

→ Chinesische Geschäftskultur – oder der „Konfuzianismus des kleinen Mannes“ im Geschäftsalltag

Eva Nell

Silkroad Management Consulting, Hofheim a.T.

Dr. Christian Kober

General Manager, Shanghai

>> Trotz kommunistischer Revolution bestimmt der „Konfuzianismus des kleinen Mannes“ im heutigen China noch immer das, was auch unter Geschäftsleuten als „normales“ Verhalten und Wertmaßstab gilt. Konfuzianische Kernmerkmale, die im Geschäftsalltag zu Buche schlagen, sind allen voran Gemeinschaftsorientierung und Beziehungspflege, eine hierarchisch gegliederte Ordnung, die durch Konfliktvermeidung und Harmoniesuche aufrecht zu erhalten ist, und schließlich eine rigorose Lerntradition mit rasanter Wissensaneignung. Eine Einschränkung hinsichtlich der Gültigkeit konfuzianischer Verhaltensnormen muss aber insofern gemacht werden, als unter westlichem Einfluss vor allem zehntausender im Ausland ausgebildeter Fach- und Führungskräfte westliches Denken und Geschäftsgebaren hier und da Einzug gehalten und Spuren auch im traditionellen chinesischen Verhalten hinterlassen hat.

>> Die Allmacht der Beziehungsnetze

Die gut vorbereitete und innerlich auf Beziehungsaufbau eingestimmte deutsche Verhandlungsdelegation mag es daher überraschen, wenn im ersten Kontakt mit dem chinesischen Partner nach dem „ROI“ und „EBIT“ anstatt nach dem persönlichen Hintergrund der Delegationsmitglieder gefragt wird. Wenn aber beispielsweise die Schwelle vom Importeur zum lokalen Produzenten überschritten wird, wenn die Organisation wächst, wenn über den Kunden hinaus auch andere Parteien involviert sind, tritt die ungebrochene Macht der Beziehungsgeflechte wieder in den Vordergrund. Denn es ist nachvollziehbar, dass in einem Land, das innerhalb von 100 Jahren Absolutismus, Bürgerkrieg, Militärdiktatur, Besetzung, Kommunismus, Kulturrevolution und Kehrtwende zum Kapitalismus erlebt hat, die Familie und persönliche Beziehungen die einzige von Willkür freie Konstante waren. Und mitunter nicht einmal die. Das hat zur Folge, dass ein chinesischer Partner, aber auch Mitarbeiter, jede Situation oder Handlung stets im Hinblick auf ihren Einfluss auf sein Beziehungsgeflecht beurteilen wird. Angesichts ausgeprägter Gemeinschaftsbezogenheit, in der sich die Bedeutung des Individuums drastisch reduziert, genießen Beziehungsnetze Vorrang vor jeglichen Individualinteressen, weil sie einfach mächtiger sind. Daraus erwächst im Positiven große Loyalität und Verlässlichkeit gegenüber Gruppenzugehörigen, als Kehrseite aber auch die Bevorzugung von Gruppenmitgliedern unabhängig von deren persönlicher Eignung oder Leistung(sver-

mögen) sowie die mehr oder weniger deutliche Gleichgültigkeit gegenüber Interessen oder Wünschen Außenstehender wie etwa potentieller Geschäftspartner. Alles Bemühen westlicher Geschäftsleute muss daher dem Beziehungs- und Netzwerkaufbau gelten, um Gruppenzugehörigkeit zu erlangen. Denn wo von der im Anonymen verbleibenden Allgemeinheit oder gar der Bürokratie wenig zu erwarten ist, ihnen kaum Vertrauen entgegengebracht wird, findet eine Flucht in die persönlichen Netzwerke und Beziehungen statt.

> Gruppenzugehörigkeit und damit gegenseitige Verpflichtungen können in China unterschiedlich begründet sein, besonders aber durch die Familie, Herkunftsregion, Schule, Studium, Betriebs- bzw. „Danwei“-Zugehörigkeit. Beziehungen („Guanxi“) sind nicht an Sachthemen gebunden, mit deren Abarbeitung sie zum Ende kommen könnten, sondern bestehen häufig lebenslang. Dazu müssen sie aber auch gepflegt werden durch oft ritualisierte Besuche, (Betriebs)Feiern, offizielle Reden zur Bekräftigung der gegenseitigen Freundschaft oder Geschenkaustausch. Nun sind auch in Deutschland persönliche Beziehungen ein wichtiger Bestandteil des Geschäfts. Worin besteht zu China der Unterschied? Guanxi sind kein einfaches „quid pro quo“. Man erkennt Guanxi am besten daran, dass zwischen dem Geben und Nehmen keine Beziehung besteht. So wäre es verfehlt zu erwarten, dass die Einladung des Präsidenten des JV Partners zum Dinner im Fünf-Sterne-Hotel zur Unterstützung seinerseits bei den Verhandlungen mit dem Zoll führt. Hingegen seinem in Deutschland lebenden Sohn ein Praktikum zu vermitteln oder ihn in den Sommerferien bei sich zuhause aufzunehmen wäre der Beginn einer Beziehung. Wenn wiederum zwei Jahre später Hilfe benötigt wird, weil das örtliche Elektrizitätswerk für zwei Wochen den Strom abstellen will, dann kann man eventuell auf diese bereits angelegten Guanxi zurückkommen.

> Guanxi ist also nicht der Erwerb von kurzfristigen Vorteilen, es ist der Beginn einer langfristigen Partnerschaft. Daher wird niemand sein teuer erworbenes langfristiges Kapital leichtfertig aufs Spiel setzen, indem er es von Fremden instrumentalisieren lässt. Man kann allerdings Leute mit Guanxi in der eigenen Firma einstellen. Etwas anderes ist es, dass es immer Individuen gibt, die „die richtigen Leute“ kennen, was vor allem beim Kontakt mit Regierungsbehörden

wichtig ist. Dies ist jedoch mehr als Consulting und weniger im Kontext von Guanxi zu sehen, die stets auch eine persönliche gegenseitige Verpflichtung in sich bergen.

> Echte „Guanxi“ sind somit nicht käuflich, brauchen im Aufbau Zeit und Geduld und sind auch nicht kurzfristig und schnell einsetzbar. In vielerlei Hinsicht ist es unserem Terminus „Freundschaft“ näher verwandt als dem Wort „Beziehung“ und sollte nicht mit Korruption, schneller Vorteilsnahme und Hintertürgeschäften verwechselt werden. Vertrauensbildung ist daher die wichtigste Grundlage langfristigen Erfolgs.

>> Ordnung und Harmonie

Für Chinesen ist Ordnung als Konsequenz zwischenpersönlicher Verhaltensweisen und weniger als Folge von Gesetzen zu betrachten. Daher leitet sich auch die überragende Bedeutung von „Gesichts“-Regeln ab, die zur Bestätigung und Bewahrung des gesellschaftlichen Profils einer Person (etwa als Wissenschaftler, Manager, Unternehmer, Händler, Bürgermeister etc.) dienen. Jemandem ob seiner gesellschaftlichen Rolle Gesicht zu geben bedingt aber zugleich, dass derjenige dieser Rolle und der ihr beigemessenen Würde Rechnung tragen und sich entsprechend vorbildlich verhalten muss. Mit „Gesicht“ verbindet sich zugleich auch die Vorstellung davon, dass man nur Tätigkeiten ausübt, die der eigenen sozialen Rolle auch entsprechen. Alles andere bedeutet selbst verursachten oder – wie während der Kulturrevolution – erzwungenen Gesichtverlust, ja Demütigung. Ordnung, das heißt Berechenbarkeit und Stabilität, gilt als Grundvoraussetzung für Harmonie, dem konfuzianischen Gesellschaftsideal schlechthin. Begriffe wie Streitkultur und Konfliktfähigkeit sind in China fremd. Offenes Streiten oder Debattieren ist negativ besetzt und hinterlässt meist einen schlechten Eindruck. „Kultivierte“ Menschen können sich nicht nur jederzeit in den anderen einfühlen, sie bleiben auch in ihren eigenen Reaktionen stets beherrscht und berechenbar. Spontanität (oder Abweichung vom Ritual) verträgt sich nicht mit der angestrebten Bewahrung der Ordnung. Diese entsteht zudem durch hierarchische Strukturierung der jeweiligen Gemeinschaft, seien es Familie, Betrieb oder Partei. Hier zeigt sich ein Paradox, nämlich dass gleichheitsversessene Kulturen wider Erwarten besonders hierarchisch sind. Mit zurückhaltendem, formbewusstem, Hierarchie-achtendem Verhalten kann man daher in China Gesicht gewinnen.

>> Kommunikation

Aufgrund der alles überragenden Bedeutung von Beziehungsgeflechten wollen Chinesen oft vorab wissen, wer an Gesprächen teilnimmt und welchen Rang und welche Funktion diese Personen haben, um sich entsprechend vorbereiten und adäquat verhalten zu können. Bedingt durch die nachgeordnete Bedeutung von Sachthemen lassen sie sich auch leicht durch personelle Dinge von der Sache ablenken. Die klare Sachorientierung der Deutschen, die oft erst nach gelungenen Geschäften auch den beteiligten Personen vermehrte Aufmerksamkeit schenkt, ist den Chinesen fremd. Für sie ist eine gute zwischenmenschliche Beziehung die Grundvoraussetzung dafür, dass man überhaupt Geschäfte miteinander machen kann.

> Im Kommunikationsstil bevorzugen die Chinesen gemäß ihrem Harmonie-Ideal eine indirekte, konfliktfreie, mitunter schmeichelnde Ausdrucksweise. Ein offenes „Nein“ gibt es selten. Ein „Ja“ kann deshalb ja, vielleicht, nein oder ich-habe-es-nicht-verstanden heißen. Während die Deutschen unvermittelt zur Sache kommen, nähern sich Chinesen ihrem Thema oft indirekt, deuten es an und kreisen es ein. Deutsche Argumentation ist von Sachlogik geprägt, während Chinesen einer kulturellen oder gesellschaftlichen Logik folgen (Ordnung bewahren, Hierarchie achten, Respekt bezeugen, Beziehungsnetz stärken, Konflikt vermeiden). Die offene Kritik an einem Sachthema könnte die Blamage bzw. den Gesichtsverlust einer wichtigen Person, etwa eines verantwortlichen Managers oder eines technischen Leiters zur Folge haben und wird daher vermieden.

>> Lerntradition

Erneuerung als Grundtugend ist den Chinesen historisch bedingt mit in die Wiege gelegt. Wer nicht lernbereit ist, verbaut sich nicht nur die eigene Zukunft, sondern setzt sich aus chinesischer Perspektive sogar moralisch ins Unrecht. Liefere er doch Gefahr, das ihm angeborene Gute zu verlieren. Vor dieser Lern- und Selbstverbesserungstradition ist es nicht überraschend, dass Technologie- und Wissenstransfer für Chinesen in internationalen Kooperationen von größter Bedeutung sind. Da nach konfuzianischer Lehre ein Wissender zugleich verpflichtet ist, sein Wissen weiterzugeben, kann der freizügige Umgang mit Patentrechten anderer zwar sehr verärgern, aber kaum wundern. Die Ausbeutung Chinas während der Zeit des europäischen Imperialismus wird zusätzlich als Grund angeführt, warum es jetzt im Aufholen hin zur Industrialisierung nur recht und billig sei, westliche Technologie ohne formelle Erlaubnis zu übernehmen. Eine Kooperation, die keine Chance zum Lernen bietet, ist für den chinesischen Partner in der Regel nicht interessant. Man kann umgekehrt Punkte sammeln, wenn man selber Gelegenheit zum Lernen gibt, ohne jedoch dabei den anderen als „Unwissenden“ das Gesicht verlieren zu lassen. Dabei ist abzuwägen, wie viel Wissenspreisgabe sinnvoll oder aber geschäftsschädigend sein kann.

Autoren:

Eva Nell ist Gründerin von Silkroad Management Consulting, internationale Personal- und Organisationsentwicklung, Verhandlungstraining und Coaching, www.silkroad-mc.com. Sie studierte Sinologie, Japanologie sowie BWL und war als Investment-Bankerin für eine deutsche Großbank in Asien tätig.

Dr. Christian Kober ist seit 1998 für verschiedene internationale Großunternehmen der Chemieindustrie in leitenden Positionen in China tätig. Neben seinen Funktionen als General Manager liegt sein Schwerpunkt auf dem Thema „Marketing in China“.