

China – Riesenreich und Riesenmarkt

*Hierarchie, Mikromanagement, Personenorientierung:
Teil I von Sergey Franks Kolumne über das Geschäftemachen
in der Volksrepublik*



SERGEY FRANK
IST PERSONALBERATER UND BEGLEITET SEIT MEHR ALS 20 JAHREN UNTERNEHMEN AUF IHREM WEG IN DIE INTERNATIONALISIERUNG.
Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com

In den zurückliegenden Jahren ist die Volksrepublik China zu einem wesentlichen Wirtschaftsfaktor weltweit herangewachsen. Darüber hinaus wird das Land aufgrund der politischen Entwicklungen in Amerika ein zunehmend wichtiger Partner für Europa. Das rasante Wachstum in China hat sich während der politischen Turbulenzen und Unwägbarkeiten der jüngeren Vergangenheit zwar verlangsamt – jedoch mit einem nach wie vor überdurchschnittlichen Plus von circa sechs bis sieben Prozent („das neue Normale“). Der chinesische Markt bleibt weiterhin für deutsche Investoren attraktiv, insbesondere wegen seines erheblichen inländischen Potenzials.

Einem solch wichtigen Markt möchten wir uns ausführlich widmen und werfen daher in dieser und in der nächsten Ausgabe einen näheren Blick auf Kommunikation, Führung und Managementkultur im Land.

HIERARCHIE

Leider finden viele Geschäfte und Verhandlungen in einem wenig kosmopolitischen Umfeld statt. Viele Manager üben ihre Arbeit in China in hoch spezialisierten Berufsfeldern mit viel Fachwissen und gleichzeitig geringem kulturellem Hintergrundwissen aus.

Ein wichtiger Aspekt ist das in China stark ausgeprägte Hierarchieprinzip. Das Kommunizieren mit Kooperationspartnern, Mitarbeitern und Kollegen ist nicht unbedingt mit der Kommunikation in Westeuropa zu vergleichen. Viele Manager, vor allem die älteren, sind anders als in westlichen Unternehmenskulturen ein sehr starkes Hierarchieprinzip gewohnt, wo der Chef allein das Sagen hat.

Entscheidungskompetenzen gehen in der Regel nicht nach unten. Das Delegieren von Mitarbeiterverantwortung ist noch nicht üblich. In China besteht ein stark ausgeprägtes Obrigkeitdenken, sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft. So wird der Geschäftsführer, der

sogenannte Generaldirektor, seine Entscheidungsbefugnisse nicht unbedingt an Mitarbeiter abgeben. Wenn er nicht da ist, werden Entscheidungen nicht getroffen. Daran muss man sich im Rahmen von Verhandlungen gewöhnen.

MIKROMANAGEMENT

Das Charakteristikum der bestehenden und gelebten Hierarchie erfordert von westlichen Managern in China eine andere Art des Führens: Hier geht es weniger um Matrix, um Projektteams oder das Führen „an der langen Leine“. Obwohl viele Mitarbeiter hochintelligent und insbesondere in technischer Hinsicht oftmals sehr gut ausgebildet sind, ist häufig ein enges Führen, das sogenannte Mikromanagement, angesagt. Dies bedeutet keinen Vertrauensverlust, sondern vielmehr einen lokal üblichen Führungsstil, der die Handlungen des Mitarbeiters im Einzelnen überwacht. Bitte beachten Sie dabei aber auch, dass chinesische Mitarbeiter objektives Feedback und vor allem positives Lob brauchen. Dann können sie ihre volle Kreativität und Energie entfalten.

Erst nach längerer Zeit, wenn man Vertrauen gewonnen hat, kann man vor allem an jüngere Mitarbeiter mit Hilfe einer kontinuierlichen „On-the-Job-Praxis“ stärker delegieren. Dieser Wechsel muss auf jeden Fall durch intensive Schulungen, am besten auch im Hauptquartier im Westen, begleitet werden, damit lokale Mitarbeiter lernen, selbstständiger zu handeln.

PERSONENORIENTIERUNG

Eine weitere charakteristische Verhaltensweise in China ist, dass Kommunikation eher personen- als prozessorientiert geführt wird. Dem-

entsprechend hängt das Vorantreiben von Verhandlungen und Projekten vielfach nicht an Prozessen, wie sie in Deutschland häufig definiert werden („Meilensteine“), sondern an einzelnen Personen, die den chinesischen Partnern bekannt sind. Soweit diese nicht richtig involviert sind, kann es zu Verzögerungen oder zum Stillstand der Verhandlungsentwicklungen kommen.

Es bietet sich an, im Rahmen von umfangreicheren Projekten und Verhandlungen eine Person von der westlichen Seite zu nominieren, die insbesondere für den Verfahrensablauf

mit dem Partner aus China zuständig ist. Diese Person treibt Prozesse voran, vor allem im Zusammenspiel mit dem Partner, und ist im ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern dort, um Meilensteine zu realisieren.

Oft machen westliche Muttergesellschaften den Fehler, chinesische Tochterunternehmen zu weit oben „aufzuhängen“: Dann berichtet der chinesische Generaldirektor oder die Führungsebene an eine

Person im Hauptquartier, die sehr weit oben positioniert ist und entsprechend wenig Zeit hat, insbesondere für Tageskommunikation und operatives Geschäft mit den Chinesen. Es empfiehlt sich daher, eine Schnittstelle zu schaffen, die eine zielgerichtete und regelmäßige Kommunikation mit den Chinesen gewährleistet und gleichzeitig den Kontakt zum Hauptquartier hält. BT

In China besteht ein starkes Obrigkeitdenken, sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft

Weitere wichtige Aspekte für das Geschäftemachen in China finden Sie in der nächsten Ausgabe.

China – Riesenreich und Riesenmarkt

Die Rolle des Mittelsmanns, der Ablauf von Verhandlungen, die Rolle des Vertrags: Teil II von Sergey Franks Kolumne über das Geschäftemachen in der Volksrepublik



SERGEY FRANK
IST PERSONALBERATER UND BEGLEITET SEIT MEHR ALS 20 JAHREN UNTERNEHMEN AUF IHREM WEG IN DIE INTERNATIONALISIERUNG
Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com

In der letzten Ausgabe haben wir uns mit dem in China vorherrschenden Hierarchieprinzip, dem Mikromanagement und der Personenorientierung befasset. Heute geht es um weitere Aspekte der Verhandlungspraxis in der Volksrepublik.

DER LOKALE MITTELSMANN

Bei der Geschäftsanbahnung in China kommt dem Mittelsmann eine große Rolle zu. Denn westliche Geschäftsleute haben allein wenig Chancen, eine dauerhaft erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzubauen. Das hat in erster Linie mit dem auf Gegenseitigkeit beruhenden Beziehungssystem zu tun, welches in China besteht und dessen Umfang über das uns bekannte Networking hinausgeht. Dementsprechend ist Vertrauen sehr wichtig und muss mithilfe von „Guanxi“ vermittelt werden. Guanxi bezeichnet das Netzwerk persönlicher Beziehungen und steht für ein gegenseitiges Geben und Nehmen. So wird ein Geschäftspartner, dem Sie vertrauen, Sie an seine vertrauten Geschäftspartner weitervermitteln.

Ein erfolgreicher lokaler Mittelsmann ist auch mittelfristig unverzichtbar. Denn anstatt geradeheraus „nein“ zu sagen, wechseln chinesische Geschäftsleute lieber das Thema, reagieren gar nicht oder antworten eher vage.

Ein chinesischer Muttersprachler vermag die Stimmung der Gegenseite zu lesen und so auch festzustellen, was gerade im Detail passiert.

Beide Parteien besprechen mit dem Mittelsmann in der Regel Themen, die sie nicht direkt miteinander diskutieren möchten. Er kann den jeweiligen Punkt zur Sprache bringen, komplexe Situationen klären und Meinungsverschiedenheiten reduzieren.

WIE AUF DEM BASAR?

Chinesische Verhandler verfügen über eine immense Ausdauer, um für sie wichtige Detailfragen zu klären. Sie erwarten das Gleiche von ihrem Verhandlungspartner. Konzessionen

spielen dabei immer eine große Rolle. Bleiben Sie genauso zäh wie Ihr Gegenpart, pflegen Sie aber gleichzeitig eine positive Atmosphäre. Zugeständnisse sollten immer als Ausgleich diskutiert werden und in eine Win-win-Situation münden. Vergessen Sie dabei nicht das Argument der Reziprozität (wenn ..., dann ...) und verbinden Sie eine Forderung der Gegenseite mit einer Forderung Ihrerseits.

DER VERTRAG

Es ist in China durchaus üblich, einmal vereinbarte Festlegungen in der nächsten Verhandlungsrunde zu modifizieren. Eine Art „Vertragskonstanz“ oder die Verpflichtung, geschlossene Vereinbarungen unbedingt einzuhalten, besteht nicht immer. Deshalb sollten auch aus Gründen der Transparenz alle Verhandlungsergebnisse im Detail schriftlich festgehalten werden. Mündliche Zusagen haben für gewöhnlich keine lange Lebensdauer.

Es empfiehlt sich, zu Beginn der Verhandlungen die Vollmachten der Gegenseite abzuklären. Ist diese befugt, ein Geschäft abzuschließen, oder sollen zunächst eher Informationen gesammelt und das Terrain sondiert werden, damit in der nächsten Verhandlungsrunde ein anderer Mitarbeiter die Vereinbarung verbindlich abschließen kann?

KOMPLEXE RECHTSLAGE

In China spielen Juristen für ausländische Geschäftspartner eine wichtige Rolle. Will man einen solchen hinzuziehen, so stellt sich die Frage, ob man einen chinesischen Rechtsanwalt oder einen ausländischen wählt, der für eine internationale Firma in China tätig ist. Eine gute Wahl ist der Anwalt einer internati-

onalen Kanzlei, der die Mentalität der Chinesen kennt und nicht von staatlichen Stellen abhängig ist. Oft beschäftigen international tätige Kanzleien Chinesen, die im Ausland studiert haben. Diese kennen sowohl westliche als auch chinesische Denkweisen.

Auch bezüglich des chinesischen Rechtsempfindens zahlt sich die Wahl des richtigen Rechtsanwalts aus. Einige Themen sind für ein westliches Rechtsempfinden schwer verständlich: Wo wir von Markenpiraterie reden, steht für Chinesen eher die Attraktivität des Produkts im Vordergrund, und Nachahmungen

werden als Auszeichnung für das Original begriffen. Diese Situation lässt sich meistern, wie Coca-Cola zeigt: Vor dem Beginn der Produktion startete der Konzern eine groß angelegte Kampagne in den Medien. Es wurde dem Bürger erklärt, was eine registrierte Marke ist, wofür die Marke Coca-Cola steht, dass ihr Sinn darin liegt, Qualität zu sichern, und dass Imitationen illegal und minderwertig sind. Die Aktion machte sich bezahlt: Coca-Cola ist erfolgreich am chinesischen Markt positioniert.

China bleibt – unabhängig von neuesten politischen Entwicklungen – ein einzigartiger und wichtiger Markt. Man muss viel Zeit investieren, um eine nachhaltige Kommunikation mit den chinesischen Partnern zu erzielen, aber diese wird sich bezahlt machen, weil man in einem vielversprechenden Markt präsent sein wird, der auch in Zukunft attraktive Zuwachsraten und ein hohes Marktvolumen für seine Investoren bereithält. BT

Bleiben Sie genauso zäh wie Ihr Gegenpart und pflegen Sie gleichzeitig eine positive Atmosphäre