feiertage liegen, die den Fortgang der Gespräche beeinflussen könnten?
- ☺ Welche Kleidung ist den Anlässen, die wir erwarten, angemessen?
- ☺ Ist die Frage des Dolmetschers geklärt? Ist die Verhandlungssprache Deutsch oder Englisch? Wenn Englisch, sind alle Teilnehmer der deutschen Seite des Englischen ausreichend mächtig?
- ☺ Ist ein Hotel gebucht, das nahe dem Verhandlungsort liegt und in der Preisklasse unserer Firma entspricht?
- ☺ Verfügen wir über ausreichend chinesischsprachige Unterlagen? Visitenkarten, Prospekte, Produktkataloge?
- ☺ Liegen eventuelle Vortragsunterlagen auch auf Chinesisch vor? Wie steht es um Vertragsentwürfe, Präsentationen, Bedienungsanleitungen etc.?

Hinzu kommt in jedem Falle die grundlegende Frage nach der Hinzunahme eines chinaerfahrenen Beraters. Es reicht sicher nicht, mit der Klärung obiger Fragen und viel Mut los zu fliegen, sondern umfassende Informationen und kulturelle Sensibilität sind gerade in China in hohem Maße vonnöten. Schnell ist der chinesische Stolz auf eigene Errungenschaften verletzt, sind zahllose Fettnäpfchen betreten und Mimik oder Gestik des Gegenüber falsch interpretiert. Zu Ihrer ersten Verhandlung in China sollten Sie einen Berater hinzuziehen, da grundlegende Fehler mehr kosten als den Tagessatz eines erfahrenen Begleiters. Bei weiteren Verhandlungsrunden ist dies sicher nicht mehr immer erforderlich. Unter Umständen kann auch der Dolmetscher, sofern Sie ihn ausgesucht und mit ihm eine gute Beziehung etabliert haben, diese Rolle des Kulturmittlers übernehmen (vgl. Kap. Dolmetscher).

## Einstellung zum Partner

Die Überschrift sagt es schon: Es muss eine partnerschaftliche Einstellung eingenommen werden. Wenn auch eingangs von durchaus anderer Haltung auf der chinesischen Seite gesprochen wurde, so kann doch unsere Maxime nur lauten:

*Wir streben ein langfristiges, freundschaftliches Verhältnis an, um zum beiderseitigen Nutzen erfolgreich Geschäfte zu tätigen.*

Dass dies im Einzelfall nicht funktioniert – zugegeben. Aber eine grundlegend skeptische oder gar misstrauische Herangehensweise, wie sie vielleicht nicht das Unternehmen, aber doch der konkret beauftragte Mitarbeiter manchmal mit sich bringt, verringert die Erfolgschancen schon vor dem ersten Wort. Ein gewisses Maß an Misstrauen mag normal sein, aber es gilt dieses zu minimieren und nicht nach Bestätigung seiner eigenen Vorurteile zu suchen. Wer nur Bestätigung einer vorgefassten Meinung sucht, wird sie auch finden.

Verhandlungen mit Chinesen können nur funktionieren, wenn eine Win-win-Situation entsteht, nicht wenn man den Gegner auch als solchen betrachtet. Ihr Gesprächspartner möchte durch Verhandlung seine Probleme lösen, und nur wenn wir ihm dabei helfen, können auch wir gewinnen.

Auch und gerade in China kann man unerfahrene Verhandlungspartner gelegentlich „über den Tisch ziehen“, aber dies wird sich nicht wiederholen lassen. Man wird Ihnen keine zweite Möglichkeit geben. Noch einmal: Nur wenn beide Seiten profitieren, hat Ihr China-Engagement eine Chance.

## Zusammensetzung der deutschen Delegation

Üblicherweise sind die Teilnehmer der deutschen Seite in der Minderzahl. Reisen nur ein oder zwei Teilnehmer, so ist über die Zusammensetzung nicht viel zu sagen. Wichtig jedoch ist, dass stets derselbe verant-

wortliche Verhandlungsführer die Delegation leitet bzw. dieselbe Person verhandelt. Nur so kann ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, wie es unabdingbare Voraussetzung für eine gute Geschäftsbeziehung ist.

Besteht die Delegation aus mehreren Teilnehmern, so ist eine Rangfolge festzulegen. Dies entspricht dem chinesischen Hierarchiedenken und vereinfacht die Kommunikation. Unabhängig von der deutschen tatsächlichen Hierarchie muss ein Delegationssprecher festgelegt werden, da die chinesische Seite sich bei allen Fragen oder Problemen vorzugsweise an diesen wenden wird. Auch diese Person sollte kontinuierlich allen Verhandlungsrunden beiwohnen und nicht wechseln.

Die Teilnehmer werden aufgrund ihrer fachlichen und sozialen Kompetenz ausgewählt. Sie sollten Chinaerfahrung haben, physisch (Zeit- und Klimaunterschiede) und psychisch belastbar sein und innerhalb der Firmenhierarchie hoch genug angesiedelt sein, um nicht ständig Rückfragen ins Mutterunternehmen stellen zu müssen.

## Zusammensetzung der chinesischen Delegation

Diese ist weitaus schwieriger zu beschreiben, da die Zusammensetzung bei Verhandlungen in China durchaus wechselt. Prinzipiell besteht eine feste Hierarchie, die sich uns allerdings nicht immer erschließt. Die Sitzordnung gibt gewisse Hinweise, da der offizielle Leiter der Delegation in der Mitte seiner Seite eines langen Tisches sitzt und auch die Gespräche führt. Tatsächlich können sich aber weitere, eventuell höhergestellte Entscheider im Raum befinden, die aber nicht aktiv ins Geschehen eingreifen. Hier kann das Alter von Belang sein, da üblicherweise dem Senioritätsprinzip Vorrang eingeräumt wird. Das heißt, dass ältere, scheinbar nur bedingt anwesende Herren den Jüngeren zwar die eigentlichen Gespräche überlassen, aber sie dennoch lenken. Für die Jüngeren ist dies eine Chance, sich zu qualifizieren und ihr Können unter Beweis zu stellen. Dem Verhalten der chinesischen Partner den

Älteren gegenüber ist höchste Aufmerksamkeit zu schenken, da sich daraus eventuell Schlüsse auf die hierarchische Zusammensetzung der chinesischen Delegation ziehen lassen. Allerdings ist der inoffizielle Leiter, wenn es einen geben sollte, oft nicht fachlich kompetent. Da Verhandlungen darüber hinaus immer auch mit Gesichtsverlust einhergehen können, nehmen hochgestellte Entscheidungsträger oft bewusst nicht daran teil, sondern steuern die Gespräche von außerhalb.

Chinesische Delegationen sind zahlenmäßig meist überlegen, was zunächst ein Gefühl der Unsicherheit vermittelt. Verwirrender ist jedoch, dass die technischen Qualifikationen sehr variieren und auch sonst die Gruppe sehr heterogen ist. Hinzu kommt der gelegentliche Wechsel in der personellen Zusammensetzung, so dass bereits besprochene Themen wieder aufgegriffen werden und die Ausländer das Gefühl haben, im Kreis zu verhandeln und keinerlei Fortschritte zu machen. Die unterschiedlichen Interessen der Delegationsmitglieder (beste Technik/ Service/Kosten/langfristige Bindung des Geschäftspartners etc.) vermitteln dem westlichen Gesprächspartner oft einen Eindruck von InkKompetenz, der allerdings täuscht und zu einer gefährlichen Unterschätzung der chinesischen Seite führen kann.

Der ständige Austausch der an der Verhandlung beteiligten Personen dient den Chinesen dazu, persönliche Beziehungen zu möglichst vielen Gesprächspartnern aufzubauen. Durch wiederholtes Abfragen bereits behandelter Themenkomplexe wird versucht, den Ausländern ein Maximum an Information zu entlocken und gleichzeitig das Gehörte zu verifizieren.

Die technisch versierten Teilnehmer der chinesischen Seite sind meist nicht die ranghöchsten. Da man sich ihnen aber näher glaubt, weil eine Verständigung über die Sprachbarriere hinaus möglich ist, besteht die Gefahr der Spaltung der chinesischen Delegation. Die Manager werden sich dann häufig gegen die Techniker entscheiden, um ihr Gesicht zu wahren, und es kann sogar zum Abbruch der Gespräche kommen.



*Abbildung 20: Typischer Konferenzraum*

Wenn das Budget begrenzt ist, muss man sich als chinesischer Einkäufer beispielsweise mit einer nicht kompletten Anlage oder Maschine zufrieden geben, ob dies technisch nun Sinn macht oder nicht. Den Deutschen erscheint dies unlogisch und macht einen unprofessionellen Eindruck, aber chinesische Realitäten zwingen zu anderen Maßnahmen.

Diese bekannten, oft unsinnig erscheinenden Forderungen chinesischer Techniker, die es doch eigentlich besser wissen müssten, sollten daher nicht unbedingt gegen diese verwandt werden. Es lässt sich meist am Rande der Gespräche klären, welche Regelungen gefunden werden können. Eine offene Ablehnung uns unsinnig erscheinender Forderungen führt nicht zu einer befriedigenden Lösung, sondern nur zu einem Gesichtsverlust einzelner Teilnehmer. Primäres Ziel ist die Gesichtswahrung auf beiden Seiten.

## Dolmetscher/Übersetzer

Die Person des Dolmetschers wird meist unterschätzt, sowohl hinsichtlich seiner Funktionen als auch seiner Bedeutung für die Verhandlung. Er (der Einfachheit halber wird das weibliche Pendant hier grammatisch nicht berücksichtigt) ist nicht nur ein notwendiges Übel, um sprachliche Missverständnisse zu vermeiden, noch dazu teuer – sondern viel mehr.

In Deutschland gibt es an verschiedenen Hochschulen eine Ausbildung zum Dolmetscher oder Übersetzer für die chinesische Sprache (Mandarin). Unabhängig vom landläufigen Verständnis wird hier sehr deutlich unterschieden zwischen den schriftlichen Übersetzungen und dem mündlichen Dolmetschen. Nicht jeder gute Übersetzer kann auch nur annähernd gut dolmetschen, da es hierfür anderer Qualitäten bedarf. Hat man ein Diplom als Übersetzer oder Dolmetscher oder gar beides erlangt, kann ein gewisses sprachliches Niveau vorausgesetzt werden. Wirklich gut wird man jedoch auch in diesem Beruf nur durch die Praxis.

Neben den Hochschuldiplomen gibt es auch andere Nachweise, wie z. B. IHK-Zertifikate oder Vereidigungen durch die jeweils zuständigen Landgerichte. Letztere sind für die Beglaubigung von Urkunden relevant: Will man seine chinesische Business License in Deutschland vorweisen, muss sie von einem in Deutschland vereidigten Urkundenübersetzer beglaubigt sein. Die Adressen solcher Übersetzer erhält man am jeweiligen Gericht jeder Stadt.

In China gibt es derzeit keine der deutschen vergleichbar geregelte Ausbildung zum Dolmetscher oder Übersetzer. Die von der chinesischen Seite gern angebotenen gestellten Dolmetscher verfügen daher häufig über keine offizielle Qualifikation, sondern beherrschen nur zwei Sprachen mehr oder weniger gut. Dass dies bei weitem nicht ausreicht, haben die meisten Geschäftsleute in China bereits schmerzlich erfahren müssen, wenn eine noch so bemühte Mitarbeiterin nicht in der Lage war, technische Fachvokabeln zu dolmetschen oder Zahlen korrekt wiederzu-

geben. Wie sollte sie auch, hatte sie doch in ihrem Studium nur Goethe und Heine bzw. Shakespeare oder Byron gelesen.

Neben zwei Sprachen muss ein guter Dolmetscher aber auch noch etwas beherrschen: zwei Kulturen. Es ist eben nicht ausreichend, möglichst viele Vokabeln zu lernen und parat zu haben. Vielmehr ist eine Sensibilität für die beiden Kulturen, zwischen denen man sich bewegt, unabdingbar. Dies gilt sicher für jedes Sprachenpaar, für Deutsch und Chinesisch aber in sehr hohem Maße.

## Kulturmittler

Ein guter Dolmetscher wird Sie daher beispielsweise darauf hinweisen, dass beim Verhandlungspartner eine bestimmte Stimmung herrscht, dass gewisse Dinge zu tun oder aus Höflichkeit dem Anderen gegenüber zu unterlassen sind. Er zeigt Verstimmungen und Worte zwischen den Zeilen rechtzeitig auf und gibt Hinweise, wie damit umzugehen sei. Er muss in beiden Kulturen soweit zu Hause sein, dass er spürt, was der jeweils Andere sagen möchte, wie schwierige Aussagen am besten vermittelt werden können und wo Fettnäpfchen zu vermeiden sind.

Es ist nicht problematisch, wenn der deutsche Chinesischdolmetscher eine spezielle Vokabel einmal nicht weiß. Auf die Schwierigkeit der Sprache wird an anderer Stelle eingegangen. Kann er aber die Stimmung und die Intentionen der Gegenseite nicht deuten, gibt er keine Hinweise auf kulturspezifisches Verhalten, dann entstehen die wirklichen Probleme.

Auch werden Dolmetscher häufig in Bereichen tätig, die aus Gründen der Gesichtswahrung nicht offen angesprochen werden können. Hier kann es um „Incentives“ gehen, kleine Aufmerksamkeiten, die die festgefahrenen Verhandlung wieder in Schwung bringen, die berühmten „nützlichen Aufwendungen“ oder auch um handfeste Bestechung. Gerade in diesem sensiblen Bereich bedarf es eines guten Einvernehmens zwischen dem Dolmetscher und seinem Auftraggeber. Die übliche Praxis der Übernahme des von der chinesischen Seite gestellten Dolmet-

schers vor Ort in China, kurz vor dem Termin, ist daher aus verschiedenen Gründen in vielen Fällen inakzeptabel.

Der Dolmetscher ist während der Verhandlung und in ihrem zeitlichen Umfeld die wichtigste (oft einzige) Verbindungsperson zum Geschäftspartner. Man sollte sich daher bereits vorher, mindestens am Vorabend der Verhandlung, mit ihm treffen und ihn kennenlernen. Beide Seiten müssen sich an die Aussprache des jeweils Anderen gewöhnen (bei einem schlechten Dolmetscher gilt dies in noch höherem Maße). Der Dolmetscher muss Ihre Intentionen kennen, Ihr Verhandlungsziel – dann ist eine gelegentlich fehlende Vokabel kein Problem. Vertrauen Sie ihm aber nicht, weiß er nicht, was Sie wollen, dann nützen auch gute Sprachkenntnisse nicht viel. Auftauchende Probleme werden vom Dolmetscher, hier eher als Kulturmittler zu bezeichnen, nicht bemerkt oder schlicht ignoriert, da es ihm ja auch gleich sein kann. Bezahlte wird er für die Dolmetschleistung. Genau dies darf aber nicht passieren.

## Praktisches

Zu einer erfolgreichen Kooperation gehört auch die gegenseitige Rücksichtnahme. Konkret: Sprechen Sie langsam, deutlich, verwenden Sie keine Slang- oder Fremdwörter (Latein, Französisch) und wenig Anglicismen (wenn Sie einen chinesischen Dolmetscher haben). Die dadurch zur Schau getragene Bildung wird in der Fremdsprache ohnehin nicht erhalten. Auch Witze sind nicht ohne weiteres in eine andere Sprache zu übertragen. Sie als Deutsche(r) bringen den Dolmetscher in unnötig schwierige Situationen und erreichen Ihr Ziel dann sowieso nicht.

Wichtig sind regelmäßige Sprechpausen bzw. kurze Sätze. Aufgrund der anders strukturierten Sprache muss der Dolmetscher warten, bis der deutsche Satz fertig ist, um den chinesischen beginnen zu können, und ein langer Schachtelsatz, wie ihn Politiker lieben, unterbrochen von einem „übersetzen Sie schon einmal bis hier“ nützt niemandem.

Wie bereits im Kapitel Sprache ausgeführt, unterscheidet sich die chinesische Zählweise von der deutschen. Statt „einhunderttausend“ sagt man

„zehn (mal) zehntausend“, statt „eine Million“ „hundert (mal) zehntausend“ etc. Bei komplexen Zahlen, wie sie naturgemäß in jeder Preisverhandlung vorkommen, ist dies nicht ganz einfach. Ein kleiner Fehler führt zu großen Missverständnissen, da keine Seite merkt, dass der Dolmetscher irrite. Ein guter Dolmetscher hat kein Problem damit, Zahlen aufzuschreiben, um Fehler zu vermeiden. Auch Sie können dies tun, um der Gegenseite (und dem Dolmetscher) zu helfen.

Wichtig ist daher,

- ▶ im Vorfeld der Verhandlung eine Beziehung zum Dolmetscher aufzubauen,
- ▶ ihn über die Verhandlungsziele aufzuklären,
- ▶ ein Vertrauensverhältnis zu etablieren und
- ▶ beim Sprechen Rücksicht zu nehmen.

## Preise

In Deutschland kostet ein professioneller, erfahrender deutscher Dolmetscher für die chinesische Sprache etwa 800 Euro am Tag. Das mag viel erscheinen, ist aber bei der dann gegebenen Qualität angemessen. Natürlich ist diese Qualität nicht für jeden Fabrikbesuch oder eine Ausflugstour zum Heidelberger Schloss notwendig. Für entscheidende oder fachspezifische Verhandlungen sollte jedoch nicht an der Qualität des Dolmetschers gespart werden.

Ein Dolmetscher chinesischer Nationalität ist auch in Deutschland wesentlich preisgünstiger zu beschäftigen. Dies liegt an der häufig mangelnden Qualifikation wie auch an der Tatsache, dass zahlreiche Studenten ihr Taschengeld mit Dolmetschen aufbessern. Für die erwähnte Ausflugstour ist dies auch ausreichend. Vorsicht ist jedoch geboten; einschlägige Referenzen sollten unbedingt eingeholt werden. Die Preise für ernstzunehmende Angebote liegen zwischen 300 Euro und 500 Euro. Wer billiger anbietet, muss es sehr nötig haben. Aber auch hier gilt: Ein hoher Preis allein ist noch keine Garantie für Qualität. Prüfen Sie die Referenzen!

In China werden Dolmetscher häufig kostenfrei von der chinesischen Seite zur Verfügung gestellt. Dies ist angenehm und freut das heimische Controlling, birgt aber die dargelegten Risiken der qualitativen Problematik.

Professionelle Übersetzungen (Chinesisch-Deutsch und Deutsch-Chinesisch) kosten in Deutschland zwischen 1,50 Euro und 3 Euro pro deutscher Standardzeile (55 Anschläge). Darunter liegende Angebote sind kritisch zu betrachten. Auch hier sind Referenzen die beste und wohl auch einzige Möglichkeit, das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren. Spezialisierte Einzelanbieter sind den üblichen „Alle Sprachen“-Anbietern in jedem Falle vorzuziehen, da letztere ohnehin wieder auf erstere zurückgreifen und selbst auch nicht fachkompetent sind.

Bei der Auswahl eines geeigneten Dolmetschers sind daher folgende Punkte zu beachten:

- ▶ Qualität: Nachweis durch Referenzen, nicht nur ein Diplom
- ▶ Preise: Sollten bei der Entscheidung eine nachgeordnete Rolle spielen, d. h. am hohen Tagessatz sollte ein Engagement nicht scheitern
- ▶ Vertrauen: Unabdingbar, aber nur durch vorheriges Kennenlernen zu etablieren.

## Prinzipien der Verhandlungsführung

Die Einstellung zum chinesischen Partner im Vorfeld der Gespräche ist bereits dargelegt worden. Aber auch während der Verhandlung ist das eigene Verhalten zu kontrollieren und gewissermaßen mit Rückmeldungen an sich selbst zu versehen.

- ☺ Versuchen wir, unsere Vorurteile bestätigt zu sehen?
- ☺ Liegt uns die Lösung der Probleme der Gegenseite auch am Herzen oder sind wir nur auf unser Wohl bedacht?

- ☺ Hören wir genau zu? Oder glauben wir bereits vorher zu wissen, was nun kommen wird und formulieren die Antwort bereits während der Dolmetscher noch spricht?
- ☺ Versteht uns der chinesische Partner?
- ☺ Wie interpretieren wir Gestik und Mimik der Gegenseite? Wie wird unsere Mimik wohl verstanden?
- ☺ Führen wir detailliertes Protokoll?
- ☺ Sind den Partnern unsere Ziele und Beweggründe klar? Verstehen wir die Ziele und Beweggründe der Partner?

## Informationsstrukturierung in Deutschland und China

Zu den bereits ausgeführten Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund sprachlicher Probleme kommt hinzu, dass Informationen in China prinzipiell anders strukturiert werden als wir dies gewohnt sind. Da zur korrekten Aufnahme einer Botschaft die zugrunde liegende Struktur richtig erkannt werden muss, sind diese Unterschiede bei interkulturellen Verhandlungen von hoher Bedeutung. Erkennt man die Struktur des Gehörten nicht, so wird die Information nicht, nur teilweise oder gar falsch verstanden.

*An den Anfang gehört in Deutschland das Wichtigste.  
Es wird sachlich dargeboten, logisch erläutert und möglichst objektiv dargestellt.*

*In China dagegen beginnt man stets mit dem Angenehmsten, dem Problemlosen, dem Positiven.  
Alles Unklare, Problematische, eventuell Widerspruch provozierende – also genau das, weswegen man verhandelt – wird zurückgestellt.*

Wie im sprachlichen Teil ausgeführt, wird Wichtiges in China durch *Wiederholung* betont. Was Deutschen als „endlose Wiederholung“ erscheint und als bereits bekannt auch nicht weiter beachtet wird, ist genau das aus chinesischer Sicht Bedeutendste! Dies wird auf deutscher Seite aber oft nicht registriert („Haben wir doch alles schon gehört!“). Die

Chinesen wiederum erkennen nicht, worauf der Ausländer Wert legt, da er es nur einmal sagt, wenn auch vielleicht mit erhobener Stimme und entsprechender Gestik und Mimik, was zumeist nur negativ auffällt („Warum wird er so laut und sieht so unfreundlich aus?“).

Zu Beginn jeder Verhandlung oder jeden Gesprächs steht für Chinesen eine gute harmonische Beziehung. Diese wird zwischen den teilnehmenden Personen hergestellt und ist unabhängig von der jeweils zu diskutierenden Materie. Funktioniert eine persönliche Beziehung nicht, so kann auch nicht produktiv über ein Thema gesprochen werden. In Deutschland wird relativ emotionslos und vor allem unabhängig von der persönlichen Beziehungsebene verhandelt. Relevant ist die Sache, nicht der Mensch. Dieser fundamentale Unterschied führt immer wieder zu großen Diskrepanzen, da ein sachlicher Angriff von Chinesen stets persönlich genommen wird. Es ist immer ein Angriff auf die Person damit verbunden, da die Person mit der Aussage identifiziert wird. Dies ist von Anbeginn an klar, während ein Deutscher dagegen bemüht ist, einen Sachverhalt objektiv darzustellen und nur zum Schluss seiner Ausführungen Stellung bezieht („Wenn Sie mir abschließend eine persönliche Bemerkung erlauben ...“).

*Chinesische Reden, speziell Darstellungen eines komplexen Sachverhaltes, beginnen mit einem oder mehreren Beispielen, stellen zwischen ihnen Zusammenhänge dar und leiten daraus eine These ab.*

Dies entspricht direkt dem Aufbau der chinesischen Schriftzeichen, bei denen zunächst Einzelteile dargestellt werden, die dann je nach Reihenfolge und Stellung innerhalb des Zeichens einen Sinn ergeben: das Gesamtbild, das fertige Zeichen.

*Im Westen geht man üblicherweise von einer These aus, die man formuliert und den Zuhörern anbietet. Man beschreibt sie näher, begründet seine Auffassung und gibt abschließend zum besseren Verständnis noch einige Beispiele.*

Dies ist für Chinesen, die es nicht gewohnt sind, westlichen Ausführungen und Denkschemata zu folgen, nicht nachvollziehbar. Sie verstehen unsere Rede nicht, so wie wir den Aufbau eines chinesischen Vortrags als unstrukturiert empfinden, detailverliebt, in Nebensächlichkeiten verzettelt. Kurz: Man redet aneinander vorbei.

### Informationsstrukturierung

Deutschland	China
<i>Wichtigstes zuerst</i>	<i>Positives zuerst</i>
<i>Sachbezogen</i>	<i>Personenbezogen</i>
<i>Stimme/Mimik betont</i>	<i>Wiederholung betont</i>
<i>These-Stellungnahme-Beispiel</i>	<i>Beispiel-Kontext-These</i>
<i>Kurze Einleitung/ausführlicher Hauptteil/kurzer Schluss</i>	<i>Sehr lange Einleitung/ Hauptteil, dann sofort Schluss</i>
<i>Keine Pausen zwischen den Redebeiträgen</i>	<i>Häufige, manchmal lange Pausen</i>

In chinesischen Darstellungen kommt das Wichtigste immer zum Schluss. Dann aber sind westliche Zuhörer nicht mehr aufmerksam, denn sie „wissen“ bereits, dass nichts Interessantes mehr kommt. Sie gehen vom deutschen Redeaufbau aus, bei welchem das Wichtigste im Hauptteil erscheint und zum Schluss nur noch Nebensächlichkeiten erwähnt werden. Da im chinesischen „Hauptteil“ nichts Relevantes kommt (es ist ja nicht der Hauptteil), schaltet man ab. Das ist falsch.

Wäre die Argumentation des Gegenübers ebenso aufgebaut, wie man es erwartet und aus Deutschland kennt, wäre alles wesentlich leichter. So aber kommt schnell Ärger auf über die „vertane Zeit“, in der die Chinesen „nur Freindlichkeiten austauschen“, statt endlich zum Thema zu kommen. Und wenn sie dann zum Thema kommen, merken die westlichen Gesprächspartner dies nicht.

### Pausen

Häufig wird nach der Bedeutung unerwarteter *Pausen* oder Phasen des Schweigens während einer Verhandlung gefragt. In unserem Kulturkreis sind Pausen in einer Diskussion nicht üblich, werden als peinlich oder Zeichen von Unsicherheit empfunden und möglichst vermieden. Da relevante Aussagen zu Anfang eines Redebeitrages positioniert sind, hat man, während der Partner noch spricht, bereits Zeit, die Antwort zu formulieren und ist meist ungeduldig, selbst zu Wort zu kommen.

Anders in China. Das Wichtige kommt zum Schluss, dann ist der Beitrag vorbei. Es wird Zeit benötigt, die Information aufzunehmen und eine Gegenrede zu formulieren. Pausen sind daher keine geheimnisvolle chinesische Verhandlungsstrategie zur Verwirrung westlicher Geschäftsleute, sondern schlicht eine Notwendigkeit, um Zeit zum Nachdenken zu haben. Nutzen Sie die Pause, entspannen Sie, reden Sie – aber versuchen Sie nicht, durch unnötiges Reden die Stille zu überbrücken. Es wird sicher bald weitergehen.

### Gestik und Mimik

Gestik und Mimik unterscheiden sich in China von dem uns Bekannten hauptsächlich durch ihren sparsamen Einsatz. Auch Chinesen gestikulieren, zeigen in ihrer gesamten Physiognomie Ärger, Wut oder Freude. Aber dies geschieht nicht in dem extrovertierten Maße, wie das in westlichen Kulturen der Fall ist (und innerhalb Europas kann bereits ein Süd-Nord-Gefälle konstatiert werden). Es gibt keine grundlegend falsche,

grob beleidigende Geste, die Sie in China unabsichtlich vollführen könnten. Wichtig ist es, seine eigene Körperhaltung so zu kontrollieren, dass man nicht wie in einem offenen Buch darin lesen kann. Aber dies ist schwierig, und vielleicht gelingt es Ihnen, stattdessen in den Gesichtern Ihrer Gesprächspartner lesen zu lernen. Das kann nicht in einem Buch vermittelt werden, das muss man erfahren.

Auf eine Besonderheit soll dennoch hingewiesen werden. Chinesen nicken bei einem Vortrag oder einem Gespräch ebenso wie wir, wenn der Redner sie anschaut. Bei uns signalisiert dies aufmerksames Zuhören sowie Zustimmung zu dem Gesagten. Der Redner fährt beruhigt in seinem Vortrag fort.

*In China dagegen bedeutet Nicken nur und ausschließlich aufmerksames Zuhören!*

Es heißt „ich verstehe Sie laut und deutlich“ und impliziert weder technisches Verständnis noch gar eine inhaltliche Zustimmung mit dem Gesagten. Gerade dies wird vom deutschen Redner aber unterstellt, da er es aufgrund seiner bisherigen Erfahrung erwartet. Wenn Sie wissen möchten, ob die Zuhörer Sie verstanden haben, fragen Sie oder lassen Sie das Gesagte wiederholen. Wiederholen Sie selbst wichtige Passagen mehrfach in unterschiedlicher Wortwahl, um die Bedeutung zu unterstreichen.

Einem aufmerksamen Beobachter deutsch-chinesischer Verhandlungen wird nicht entgehen, dass die chinesische Seite unablässig Notizen nimmt. Die deutsche Seite, personell unterbesetzt, tut dies nicht, zumal sich keiner der Teilnehmer in der Rolle eines Stenografen sieht. Wir sollten dennoch ebenfalls den Verhandlungsverlauf dokumentieren. Die Gefahr, von der Gegenseite mit angeblich eigenen Zitaten konfrontiert zu werden, die man nicht widerlegen kann, ist hoch. Bei mehreren Verhandlungsrunden über Wochen oder Monate hinweg, bei welchen auch die Zusammensetzung der deutschen Seite variiert, kann nur mittels eigener Dokumentation der Verhandlungsverlauf verfolgt werden.

Sinnvoller und praktischer als handschriftliche Notizen ist ein Laptop, evtl. verbunden mit einem Drucker oder einem Projektor. Das Notierte kann sofort allen zugänglich gemacht werden, Unstimmigkeiten werden

sofort geklärt und anschließend kann man das Ganze auch von beiden Seiten unterschreiben lassen.

## Verhandlungsstrategie

Wir sind es gewohnt, in einer Verhandlung unser Ziel darzulegen, es zu begründen bzw. zu verteidigen und zu versuchen, möglichst wenig Zugeständnisse zu machen. Die Gegenseite wird wohl ähnlich vorgehen, man trifft sich dann mehr oder weniger in der Mitte.

Aus chinesischer Sicht erscheint dieses Vorgehen als nicht sinnvoll. Man gibt seine Ziele nicht gleich zu Beginn der Verhandlung preis. Genauer: Die eigenen Ziele werden erst während der Verhandlung definiert. Zunächst gilt es, den Partner kennenzulernen und einzuschätzen. Weiß man dann, wie mit ihm umzugehen ist, weiß man auch, wie weit man gehen kann und wo seine Stärken und Schwächen liegen.

Also gilt es zunächst, Gemeinsamkeiten herauszufinden. Man spricht über scheinbar Alltägliches, über Themen, die beiden Seiten vertraut sind und über die es bereits eine Übereinkunft bzw. keine Differenzen gibt (Sport, Geschichte, Essen und Trinken, Sehenswürdigkeiten etc.). Dieses aus westlicher Sicht zeitraubende Reden über Sinnloses, weil ohnehin Bekanntes, dient in Wahrheit dem Kennenlernen der anderen Seite und bietet die Grundlage für die später anzusprechenden eigentlichen Probleme. Zu Beginn werden jedoch komplizierte oder gar strittige Punkte ausgeklammert. Genau hierüber möchten die Deutschen aber sprechen! Dafür ist man schließlich nach China gekommen: Um über Probleme zu reden und sie zu lösen, und nicht um sich über Gemeinsamkeiten erneut auszutauschen.

So erfährt die ausländische Seite erst im Laufe der Verhandlung, welches die eigentlichen Ziele der chinesischen Seite sind. Es scheint keinen „roten Faden“ in der chinesischen Verhandlungstaktik zu geben, kein konzentriertes Vorgehen wie auf der westlichen Seite. Die chinesische Art der Verhandlungsführung der Einkreisung des Themas wird daher oft mit der Spielstrategie im chinesischen Schach verglichen,

während wir entsprechend unserem Schachspiel bemüht sind, den gegnerischen König direkt anzugreifen und matt zu setzen. Dieses chinesische Einkreisen oder, um deutsche Geschäftsleute zu zitieren, „um den heißen Brei herum reden“ ist äußerst anstrengend.

Da die chinesische Seite problematische Themen nicht direkt anspricht, sondern ausklammert und bei Nachfragen ausweicht, interpretiert sie ein deutsches „Nein“ ebenso als Ausweichen und akzeptiert es nicht. Themen, die für die westlichen Partner als erledigt galten, werden daher immer und immer wieder auf den Tisch gebracht, was wiederum schon manchen Verhandlungsführer zur Verzweiflung gebracht hat. Andererseits wird bei strittigen Punkten oder bei Ablehnung der eigenen Vorschläge oft abrupt das Thema gewechselt, was die Deutschen etwas verwirrt zurücklässt. Da man es gewohnt ist, ein Thema erst dann zu wechseln, wenn es beendet ist, ist das ständige Abbrechen ungeklärter Punkte für uns sehr unbefriedigend.

*„Wenn du es eilig hast, mache einen Umweg.“*

Die Quintessenz des chinesischen Verhandlungsstiles besteht darin, eben nicht seine Ziele frühzeitig zu offenbaren und dann zu verteidigen, sondern vielmehr den Gegner dahin zu bringen, dass er das eigene Anliegen versteht und ihm eigentlich auch zustimmen könnte. Das ständige Wiederholen bestehender Gemeinsamkeiten soll die Parteien gefühlsmäßig zusammenbringen.

Der schon zitierte Militärstrategie Sunzi postulierte, der Krieg sei eine Sache der Strategie, nicht der Stärke. Mit List gewinnt man, nicht mit roher Gewalt. Dabei ist alles, wirklich alles erlaubt, so lange es zum Ziel (dem Sieg) führt. Kriegsführung beruhe auf Täuschung, und Verhaltensweisen wie List, Betrug, Hinterhalt, Untergrabung der Moral der gegnerischen Truppen, Bestechung: Alles was wir im Geschäftsleben zwar auch kennen, aber als unmoralisch betrachten, hat in chinesischer Politik wie auch bei Geschäftsverhandlungen seine Berechtigung. Und es wird nicht als negativ empfunden!

Sinnbild dieser Anpassung an die jeweiligen Erfordernisse ist der Bambus, der bei jedem Windhauch schwankt, bei Sturm sich bis auf den Boden biegt, aber danach wieder aufrecht steht. Die deutsche Eiche, um im Bild zu bleiben, schwankt nicht, biegt sich nicht, wird aber bei entsprechendem Druck brechen – und nicht wieder aufzurichten sein. Sei wie das Wasser, pass dich dem Boden an – dieses Ausweichen vor Hindernissen ist die Kunst der Kriegsführung in China und desgleichen auch die Kunst der alltäglichen Bewältigung des Lebens.

Ausweichmanöver bei problematischen Themen dienen der Eruierung potenzieller Schwachstellen des Gegenüber, die es dann auszunutzen gilt. Statt direkt auf eine Konfrontation hinzusteuern, wie es westliche Unterhändler tun, und dann zu versuchen, das Hindernis zu beseitigen, ist das chinesische Verhalten eher dem Boxer vergleichbar, der hin und her tänzelt, antäuscht, und erst wenn er die offene Seite des Gegenüber lokalisiert hat, seine Chance nutzt. Es ist eine Fokussierung auf den Anderen, um sein Verhalten zu beeinflussen, und nicht auf sich selbst wie im Westen. Chinesen sind es gewohnt, sich einem Problem zu nähern und verschiedene Wege auszuprobieren, bis sie den erfolgversprechendsten herausgefunden haben. Sie können somit auf unerwartete Veränderungen wesentlich flexibler reagieren als Europäer, die den direkten, kürzesten Weg suchen und bei Misserfolg zunächst nach Alternativen suchen müssen.

### „Wir werden darüber nachdenken“

Ein oft gehörter Satz, der vorsichtig zu interpretieren ist. Das direkte „ja“ ist unüblich in China, das direkte „nein“ unhöflich. Ihr Gesprächspartner wird daher ein Anliegen, das Sie vorbringen, nicht direkt ablehnen, sondern eine ausweichende Floskel wie die in der Überschrift zitierte einsetzen. Meist bedeutet dies „nein“; im Zweifelsfall muss man erneut deutlich nachfragen. Andere Möglichkeiten, Ihr Anliegen abzulehnen, sind der abrupte Themenwechsel, eine freundliches Nicken ohne weitere Reaktion oder auch ein vorsichtiges „vielleicht wird es nicht so einfach ...“ oder so ähnlich. Keinesfalls sollte man dann glauben, es

werde sich schon eine Lösung finden und der Andere werde sich schon melden, wenn echte Schwierigkeiten auftauchen. Er hat Ihren Wunsch bereits abgelehnt.

Da, wie bereits ausgeführt, Chinesen einer Sache durch Wiederholung Bedeutung verleihen, sollten auch westliche Verhandlungspartner zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal auf das Problem zurückkommen. Dies wird nicht wie bei uns als lästig empfunden, sondern wird Ihnen Anerkennung einbringen, da es zeigt, wieviel Ihnen an der Sache liegt. Das von Chinesen nicht nur im Rahmen einer Verhandlung gern praktizierte Vorgehen, ständig ein von Deutschen bereits erledigt geglaubtes Thema wieder aufzugreifen, und ein deutsches „nein“ schlicht nicht zu akzeptieren, kann Deutsche an den Rand eines Nervenzusammenbruchs treiben. Andererseits spricht nichts dagegen, dies auch im Umgang mit den Chinesen ebenso einzusetzen.

## Vor Ort: Das Bankett

„Ni chi guo le fan mei you?“ *Haben Sie schon gegessen?* Diese zur Mittagszeit übliche Frage, die keine Antwort erwartet, sondern dem englischen „How do you do?“ entspricht, drückt aus, welchen Stellenwert das Thema im Alltag hat. Essen ist ein zentraler Begriff der chinesischen Kultur und zahlreiche Sprichwörter und Redensarten stehen in direktem Zusammenhang damit. Es ist nicht nur ein Thema für Anekdoten über landesspezifische Delikatessen und Tischsitten, sondern es ist auch Teil der Verhandlung.



*Abbildung 21: Chinesischer Bankettsaal*

Essen kann auch zur Problemlösung eingesetzt werden. Stocken die Gespräche, geht es aus unerfindlichen Gründen nicht weiter, kann ein zwangloses Essen Wunder wirken. Es dient dem Informationsaustausch und dem gegenseitigen Kennenlernen und bietet Gelegenheit, direkt nicht vorzubringende Anliegen unauffällig zu platzieren.

Da die meisten Chinesen früher frühstückten als die Menschen in Zentraleuropa, stellt sich auch der nächste Hunger wieder früh ein. Mittagessen gibt es ab 11.30 Uhr, spätestens um 12 Uhr oder 12.30 Uhr. Abends dann gegen 17 Uhr oder auch 18 Uhr folgt die nächste Mahlzeit. Bei der Planung einer Verhandlung sollte dies bedacht werden. Die Mahlzeiten sind durchweg sehr üppig und zumeist mit starkem Alkoholkonsum verbunden, auch wenn dies im Vergleich zu den neunziger Jahren nachlässt.

Beim Bankett herrschen ebenso wie bei anderen offiziellen Anlässen  
*feste Regeln für die Sitzordnung*,

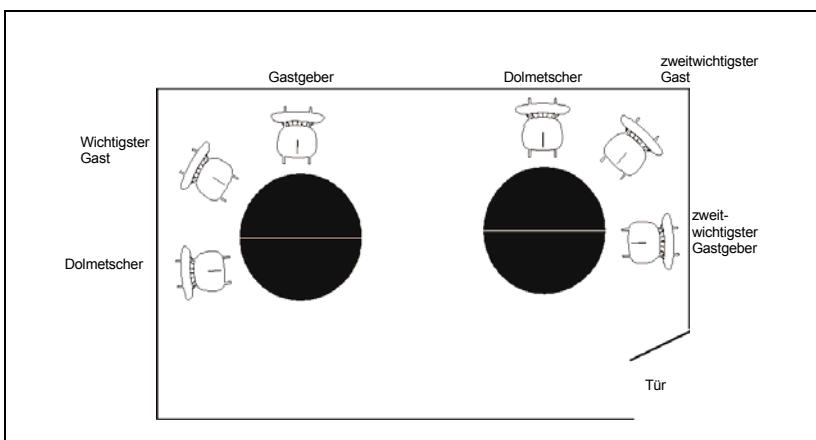
die hierarchisch zu gliedern ist. Fragen Sie Ihren Dolmetscher oder Betreuer, wenn Sie der Gastgeber sind. Der Gastgeber und der ranghöchste Gast sitzen gewöhnlich mit dem Blick zur Tür, wobei auch hier der Platz zur Rechten des Gastgebers der Ehrenplatz ist. Bei den üblichen runden Tischen mit drehbarer Scheibe in der Mitte sitzt der im Rang zweithöchste Gast dann seinem Vorgesetzten gegenüber, nicht neben ihm. Die anderen Teilnehmer gruppieren sich entsprechend ihrem Rang um den Tisch. Es ist durchaus üblich, dass auch die Chauffeure mit am Tisch oder an einem Nebentisch sitzen, in Deutschland undenkbar. Diese verwalten jedoch auch die Kasse und zahlen, daher diese für uns ungewöhnliche Sitzordnung.

Das Essen beginnt mit kalten Vorspeisen, bei denen man sich meist zurückhält, da die hochwertigeren Hauptgänge noch folgen. Nach einiger Zeit wird der Gastgeber aufstehen und eine kurze Rede halten, in der die bekannten Floskeln von Freundschaft und enger Kooperation die zentrale Aussage bilden. Abschließend erhebt man das Glas und sagt: „ganbei“ (wörtl.: *das Glas trocknen*), was unserem „Zum Wohl!“ entspricht. Bei dem gern angebotenen Reis- oder Hirschnaps (z. B. Maotai) wird von männlichen Gästen erwartet, dass sie „auf ex“ trinken. Dies gilt nicht für Damen und auch als nicht so trinkfester Herr ist es durchaus nicht unhöflich, mit einem Hinweis auf den ungewohnten Alkohol nur wenig zu trinken. Das Ritual des gegenseitigen Zuprostens wird sich während des gesamten Banketts wiederholen und die eigene Trinkfestigkeit ist somit genau zu dosieren. Man sollte jedem am Tisch mindestens einmal zuprosten und mit ihm gemeinsam das Glas (auf die Freundschaft, die Kooperation o. Ä.) erheben. Eventuell steht plötzlich der gesamte Nebentisch hinter Ihnen und möchte Ihnen ebenfalls zuprosten. Auch hier gilt: Wenn Sie trinkfest sind, gibt Ihnen das Gesicht. Wenn Sie sich falsch einschätzen und offensichtlich betrunken sind, verlieren Sie Gesicht.

Nach weiteren Speisen erhebt sich dann der Gast und spricht ebenfalls einige freundliche Worte. Hier einen chinesischen Satz, den man vorher

geprobt hat, einfließen zu lassen, sorgt für allgemeine Heiterkeit und wirkt sich stets positiv auf die Stimmung aus. Probieren Sie es aus!

Chinesische Bankette sind von entspannter, angenehmer Atmosphäre geprägt. Es wird vor, während und nach dem Essen geraucht, es wird sehr viel Alkohol getrunken, man steht auf, läuft herum, trinkt gemeinsam mit Kollegen am Nebentisch, lacht laut und unterhält sich. Gräten oder Knochen werden auf den Tisch gespuckt, dies ist auch bei hochrangigen Teilnehmern üblich. Dies entspricht keinesfalls den strengen deutschen Geschäftessen. Trotzdem wird Ihr Verhalten registriert und man darf sich nicht der Illusion hingeben, außerhalb der Verhandlung könne man sich weniger korrekt verhalten (übermäßiger Alkoholkonsum!) oder sich auch verbal vergreifen (unangebrachte Witze). Das Bankett ist stets auch Teil der Gespräche mit den Chinesen und wird bei aller Ungezwungenheit doch auch der weiteren Einordnung Ihrer Persönlichkeit in gewisse Schemata dienen.



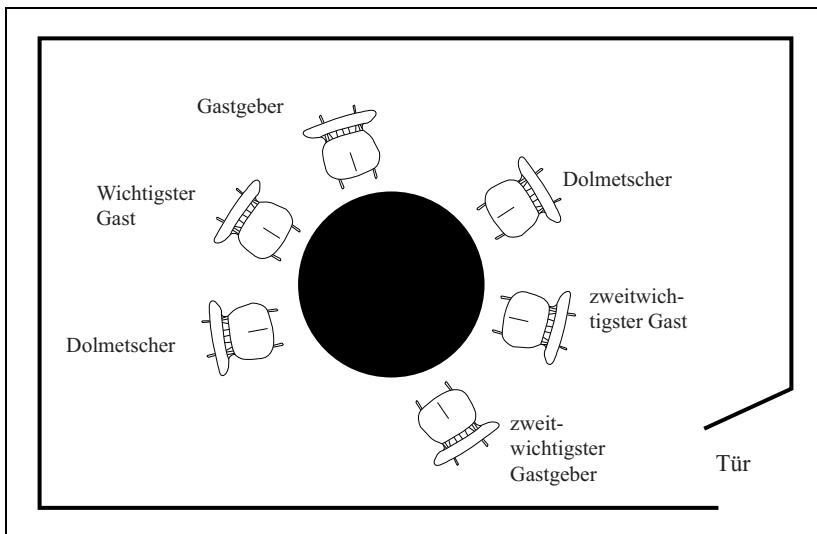
**Abbildung 22: Sitzordnung beim Bankett (1)**

Es gilt als Zeichen der Höflichkeit, als Gastgeber dem Ehrengast Essen vorzulegen. Dies mag im Einzelfall ein Gericht sein, dass nicht Ihr Wunschkandidat war, trotzdem sollten wir bemüht sein, es nicht unhöflich zurückzuweisen. Probieren Sie es, es wird Ihnen sicher schmecken.

Sollte dies bei aller Selbstdisziplin nicht möglich sein, so berühren Sie es überhaupt nicht, es wird dann auch wieder von der Bedienung entfernt. Niemand zwingt sie zu „ungewohnten“ (bei Ablehnung eine gute Wortwahl!) Speisen. Ein deutliches Lob an die Küche ist stets angebracht. Die Suppe wird zum Schluss serviert und gern laut geschlürft. Reis wird meist nur sparsam oder gar nicht gereicht.

Zum Alkoholkonsum sei nochmals angemerkt, dass dieser durchaus auch abgelehnt werden kann. Aus falschen „Gesichtsgründen“ mehr zu trinken als zu verantworten wäre ist sicher der falsche Weg. Wenn auch viele Asiaten weniger Alkohol vertragen als die Kaukasier, so ist doch im Einzelfall deutlich zu differenzieren: Dies als Warnung vor Selbst-überschätzung und vor dem verbreiteten Vorurteil, in China könne man den Alkohol nicht ablehnen.

Die Gesprächsthemen können sich sowohl auf private wie auf geschäftliche Belange erstrecken. Keinesfalls ist eine informelle Fortführung der Verhandlung tabu. Im Gegenteil, viele Probleme lassen sich in dieser entspannten Atmosphäre leichter lösen als am Konferenztisch. Auch diesbezüglich ist vor leichtfertigem Alkoholkonsum zu warnen. Tabuthemen sind im Normalfall die (chinesische) Politik, historisch sensible Bereiche wie das Massaker auf dem Tiananmen-Platz oder die Kulturrevolution und damit auch alles Negative, soweit es China betrifft. Man spricht bei Tisch nicht über die Arbeitslosigkeit, über Korruption und Kriminalität. Behandeln Sie belanglose Themen wie Touristik, chinesische Kultur, wirtschaftliche und technische Errungenschaften oder die Weltraumpläne der Chinesen. Oder sprechen Sie über Deutschland, über Familie etc. Das Essen dient der guten Atmosphäre und keinesfalls „klaren Worten“ über Ihre Einstellung zur Meinungsfreiheit oder Todesstrafe in China.



**Abbildung 23: Sitzordnung beim Bankett (2)**

## Verhalten außerhalb der Verhandlung

Dies mag zunächst befremdlich klingen, ist aber ein Punkt, der Beachtung verdient. Situationen wie ein Bankett wurden bereits thematisiert, im Anhang wird auf abendliche Veranstaltungen wie ein Besuch in einer Karaoke-Bar eingegangen. Aber auch wenn Sie allein durch die Straßen der Städte laufen, einkaufen oder an der Hotelbar sitzen: Ihr Verhalten sollte dem während der Verhandlung entsprechen. Das heißt, dass damit zu rechnen ist, dass auffälliges Auftreten oder mit Ihrem Image nicht in Einklang zu bringendes Verhalten auch Ihrem Gesprächspartner zugeschlagen wird. Wenn Sie während eines Banketts den Alkoholkonsum aus gesundheitlichen Gründen ablehnen, abends jedoch an der Hotelbar fröhlich zechen, spricht dies nicht für eine vertrauenswürdige Person. Bestechungsversuche, Umgang mit Prostituierten etc. lassen ebenfalls einen fragwürdigen Eindruck zurück. Und Sie können Beruf und Privat-

leben in China nicht trennen. Gehen Sie davon aus, dass die Gegenseite über Ihre wie auch immer geartete Freizeitgestaltung informiert ist. Und verhalten Sie sich entsprechend.

## Bedeutung von Verträgen

Über die Bedeutung von Verträgen mit chinesischen Partnern ist viel geschrieben worden. Gerade in diesem sensiblen Bereich vollziehen sich bedeutende Änderungen hin zu einer Rechtsauffassung, die mit der europäischen eher korrespondiert. Dennoch gibt es einen grundlegenden Unterschied, der auch von westlich ausgebildeten chinesischen Partnern gern aufrechterhalten wird.

Nachdem alle Besprechungen abgeschlossen sind, werden aus deutscher Sicht in einem Vertrag, einem Letter of Intent oder anderen Vereinbarungen schriftlich die bisher erreichten oder noch zu erreichenden Übereinkünfte festgehalten. Dieser Vertrag gilt aus Sicht unserer Juristen als das Ende der Verhandlung. Es bleibt nur noch, die einzelnen Paragraphen abzuarbeiten.

Da in China jedoch nicht dieselbe Rechtstradition herrscht wie im Abendland, ist man es nicht gewohnt, alles schriftlich zu fixieren und sich anschließend auch daran zu halten. Offizielle Schreiben und Erlasse waren doch immer schon im Nachhinein noch verhandelbar und nie unumstößlich. Alles Geschriebene entsprach einer Absichtserklärung, gewissermaßen dem „best case scenario“, das aber durchaus nicht genau so in die Realität zu übertragen war. Wenn ein Zeitplan nicht eingehalten wurde, ein Kostenrahmen überschritten wurde: Im Nachhinein war vieles verhandelbar. Man ging als Chinese eben zur zuständigen Behörde, schilderte den „trifftigen“ Grund für die Nichteinhaltung der gegebenen Zusagen, und es fand sich eine Lösung.

Viele chinesische Firmen sind es noch immer nicht gewohnt oder sind auch nicht in der Lage, eine seriöse Kostenkalkulation aufzustellen. Es stehen ihnen nicht die Instrumentarien zur Verfügung, mittels derer wir

einen perfekten Plan aufstellen können. Dass die Ausländer auf Zahlen bestehen, die doch zu einem viel früheren Zeitpunkt vereinbart wurden, als die Entwicklung noch nicht abzusehen war, verwundert dann.

Der Vertrag wird daher in China meist als Grundlage für weitere Gespräche betrachtet, als Abkommen über beidseitige freundschaftliche Kooperation. Details sind dann zu besprechen, wenn sie aktuell werden (also wenn das Problem wirklich auftritt). Dass deutsche Juristen dies im Vorfeld zu regeln versuchen, mag seine Berechtigung haben, ist aber aus chinesischer Sicht irrelevant. Daher die ständigen Nachverhandlungen, die keineswegs als Vertragsbruch angesehen werden. Die Chinesen wissen sehr wohl um die juristische Bedeutung von Verträgen in Deutschland, und, wenn es zu ihrem Vorteil ist, beharren sie daher auch auf bestimmten Formulierungen. Denn, dass die Deutschen sich wortgetreu an das Geschriebene halten, ist bekannt. In China aber hat der Vertrag primär symbolische Bedeutung, findet die Unterzeichnung in einem feierlichen Rahmen statt (Gesicht!) und bekräftigt eine gute Beziehung zwischen den beteiligten Personen – keine unabänderliche juristische Festlegung.

Im Streitfall ist die chinesische Seite traditionell bemüht, eine außegerichtliche Lösung herbeizuführen. Ein Gerichtsurteil, wie immer es ausfällt, impliziert einen Gesichtsverlust. Dies gilt für private Scheidungsverfahren ebenso wie für die Klage einer ausländischen Firma auf Schadensersatz. Hinzu kommt erschwerend, dass ständig neue Gesetze erlassen werden, die aber oft nicht bis zur Provinzebene durchdringen und daher dort auch nicht befolgt werden. Umgekehrt gelten oft lokale Vorschriften, die in keinem offiziellen Gesetzeswerk auftauchen. Recht zu bekommen und Recht zu haben sind auch in China zwei verschiedene Dinge, und es geht oft eher um Machtfragen, um gute Guanxi zu den Behörden und um das Gesicht Ihres Unternehmens als um einen konkreten Paragraphen.

Diese chinesische Einstellung der eigenen Rechtsabteilung zu verdeutlichen, ist eine wichtige Aufgabe der im Chinageschäft involvierten Mitarbeiter. Es nützt nichts, in guter deutscher Tradition um juristische Termini zu feilschen, wenn der Geist des Vertrages nicht dem Ziel ge-

genseitigen Nutzens entspricht und nicht den Gegner respektiert. Dann wird der Vertrag nicht das Papier wert sein, auf dem er verfasst wurde. Und vor Gericht dann seine Rechte einklagen zu wollen, ist unrealistisch. Selbst wenn Sie gewinnen sollten – was durchaus der Fall sein kann – wird Ihr Chinageschäft danach von nicht mehr langer Dauer sein. Und ein solcher Pyrrhussieg kann nicht in unserem Interesse liegen.

## Zeitpunkt der Verhandlung

Informationen über die wichtigsten Feiertage sollten jedem geschäftlich nach China Reisenden vertraut sein. Neben dem 1. Oktober (Nationalfeiertag; Gründung der VR China am 1.10.1949 und somit eine Woche vor diesem Tag wie danach kaum Geschäftsleben) ist vor allem das Frühlingsfest zu nennen; in China etwa so wichtig wie Weihnachten bei uns. Wichtig: Auch eine Woche vor und nach dem Frühlingsfest wird in China nicht viel gearbeitet; Termine sind daher diesbezüglich zu koordinieren.

Ihr Rückflug sollte – wenn möglich – offen gehalten werden oder andernfalls den Chinesen mitgeteilt und dann auch nicht verändert werden. Geheim zu halten ist der Termin nicht, wenn der Flug gebucht ist. Und eine Verschiebung des Fluges aufgrund der Verhandlungssituation führt sicher dazu, dass die Chinesen weiter zäh verhandeln, wissen sie jetzt doch, dass Sie erst nach Abschluss abreisen. Und das kann dauern. Also setzen Sie eine „deadline“ und halten Sie diese dann ein.

## Verhandlungen in Deutschland

Da die meisten Unternehmen, die erfolgreich in China tätig sind oder es sein wollen, auch Gäste aus China bei uns empfangen, soll ein kurzer Exkurs diesem Thema gewidmet werden.

## Kosten

Üblicherweise werden die Reisekosten, d. h. die Flug- und Hotelkosten, von der eingeladenen Seite übernommen. Die Kosten des Aufenthaltes, also Verpflegung, innerdeutsche Reisen etc. trägt zumeist der Gastgeber. Bei der Hotelbuchung sollte man auf Mittelklassehotels zurückgreifen, da große Hotels mit internationalem Standard, wie die deutschen Geschäftsleute sie in China bevorzugen, den chinesischen Etat sprengen würden. Doppelzimmer sind durchaus willkommen. Nur bei wirklich hochrangigen Delegationen sollte auf eine bessere Unterbringung und entsprechende Betreuung geachtet werden.

## Betreuung

Sie beginnt schon am Flughafen. Es ist üblich, dass der Gastgeber nicht nur seinen Chauffeur zum Flughafen schickt, sondern sich selbst dorthin begibt. Mit anderen Worten, es sollte eine Person zum Empfang bereit stehen, die im Rang etwa dem des höchsten Gastes entspricht. Alles andere könnte als wenig höflich aufgefasst werden und zu Gesichtsverlust führen.

Im weiteren Verlauf des Aufenthaltes in Deutschland ist die chinesische Delegation rund um die Uhr zu betreuen. Sollte sie ihren Freiraum wünschen, so werden die Teilnehmer dies sicher artikulieren; andererseits fällt eine fehlende Betreuung negativ auf. Dies gilt auch für die Wochenenden, die deutsche Mitarbeiter üblicherweise nicht als Teil ihres Engagements für die chinesischen Gäste verstehen. Trotzdem muss ein Mitglied der deutschen Seite – auch hier von nicht zu untergeordnetem Rang – die Chinesen begleiten und ihnen zumindest theoretisch zur Verfügung stehen. Werden dann kurzfristig noch Ausflüge nach Hamburg oder Paris gewünscht, so muss dieser Ansprechpartner entsprechend entscheiden können, wie (auch finanziell) zu verfahren ist.

Die Chinesen betreuen die deutschen Gäste in China sehr intensiv, auch wenn dies gar nicht gewünscht ist. Wir sollten die gleiche Fürsorge an

den Tag legen, da viele Chinesen sich aufgrund fehlender Praxis in fremden Ländern unwohl fühlen.

## Empfang

Vor der Anreise ist eine genaue Liste der erwarteten Delegationsteilnehmer zu beschaffen. Liegt diese vor, so sind die darauf verzeichneten Mitglieder üblicherweise in der Reihenfolge ihrer hierarchischen Relevanz aufgeführt. Entsprechend ist beim Empfang auf die Wahrung der Hierarchie zu achten. Sitzordnungen bei Tisch und im Konferenzraum sind in Übereinstimmung hiermit zu arrangieren. Ihr Dolmetscher wird Ihnen dabei behilflich sein. Die Wahrung des Gesichts durch Beachtung der protokollarischen Formalitäten wird in China wesentlich stärker betont als bei uns!

## Freizeitgestaltung

Da Chinesen selten die Gelegenheit haben, ins Ausland zu reisen, sollte neben dem geschäftlichen Teil unbedingt auch der private Teil der Reise wohl durchdacht sein.

Kommen seitens der Gäste keine konkreten Wünsche, so ist ein Besichtigungsprogramm zu organisieren. Zu den üblichen Zielen gehören Städte wie Heidelberg und Berlin oder Sehenswürdigkeiten wie Neuschwanstein oder die Loreley. Denken Sie unbedingt rechtzeitig an chinesischsprachiges Begleitmaterial, das es zu den genannten Orten auch gibt. Mit geringerem zeitlichem und organisatorischem Aufwand sind private Einladungen und der Besuch sportlicher Großveranstaltungen (Fußballspiele!) verbunden. Privateinladungen sind sehr beliebt und geben den Gästen interessante Einblicke in unser Alltagsleben. Ein unverkrampftes Abendessen im Kreise der Familie mit allen Kindern – es wird sicher ein Erfolg. Besuche von Bundesligaspielen (Fußball, Eishockey) oder Autorennen werden immer unvergessen bleiben.

## Sonstiges

Die medizinische Betreuung der Gäste muss sichergestellt sein. Unge-wohnte Nahrung wie auch die Zeitumstellung etc. führen häufig zu Beschwerden, die leicht behoben werden können. Es sollte daher auch nachts ein Ansprechpartner vorhanden sein, den man kontaktieren kann und der chinesisch spricht! Die Hotels sind damit üblicherweise überfordert.

Sollten die Gäste am Rahmenprogramm nicht teilnehmen wollen, so ist dies nicht als Unzufriedenheit aufzufassen, sondern nur mit den bereits in China klar festgelegten Reisezielen zu erklären. Dazu gehören primär auch Einkaufsbummel. Es sollten daher Stadtpläne mit entsprechenden Hinweisen vorbereitet sein.

## VI. Hinweise für den Chinaaufenthalt

### Begrüßung chinesischer Geschäftspartner

Zuerst wird die ranghöchste Person begrüßt, nicht unbedingt also die vielleicht anwesende Dame. Sind Sie in der Auswahl unsicher und können niemanden fragen, wählen Sie die älteste anwesende Person oder warten Sie, bis sich Ihnen die „richtige“ nähert, was unauffällig geschehen wird, um Ihr Gesicht (und das der ranghöchsten Person) zu wahren.

In China ist unter Geschäftsleuten ein Händedruck zur Begrüßung durchaus üblich. Allerdings ist dieser seitens der Chinesen meist wesentlich weicher als wir das gewohnt sind. Daraus auf einen ebenso weichen Charakter zu schließen, wie dies unwillkürlich häufig geschieht, ist falsch und leichtsinnig. Eventuell wird Ihre Hand sehr weich, aber dafür sehr lang geschüttelt.

Bei der Begrüßung ist unbedingt der Titel des/der Angesprochenen zu nennen: *Herr Direktor Li, Frau Ingenieurin Wu* etc. Der Familienname kann wegfallen, der Titel nie. Achten Sie daher auf eine korrekte Wiedergabe Ihres Titels auf Ihrer Visitenkarte! Ohne klangvollen Titel sind Sie ein Niemand!

Verwechseln Sie nicht China mit Japan: In China verbeugt man sich nicht! Eine kurze Andeutung wie bei uns reicht völlig aus.

Vermeiden Sie einen ausgedehnten Blickkontakt. Dies wirkt bei gleichgeschlechtlichen Menschen bedrohend, beim anderen Geschlecht unter Umständen anzüglich.

Fragen Sie Ihren Gesprächspartner nach der korrekten Aussprache seines Namens. Dies ist höflich und zeigt Interesse. Deutsche, die nach zahlreichen Chinareisen noch immer nicht die richtige Aussprache des Namens eines langjährigen Geschäftsfreundes kennen, wirken nicht sehr kompetent.

*Der Familienname steht im Chinesischen immer vorn!*

Mao Zedong

## Feste

Das wichtigste Fest ist das Neujahrs- oder Frühlingsfest. Es liegt in Abhängigkeit vom Mondkalender zwischen Mitte Januar und Mitte Februar. Da in diesem Zeitraum (etwa eine Woche vorher und nachher sollten als Spielraum eingeplant werden) die meisten Chinesen mit Reisen und Essen beschäftigt sind, sollten Geschäftsreisen nicht erfolgen. Hält man sich aber in China auf, so dürfen entsprechende Geschenke an die Mitarbeiter nicht vergessen werden. Eine Einladung zum Frühlingsfest ist ein besonderes Erlebnis.

Der 1. Oktober ist der chinesische Nationalfeiertag (Gründung der VR China im Jahre 1949). Auch zu dieser Zeit sind einige Tage einzuplanen, an denen der Geschäftsbetrieb nur eingeschränkt aufrechterhalten wird. Weitere Feiertage wie der 1. Mai (Tag der Arbeit) etc. sind weniger bedeutsam.

## Flughäfen

Die Flughäfen Beijing Shoudu und Shanghai Pudong liegen sehr weit außerhalb der jeweiligen Stadtzentren (Beijing etwa 30 km, Shanghai 50 km). Die Taxifahrten in die Innenstadt kosten etwa 100 RMB in Bei-

jing und 160 RMB in Shanghai je nach Lage des Hotels. Beim Abflug ist die lange Fahrtzeit zu beachten: vom Stadtzentrum Beijing bis zum Flughafen etwa 45 Minuten, vom Stadtzentrum Shanghai zum Pudong International Airport etwa 1 Stunde. Durch den Transrapid kann sich die Fahrzeit wesentlich verkürzen; mit Gepäck ist das Procedere jedoch etwas umständlich.

## Geld

Neben Bargeld (US-Dollar oder Euro) ist die Mitnahme einer Kreditkarte selbstverständlich und auch ausreichend. Kreditkarten (American Express, Mastercard, Visa) werden in den Hotels, vielen Restaurants und manchen Geschäften akzeptiert. In den großen Städten kann man Bargeld auch per EC-Karte am Bankautomaten ziehen.

## Geschenke

Geschenke sind ein wichtiger, ritueller Bestandteil des Geschäftslebens in China. „Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft,“ ist nicht nur eine Floskel, sondern gelebte Realität. Nur Ausländer tun sich schwer mit der Gratwanderung zwischen der Akzeptanz von Aufmerksamkeiten und der Angst vor Korruption. Bei dem Nachweis der Korruption können schwere Strafen verhängt werden.

*Geschenke sind traditionell Teil des Geschäftslebens.*

Geschenke hatten und haben in China immer auch die Bedeutung eines Tributs, wenn man zu den Fremden ging. Sie waren wichtig für den Frieden und signalisierten, man wollte in Ruhe gelassen werden und toleriert werden. Auch symbolisierten sie die Bitte, man möge dem Fremden bei Fehlern aufgrund seiner Unkenntnis der jeweiligen Sitten und Gebräuche helfen. Der mächtige chinesische Kaiser erwiderte diese Tributgeschenke durch noch wertvollere Gaben und zeigte so seine Anerkennung für die unterlegenen Völker.

*Es wird eine Beziehung gegenseitigen Respekts etabliert.*

Das heißt, Geschenke werden nicht nur wie bei uns üblich privat vergeben, sondern zumeist mit einem konkreten Ansinnen verbunden. Wer schenkt, erwartet eine Gegengabe – dies sollte stets bedacht werden, wenn unverhofft ein Mitarbeiter, ein Freund oder ein Geschäftskollege mit einer kleinen Gabe auftaucht. Gibt man bei uns Geschenke üblicherweise nur zu besonderen Anlässen und dann aus Freundschaft (oder Höflichkeit), so werden in China Geschenke auch ohne direkt erkennbaren Grund übergeben. Der Grund folgt dann mit der irgendwann vorgebrachten Bitte um eine Gefälligkeit, die der Ausländer vielleicht ablehnt, nicht ahnend, dass er mit der Annahme des Geschenkes eine Schuld eingegangen ist.

Auch erwarten Chinesen nach Abgabe eines Präsents, dass für die Zukunft eine persönliche Beziehung zwischen den Parteien entstanden ist. Wird beispielsweise der schenkende Chinese auch weiterhin von dem beschenkten Deutschen nur formell behandelt, ohne Anzeichen besonderer Vergünstigung, so wird er enttäuscht und verwundert sein über das seltsame Verhalten des Ausländer. Dieser wiederum ist von der unerwarteten Gabe völlig verunsichert, da er nicht weiß, ob es sich um einen Bestechungsversuch handelt oder um einen verwechselten Geburtstagsgruß.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass auch wir Geschenke geben sollten. Aber wann, und welche?

Bei jedem Chinabesuch sollte man Geschenke mitbringen oder bereits vorher deponierte überreichen. Jedoch muss es sich hierbei nicht um kostspielige und aufwendig verpackte Dinge handeln. Auch Kleinigkeiten, so sie aufmerksam ausgesucht sind, bewirken etwas. Manchmal viel. Um aufmerksam aussuchen zu können, muss man sich mit seinem Geschäfts- oder Verhandlungspartner vertraut machen, sein

*Vertrauen erwerben.*

Nutzen Sie die zahlreichen Gelegenheiten zum Plaudern, um persönliche Informationen zu sammeln. Hat er/sie Kinder? Wie alt sind sie?

Welche Interessen? Was hat ihm bei seinem letzten Deutschlandaufenthalt besonders gefallen?

Die meisten Chinesen verbinden mit Deutschland

*Sport (Fußball, Formel 1), Bier, schöne Musik und herrliche Landschaften.*

Also kann man aus diesen Bereichen Geschenke auswählen. Für Kinder etwas aus dem Bereich

*Sport,*

wie Anhänger, T-Shirts, Fußball etc. zu finden, ist nicht schwierig. Und wenn man den Kindern etwas schenkt, erobert man schnell auch die Herzen der Großen.

*Musik*

in Form von CDs ist beliebt, vor allem wenn es sich um klassische Musik oder deutsche Volksmusik handelt.

*Alkohol*

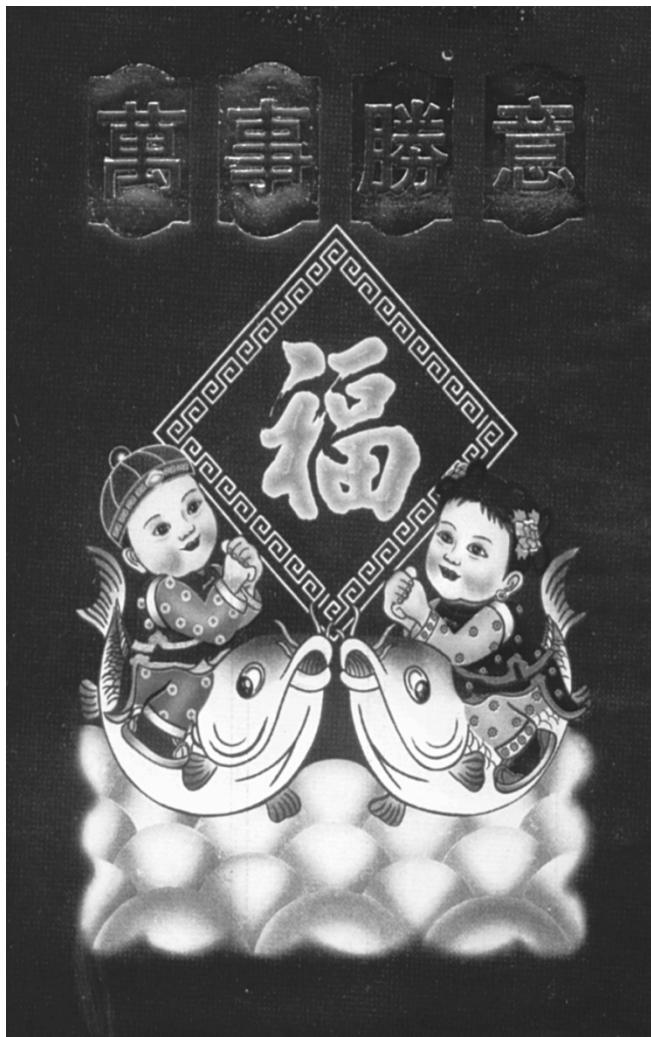
in verschiedenen Ausführungen (Wein, Obstler), besonders wenn er aus der Heimatregion des Schenkenden stammt, ist für männliche Geschäftspartner oder Freunde immer geeignet.

*Messer*

haben den Ruf, als Geschenk ungeeignet zu sein, aber dies gilt nicht für die Schweizer Offiziersmesser.

*Bildbände über Deutschland*

sind ebenfalls beliebt, sie müssen nicht auf Chinesisch verfasst sein. Es bietet sich an, bei Gelegenheit im Modernen Antiquariat einen Posten zu erstehen und diesen auf Vorrat in der Repräsentanz in China zu deponieren.



**Abbildung 24:** Rotes Geschenktütchen für Münzen, das an Kinder verschenkt wird. Die Fische stehen für Reichtum, das Zeichen in der Mitte bedeutet „Glück“.

Prinzipiell sollte gelten, dass Geschenke sich strikt an der Hierarchie der zu beschenkenden Person auszurichten haben. Materieller und ideeller Wert sind entsprechend auszuwählen. Gilt es, das Wohlwollen einer hochgestellten Persönlichkeit zu erringen, darf an Geld nicht gespart werden. Aber ein zu teures Geschenk kann als Besteckung ausgelegt werden, was wiederum nicht nur gefährlich ist, sondern auch das Image des deutschen Partners sehr negativ beeinflussen wird.

Das in China sehr ausgeprägte Bewusstsein für bestimmte Marken verpflichtet den Schenkenden zu sorgfältiger Auswahl. Über den Dolmetscher oder Berater kann man sich vorher erkundigen, welche Zigarettenmarke bevorzugt ist, welcher Alkohol etc. So ist es besser, keinen Cognac als den falschen zu schenken.

Geschenke werden in rotes oder goldenes Papier eingepackt, welches als Glück verheißend gilt. Für Deutsche verwirrend oder auch enttäuschend ist die Tatsache, dass man in China Geschenke nicht in Anwesenheit des Schenkenden auspackt. Das Präsent wird dankend entgegengenommen und beiseite gestellt. Dies dient beiden Seiten zur Gesichtswahrung, weder der Beschenke noch der Schenkende können durch den Wert oder die Auswahl der Gabe ihr Gesicht verlieren.

Geschenke sind ein wichtiger Bestandteil des sozialen Lebens und dürfen in ihrer diesbezüglichen Funktion nicht unterschätzt werden.

## Impfungen

Es besteht keine gesetzliche Verpflichtung zu bestimmten Impfungen im Vorfeld einer Chinareise. Zu empfehlen sind vorbeugende Schutzimpfungen gegen Hepatitis (A und B) sowie eine Kontrolle der üblichen Tetanus/Diphtherie/Polio-Impfung. Da in südlichen Regionen die Malaria verbreitet ist, sollte diesbezüglich sowie für weitere Fragen vor Reiseantritt das nächstgelegene Tropeninstitut kontaktiert werden.

## Internetcafé

Möglichkeiten während eines Chinaaufenthaltes im Internet zu surfen bzw. E-Mails zu versenden gibt es in jeder Stadt. Abgesehen von dem Business-Center des jeweiligen Hotels existieren zahlreiche Internet-Cafés, deren Adressen entweder in den Stadtführern stehen oder beim Portier erfragt werden können.

## Karaoke

Karaoke ist eine aus Japan übernommene Sitte fröhlicher Gesangsdarbietungen auf der Bühne, während Ihre chinesischen Partner und deutschen Kollegen begeistert lauschen. Beim Karaoke wird eine Melodie eingespielt; Sie werden aufgefordert, ein Ihnen bekanntes Lied zum Besten zu geben. Da Sie ohnehin nicht ausweichen können (und sollten), studieren Sie besser gleich ein deutsches Volkslied ein. Karaoke, oft in teuren Bars abgehalten, dient vielen Chinesen als (sozial akzeptiertes) Ventil, einmal Gefühle zu zeigen. Hier erleben Sie den eiskalten Verhandlungspartner vom Nachmittag, Herr über ein Stahlwerk mit 100 000 Beschäftigten, wie er mit Tränen in den Augen ein Liebeslied singt. Und dabei kein Gesicht verliert! Gesicht verlieren nur Sie, wenn Sie sich verweigern. Da die Chinesen auch nur mit Ihnen als Ausrede in die teuren Etablissements dürfen, um den kostspieligen Cognac zu ordern, sind Sie ein echter Spielverderber. Ein gelungener Karaokeabend jedoch wird ein guter Meilenstein sein auf dem Weg zu einer freundschaftlichen Beziehung zwischen Ihnen und Ihren chinesischen Partnern.

## Mafan

Dieser Ausdruck lässt sich nicht übersetzen, steht er doch für ein sehr subjektives Gefühl. Alles Ärgerliche, Umstände bereitende, unnötig Aufwendige: das ist *mafan*. Das Wort kann als Verb wie als Substantiv

eingesetzt werden. Etwas ist *mafān*, wie die Bürokratie und unverständliche Entscheidungen eines Beamten, oder man bereitet jemandem *mafān*, weil man etwas von ihm will. *Mafān ni* heißt etwa: *Ich bereite Ihnen Angelegenheiten* und ist gut geeignet als Einleitung für eine Bitte oder als Dank danach.

## Menschenrechte

Menschenrechte sind allgemein ein Tabuthema, wenn Sie Geschäfte machen wollen. Das heißt nicht, dass Sie der chinesischen Haltung zu stimmen sollen, sondern nur, dass Ihre Meinung ohnehin nicht interessiert. Die Chinesen betrachten ausländische Meinungsäußerungen als Einmischung in ihre inneren Angelegenheiten und verweisen auf die durchaus diskutable Situation in den USA oder anderen Staaten. Diskussionen über Menschenrechte, gleich auf welcher Ebene, sind fruchtlos. Sie müssen Ihre eigene Einstellung zu dieser Problematik finden, *Wandel durch Handel* ist eine Möglichkeit.

## Mobiltelefone

In den meisten Regionen Ostchinas und zunehmend in Zentral- und Westchina ist mobil telefonieren problemlos möglich. W-Lan gibt es in fast jedem Hotel; Sie können sich auch eine Prepaidkarte für Ihr Smartphone kaufen und zu lokalen Preisen innerhalb Chinas telefonieren.

## Prostitution

Ist streng verboten in China und wird entsprechend geahndet. Dennoch werden Sie überraschend offensichtlich in der Hotelloobby, in der Bar

oder sogar über Telefon auf Ihrem Zimmer mit einschlägigen Angeboten konfrontiert. Es wird dringend abgeraten, hiervon Gebrauch zu machen. Nicht nur weil es Aids auch in China gibt, sondern auch weil es Ihren Geschäftspartnern garantiert nicht verborgen bleibt. Und einen nachhaltigen Eindruck Ihrer Persönlichkeit hinterlässt.

## Reisen

Die klimatisch günstigsten Reisezeiten sind April/Mai sowie September und Oktober. In Anbetracht der Landesgröße sind die jeweiligen klimatischen Verhältnisse vor Ort genau zu beachten, da bei einer Reise von Beijing nach Guangzhou die Temperaturunterschiede erheblich sein können (zur kurzfristigen Temperaturabfrage siehe Internetadressen im Anhang). Im Sommer ist bequeme Baumwollkleidung zu empfehlen, keine Kunstfaser.

Die Kleiderordnung entspricht etwa der bei uns üblichen, d. h. ebenso korrekte Geschäftskleidung wie Sie das auch in Deutschland oder Japan gewohnt sind. Die Tatsache, dass viele chinesische Geschäftspartner etwas weniger gut gekleidet sein mögen, ist in der finanziellen Situation sowie dem Marktangebot insgesamt zu suchen und nicht in der Missachtung des Gesprächspartners. Genauso wird aber zu legere Kleidung westlicher Besucher eingestuft.

Eine kleine Reiseapotheke ist besonders bei Reisen abseits der großen Städte zu empfehlen. Lassen Sie sich von Ihrem Apotheker oder Firmenarzt etwas zusammenstellen. Antibiotika, Durchfallmittel und Schmerztabletten sind unerlässlich, Einwegspritzen manchmal sinnvoll. Benötigen Sie spezielle Medikamente (Diabetiker, Herzkranke etc.), so sollten Sie nicht nur die Medikamente in ausreichender Menge mit sich führen, sondern für den Notfall unbedingt eine chinesische Bestätigung der Notwendigkeit und der Dosierung beilegen.

Fast alle Regionen des Landes (Tibet nur mit Spezialpermit) sind Touristen zugänglich. Wo nicht, werden Sie auch kein entsprechendes Ticket

erhalten. Versehentlich in ein Sperrgebiet zu gelangen, ist praktisch unmöglich.

## Stromspannung

220 Vol/50 Hz. Stecker sind meist dreipolig. Da Adapter nicht immer erhältlich sind, empfiehlt sich eine Mitnahme.

## Tabuthemen

Hierzu zählen Menschenrechte, chinesische Politik, die Ereignisse der Kulturrevolution, das Tiananmen-Massaker, Sexualität (auch Witze unter der Gürtellinie). Im Freundeskreis wird auch hierüber gesprochen, nicht jedoch mit ausländischen Geschäftsfreunden.

## Zeitverschiebung

Es gibt in ganz China nur eine Zeitzone und somit landesweit die gleiche Zeit. Sie ist der deutschen Zeit sieben Stunden voraus (in der Sommerzeit sechs Stunden).

# Anhang

## Wichtige Redewendungen

Noch einmal: ein paar Sätze Chinesisch kann jeder lernen, gut auch auf dem Langstreckenflug. Dies gilt auch und gerade für Vorstände und Geschäftsführer, von denen es nicht erwartet wird. Wenn China für Ihr Unternehmen nicht irgendein Markt ist (und in diesem Falle sollten Sie ohnehin von einem Engagement absehen), sollte seinen Menschen auch besondere Aufmerksamkeit zuteil werden. Interesse am Gegenüber kann auch durch Erlernen der Sprache gezeigt werden. Probieren Sie es. Die Chinesen werden es Ihnen danken.

Aussprache	Bedeutung
ni hau	Guten Tag
wo ching	Ich heiße
deguo ren	Deutscher
tching lai pidjou	Ein Bier, bitte!
hau tsch	Schmeckt gut
gan bei	Zum Wohl!
che che	Danke
due bu tchi	Verzeihung
mej you	Gibt es nicht
bu yau	Will (ich) nicht
dschungguo	China
duoschau tchiän	Wie viel kostet ...
zai djän	Auf Wiedersehen
mej guanßi	Das macht nichts
dsai nali?	Wo ist ...?
youdjü/yinhang	Post/Bank
wei women de hezuo ganbei!	Auf unsere gute Zusammenarbeit!
wei women de youyi ganbei!	Auf unsere gute Freundschaft

## Wichtige Adressen

### In Deutschland

Dr. Vermeer-Consult  
Fasanenstr. 2  
69251 Gaiberg/HD  
Tel +49 (0)6223/970111 • Fax +49 (0)6223/970112  
[asia@vermeer-consult.com](mailto:asia@vermeer-consult.com)  
<http://www.vermeer-consult.com>  
*(Interkulturelle Trainings, Personalsuche China / Indien / SOA, Strategieberatung, Mediation im Konfliktfall, Ansprechpartner für alle Fragen rund um China und Indien)*

Landesspracheninstitut Bochum  
Postfach 10 15 65  
44715 Bochum  
Telefon: +49 (0)234/6874-0  
E-Mail :[info@lsi-nrw.de](mailto:info@lsi-nrw.de) <http://www.lsi-nrw.de>  
*(Bester Anbieter von Sprachkursen Chinesisch!)*

GIGA German Institute of Global and Area Studies  
Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien  
Neuer Jungfernstieg 21  
20354 Hamburg  
Tel. +49 (0)40 - 428 25-593  
[info@giga-hamburg.de](mailto:info@giga-hamburg.de)

Ostasiatischer Verein e.V.  
Bleichenbrücke 9  
20354 Hamburg  
Tel +49 (0)40/357559-0 • Fax +49 (0)40/357559-25  
E-Mail: [oav@oav.de](mailto:oav@oav.de)  
(*Zusammenschluss deutscher in Asien tätiger Unternehmen. Nützliche Kontakte und Informationen*)

Ostasieninstitut der Hochschule für Wirtschaft Ludwigshafen/Rhein  
Rheinuferstr. 6  
67061 Ludwigshafen  
<http://www.oai.de>  
Tel +49 (0)621/586670 • Fax +49 (0)621/5866777  
(*Studium, allgemeine Informationen, Abschlussarbeiten, Praktikaplätze*)

## In China

### BEIJING

Delegation of German Industry & Commerce (AHK)  
German Industry & Commerce Beijing Branch (GIC)  
Landmark Tower 2, Unit 0811, 8 North Dongsanhuan Road, Chaoyang District, 100004 Beijing, CHINA  
E-Mail: [info\(at\)bj.china.ahk.de](mailto:info(at)bj.china.ahk.de)

SHANGHAI

Delegation of German Industry & Commerce (AHK)  
German Industry & Commerce Shanghai Branch (GIC)  
29/F Pos Plaza, 1600 Century Avenue, Pudong, 200122, Shanghai, CHINA

GUANGZHOU

German Industry & Commerce South China Representative Office  
2915 Metro Plaza, Tian He North Road, 510620 Guangzhou, CHINA

HONG KONG

German Industry & Commerce Hong Kong, South China, Vietnam  
Rm 3601 Tower One, Lippo Centre, 89 Queensway, Admiralty, Hong Kong

BOTSCHAFT DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

17, Dongzhimenwai Dajie, Chaoyang District, 100600 Beijing  
Die nächstgelegene U-Bahn Station ist Dongzhimen Zhan (ca. 15  
Gehminuten westlich der Botschaft).  
Tel.-Zentrale: +86 (0)10/8532-9000  
Fax-Zentrale: +86 (0)10/6532-5336  
<http://www.peking.diplo.de>

GENERALKONSULAT SHANGHAI

151 + 181 Yongfu Lu  
Shanghai, VR China

GENERALKONSULAT GUANGZHOU

103 Shamian Beijie  
510130 Guangzhou, VR China

GERMAN CENTRE FOR INDUSTRY AND TRADE BEIJING CO. LTD.

Unit 1111, Landmark Tower 2  
8 North Dongsanhuan Road  
100004 Beijing, PRC

GERMAN CENTRE FOR INDUSTRY AND TRADE SHANGHAI CO. LTD.

88 Keyuan Road  
Zhangjiang Hi-Tech Park  
Pudong  
201203 Shanghai | PRC

## WWW-Links

[www.china.ahk.de](http://www.china.ahk.de)

Delegiertenbüro der deutschen Wirtschaft in Beijing mit Links nach Shanghai und Guangzhou (Kanton).

*Umfangreiche Informationen zur chinesischen Wirtschaft, zur deutsch-chinesischen Kooperation, Jobbörse, Links, Leben in Beijing etc.*

[www.vermeer-consult.com](http://www.vermeer-consult.com)

Interkulturelle Schulungen, Personalsuche, Coaching, Strategieberatung, Fragen rund um China

[www.chinaonline.com](http://www.chinaonline.com)

Wirtschaftsinformationen, Marktanalysen, Charts ...

[www.chinatoday.com](http://www.chinatoday.com)

Regierungsseite mit allgemeinen landeskundlichen Informationen

[www.dcw-ev.de](http://www.dcw-ev.de)

Deutsch-chinesische Wirtschaftsvereinigung Jobbörse, Veranstaltungen etc.

[www.germancentre.org.cn](http://www.germancentre.org.cn)

German Centre, eine Einrichtung der Landesbanken Anmietung von Büroräumen in China, Erstberatung

[www.insidechina.com](http://www.insidechina.com)

Informationen zu allen Bereichen des chinesischen Lebens,  
*sehr informativ*

[www.owc.de](http://www.owc.de)

Der Ost-West-Contact Verlag mit Recherche-Datenbank

## Literaturempfehlungen

### Bücher

EBERHARD, WOLFRAM: Lexikon chinesischer Symbole. Eugen Diederichs Verlag, 1983. (Oder englische Version!)

FAIRBANK, JOHN K.: Geschichte des modernen China 1800-1985. dtv 4497 (Oder englische Version!)

GERNET, JACQUES: Die chinesische Welt. Suhrkamp TB. (Oder englische Version!)

Jung Chang: Wilde Schwäne: Die Geschichte einer Familie. Drei Frauen in China von der Kaiserzeit bis heute.

KAUFMANN, L./PANHANS, D./POOVAN, B./SOBOTKA, B.: China Champions. Wie deutsche Unternehmen den Standort China erfolgreich für ihre globale Strategie nutzen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.

LI, ZHISUI: Ich war Maos Leibarzt. Gustav Lübbe Verlag, Bergisch Gladbach 1994.

NISBETT, RICHARD E.: The Geography of thought. Free Press, New York 2003.

REISACH, U./TAUBER, TH./YUAN, X.: China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Redline, 2007.

Strittmatter, K.: Gebrauchsanweisung für China. Piper TB, 2008. (Und Anderes von ihm!)

Zu Tibet sehr schön: Pattison, Eliot: div. Krimis

Romane von Clavell, James (historisch, aber sehr gut lesbar)

Krimis von May, Peter (spielen in China, lehrreich)

## Zeitschriften

ASIABRIDGE (HAMBURG): Monatlich; interessante Nachrichten rund um das Chinageschäft

CHINA CONTACT (BERLIN): Monatlich; interessante Nachrichten rund um das Chinageschäft

FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW (FEER): Wöchentlich (Hongkong), beste Publikation zu Politik und Wirtschaft Ostasiens

SOUTH CHINA MORNING POST (HONGKONG): Beste englischsprachige Tageszeitung zur chinesischen Wirtschaft

## Zeittafel der chinesischen Dynastien

Dynastie/Periode	Zeitraum	Hauptstadt, Provinz
Xia	ca. 2100-1600 v. Chr.	Yuncheng, Shanxi
Shang	ca. 1600-1100 v. Chr.	Shangqiu, Henan Xiaotun, Henan Anyang, Henan
Zhou	ca. 1100- 221 v. Chr.	
Westl.	ca. 1100- 770 v. Chr.	Xi'an, Shaanxi
Östl.	770- 249 v. Chr.	Luoyang, Henan
Zeit der kämpfenden Staaten	475- 221 v. Chr.	
Qin	221- 206 v. Chr.	Xi'an, Shaanxi
Han		
Westl. Han	206- 8 n. Chr.	Xi'an
Wang Mang	8- 23 n. Chr.	Xi'an
Östl. Han	25- 220 n. Chr.	Xi'an
Drei Reiche	220- 280	
Wie	220- 265	Luoyang, Henan
Shu Han	220- 263	Chengdu, Sichuan
Wu	220- 280	Nanjing, Jiangsu
Jin	265- 420	
Westl.	265- 316	Luoyang, Henan
Östl.	317- 420	Nanjing, Jiangsu
Südliche und Nördliche Dynastien	420- 589	
Südl. Dynastien		
Song	420- 479	Nanjing
Qi	479- 502	Nanjing
Liang	502- 557	Nanjing
Chen	557- 589	Nanjing

<b>Dynastie/Periode</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Hauptstadt, Provinz</b>
Nördl. Dynastien		
Wei nördl.	386- 534	Datong, Shanxi
Wei östl.	534- 550	Linzhang, Hebei
Wei westl.	535- 557	Xi'an, Shaanxi
Qi nördl.	550- 577	Linzhang, Hebei
Zhou nördl.	557- 581	Xi'an, Shaanxi
Sui	589- 618	Xi'an, Shaanxi
Tang	618- 907	Xi'an, Shaanxi
Fünf Dynastien	907- 960	
Hou Liang	907- 923	Kaifeng, Henan
Hou Tang	923- 936	Luoyang, Henan
Hou Jin	936- 946	Kaifeng
Hou Han	947- 950	Kaifeng
Hou Zhou	951- 960	Kaifeng
Song	960-1279	Kaifeng
nördl.	960-1126	Kaifeng
südl.	1127-1279	Hangzhou, Zhejiang
Liao	907-1125	Shenyang, Liaoning
Jin	1115-1234	Beijing
Yuan	1279-1368	Beijing
Ming	1368-1644	Nanjing, Jiangsu (bis 1405); Beijing
Qing	1644-1911	Beijing
<b>VR CHINA</b>	<b>1.10.1949</b>	<b>Beijing</b>

## Daten

Amtliche Bezeichnung	Zhonghua Renmin Gongheguo
Deutsche Bezeichnung	Volksrepublik China
Grundfläche	9,562 Mio. km <sup>2</sup> , drittgrößtes Land der Erde
Nord-Süd-Ausdehnung	ca. 4.200 km
Ost-West-Ausdehnung	ca. 4.500 km
Hauptstadt	Beijing (Peking)
Flüsse	Changjiang (Yangtze), Huanghe (Gelber Fluss)
Währung	1 Yuan Renminbi (RMB) = 100 Fen
Amtssprache	Chinesisch (Mandarin)
Handelssprache	Chinesisch (Mandarin), manchmal Englisch
Nationalfeiertag	1. Oktober (1949 Gründung der VR China)
Bevölkerung	<p>Ca. 1,3 Mrd. Einwohner</p> <p>92,6 % Han-Chinesen</p> <p>55 Ethnische Minderheiten</p> <p>40 % der Bevölkerung lebt in den Städten</p> <p>Shanghai ca. 20 Mio. Einwohner</p> <p>Beijing ca. 15 Mio. Einwohner</p> <p>Guangzhou ca. 15 Mio. Einwohner</p> <p>(jeweils gesamtes Stadtgebiet incl. Landbevölkerung)</p>
Staatsform	„Sozialistischer Staat unter der demokratischen Diktatur des Volkes, der von der Arbeiterklasse geführt wird und auf dem Bündnis der Arbeiter und Bauern beruht“ (Art. 1 der Verfassung)

Volksrepublik mit 22 Provinzen,  
5 Autonomen Regionen und  
4 regierungs-unmittelbaren Städten

Der Nationale Volkskongress (NVK) entspricht dem Parlament; tritt einmal jährlich zusammen. Oberstes Organ der Staatsmacht und der Gesetzgebung.

Der Staatsrat ist das oberste Verwaltungsorgan.

Der „Ständige Ausschuss“ des Politbüros ist die höchste Machtzentrale.

Die Verfassung von 1982 in ihrer Änderung von 1999 hält erstmals fest, dass China ein durch Gesetze regiertes Land ist.

BIP-Wachstum

Ca. 9 -10 % p. a. seit Beginn der 80-er Jahre

# Der Autor



Dr. Manuel Vermeer, geboren 1961 in Iserlohn, studierte moderne und klassische Sinologie an den Universitäten Heidelberg, Shanghai (SISU) und Mainz. Promotion zur chinesischen Wirtschaftspolitik. Er arbeitete als Dolmetscher und Übersetzer für die Bundesregierung und begleitete u. a. 1985/1986 zwei Staatsbesuche des chinesischen Ministerpräsidenten bzw. des Generalsekretärs der Kommunistischen Partei.

Seit 1988 ist er Dozent am Ostasieninstitut der Hochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen/Rh., an welchem Studenten in einer in Deutschland einzigartigen Kombination aus Betriebswirtschaftslehre und chinesischer (alternativ japanischer) Wirtschaft und Sprache ausgebildet werden.

Ehemals Lehrbeauftragter an der Universität Mainz in Germersheim zur Ausbildung von Übersetzern für Chinesisch, ist er derzeit Gastdozent an verschiedenen Hochschulen in Europa und Asien.

Dr. Vermeer ist Gründer und Inhaber der Dr. Vermeer-Consult, einer Unternehmensberatung für europäische Firmen im China- und Indiengeschäft. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Interkulturelle Trainings für Führungskräfte (Europäer wie Asiaten), Strategieberatung, Coaching von asiatischen Führungskräften, Mediation im Konfliktfall sowie Personalsuche in China, Indien und SOA. Tausende europäischer und asiatischer Manager besuchten bereits seine Schulungen und Vorträge in Deutschland, Europa und Asien. Zu Referenzen s. Website.

Zahlreiche einschlägige Publikationen sowie weitere Informationen findet man unter [www.vermeer-consult.com](http://www.vermeer-consult.com).