CnC / R+D Machinery GmbH
Sellscheid 73
D- 42929 Wermelskirchen

Artikel vom Detlef Görgens, September 2017

Geschäftskultur in China

Alle Wege führen nach ROM – alle geschäftlichen nach China / Shanghai, direkt oder indirekt.

So, oder so ähnlich könnte man heute argumentieren. Firmen, die aus welchen Gründen auch immer den Weg nach China antreten, haben meist klare Vorstellungen darüber, wie hoch das wirtschaftliche Potential von mehr als 1 Milliarde Verbrauchern ist, aber sie können sich keine Vorstellung davon machen, wie unglaublich steinig und tückisch der Weg zum Erfolg sein kann und um wie viel näher der Misserfolg liegt. Es ist schon sehr erstaunlich, wie viele Firmen ihre Mitarbeiter nach China schicken, ohne dass diese auch nur die mindeste Ahnung davon haben, wie die chinesischen Geschäfts – und Verhandlungspraktiken sind und was sie in China erwartet.

Einige kommen mit der Vorstellung nach China, den Chinesen mal zu zeigen wie gearbeitet und organisiert wird und was alles verändert werden muss. Die Firmen, die mit dieser kolonial / westlich- europäisch geprägten Strategie nach China kommen, sind die ersten, die Schiffbruch erleiden und meist viel Geld verlieren. Nicht wenige chinesische „Partner“ reiben sich schon die Hände, wenn ihnen ein solcher Fang in die Netze geht.

Was die Chinesen wollen ist Hochtechnologie, Managementwissen, eine effiziente Modernisierung ihrer veralteten und meist auch maroden staatlichen Betriebe und vor Allem möglichst viel Engagement, was viel Geld bedeutet. Für manchen Investor, der unvorbereitet und blauäugig nach China kommt, öffnet sich ein Massengeldgrab, aus dem zu entkommen sehr schwierig ist. Je besser man also mit den chinesischen Methoden zu wirtschaften und Geschäfte zu machen vertraut gemacht wird desto höher wird die Wahrscheinlichkeit am Anfang kein Geld zu verlieren oder zumindest keine Verluste zu machen.

Ein erstaunliches Phänomen, dem man bei vielen westlichen Firmen in China begegnet ist, dass sie junges und unerfahrenes Personal nach China schicken, mit der Maxime „ nun geht nach China, zeigt mal was ihr könnt und was ihr gelernt habt und bewährt euch mal“!

Ein China -Mangagement erfordert hochqualifizierte und erfahrene, mit allen Wassern gewaschene Mitarbeiter, die mit sehr komplexen Situationen fertig werden können und vor Allem großem Stress gewachsen sind. **Jeder Ausländer sollte wissen, Geschäfte mit Chinesen können nur Chinesen erfolgreich abschließen, kein Ausländer sollte sich einbilden, dass er das auch kann, besonders nicht bei staatseigenen Firmen.** Die große Herausforderung ist, die sehr seltene Spezies von Chinesen zu finden, der man vertrauen kann. Kein Chinese traut dem anderen Chinesen, warum sollte er dem Ausländer trauen?

Wir Ausländer (Laowei) sollten stets daran denken, dass die chinesische Kultur mehr als 4000 Jahre älter ist als unsere und wir müssen einen Weg finden, dass diese andere Kultur nicht zur unüberwindlichen Barriere für Geschäfte wird. Harmonie und Vertrauensbildung sowie Konfliktvermeidung stehen an erster Stelle jeder Kommunikation und das ist manchmal wirklich schwer zu erfüllen mit unserer direkten Ansprache.

Da die chinesische Kultur so viel älter ist als unsere, ist natürlich auch die Geschäftskultur viel älter und hat eine längere Entwicklung hinter sich als bei uns. Es hat sich eine total andere Herangehensweise an Geschäfts- und Wirtschaftsprozesse herausgebildet, die von Nichtchinesen anfänglich nicht durchschaubar sind. Das Gefühl, dass die chinesische Geschäftskultur ganz streng hierarchisch autoritär, nationalistisch und bürokratisch gegliedert ist und keine Regeln zu kennen scheint ist purer Selbstschutz. Die permanente Angst eines jeden Chinesen, sein Gesicht zu verlieren und eine nur sehr ferne Vorstellung der außerhalb Chinas funktionierenden Welt, sind die größten Hemmschwellen, die die Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern so erschweren, auch wenn der nicht Chinese das anfänglich gar nicht merken wird und gerade das ist oft das größte Problem. Die sprachlichen Barrieren sind die größten Hemmnisse und werden nicht als Hemmnisse erkannt, weil durch die eingeschränkte Kommunikation entstehenden Differenzen nicht ans Tageslicht befördert werden. Um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, sollte jede Vereinbarung deshalb sehr vorsichtig und taktvoll überprüft werden. Das viel beschriebene Lächeln des Chinesen, besonders bei Verhandlungen, offeriert dem Kundigen nicht Freundlichkeit, sondern große Unsicherheit des Verhandlungspartners. Freundliche und zuvorkommende Chinesen sind ebenso selten wie die bereits beschriebenen Vertrauensvollen. Man muss sich nur den Straßenverkehr anschauen und man sieht was in den Köpfen der allermeisten Chinesen vorgeht: diese Leute sind fast alle sehr, sehr egoistisch, rücksichtslos, unsozial und kapitalistisch geprägt, was man eigentlich von Bewohnern, die in einem „sogenannten kommunistischen Staat“ wohnen nicht erwarten würde.

Man könnte behaupten, dass Deutschland kommunistischer ist als China.

Es entstehen viele Situationen, die Chinesen sehr positiv sehen und wir Ausländer sehr negativ, z.B. wenn in einer Warteschlange vor einem eine Lücke entsteht ist zu erwarten, dass ein Chinese sofort von hinten in diese Lücke geht – und er findet das sehr positiv und erfolgreich, da er ja derjenige ist der den Vorteil gewonnen hat. Es würde ihm nie in den Sinn kommen, damit andere zu übervorteilen, er erwartet dass man ihn bewundert.

So gibt es sehr viele Situationen, die Chinesen 100% anders sehen und beurteilen als alle anderen Ausländer. Das gilt nicht für alle Asiaten aber besonders für Chinesen.

Alles das was vorher geschildert wurde, sollte jetzt nicht dazu führen den Gedanken zu vergessen, nach China zu gehen um Geschäfte zu machen. Die meisten Chinesen handeln so wie sie handeln aus purer Unwissenheit, die wenigsten haben eine Bildung genossen und sind deshalb sehr ungebildet, ich möchte das Wort Dumm vermeiden. Fehlende Bildung der Chinesen ist die Wurzel aller Probleme. Offiziell können viele vorweisen, dass sie diese oder jene Universität mit gutem Abschluss absolviert haben, aber es ist oft das Papier nicht wert, auf dem es steht. Man kann immer noch sehr leicht jeden Abschluss kaufen, so z.B. auch den Führerschein und so kopieren die Chinesen nicht nur unsere Produkte, sondern auch die Fehler die im Straßenverkehr von den anderen Verkehrsteilnehmern gemacht werden, als richtige Handlung. Die Folge ist, dass der Verkehr sehr langsam läuft, damit überhaupt alles im Fluss bleibt. So, oder so ähnlich muss man sich das auch im Geschäftsleben vorstellen. Sollte das vorher stehende zum tiefen Graben werden, hat man in China ein gravierendes Problem. Man sollte deshalb die Chinesen auch nicht als Feind wahrnehmen, sondern versuchen so viel wie möglich mit ihnen zu kommunizieren um eine gewisse Harmonie herstellen.

Wir Deutschen haben einen riesigen Vorteil, **jeder** Chinese der erfährt dass man Deutscher ist, reagiert sofort überschwänglich freundlich und positiv – aber einige der alten Chinesen sagen auch oft „Hitler war gut“, deshalb Vorsicht, andere finden die Fußballer toll und deshalb ist Deutschland gut und die, die die Werkzeugmaschinen kennen, wissen was gute Qualität ist.

So kann man behaupten, dass die Deutschen generell viele Vorteile vor allen anderen Ausländern haben und das macht eine Kooperation etwas leichter.

Eine Kooperation mit einer chinesischen Firma in China bedeutet für das deutsche Unternehmen, dass es sich mehr an die chinesische Seite anpassen muss als die Chinesen umgekehrt an die Deutsche, denn man befindet sich in China! Die Wege die zu begehen sind befinden sich in China und sind oft lang und steinig, aber mit gutem Schuhwerk sind auch diese zu bewältigen.

Beziehungen (Netzwerk)

Jede Geschäftstätigkeit in China beginnt in der Regel mit dem Aufbau von Freund- und / oder Partnerschaften, dabei ist es in China wichtig zu verstehen, ein „Freund“ ist nicht das, was man in Deutschland landläufig als Freund versteht, sondern man meint „Bekannter“! Das Fundament der chinesischen Wirtschaft ist das gegenseitige Vertrauen, -das ist in Deutschland nicht anders-, was jedoch anders ist, in China zählt nicht das was man weiß, sondern das man einen kennt (der was weiß oder vorgibt etwas zu wissen).

Ein Ausländer benötigt in der Regel sehr viel Zeit eine Beziehung zu einem potentiellen Partner aufzubauen, selbst wenn der Chinese englisch spricht oder in Deutschland gelebt / studiert hat. Der Prozess kann allerdings über Mittelspersonen und andere, eventuell bereits bestehende Verbindungen beschleunigt werden.

Wird bei uns eine geschäftliche Verpflichtung über Verträge geregelt, so empfinden die meisten Chinesen gegenüber Verträgen und Gesetzen ein tiefes Misstrauen. Das heißt jetzt nicht, dass sie keine Verträge machen, im Gegenteil, sie sehen diese nur in einem ganz anderen Licht. Ein „anständiger“ Chinese geht in China normalerweise nicht vor Gericht, sondern sucht einen Anwalt auf und versucht so eine außergerichtliche, einvernehmliche Lösung des Problems zu finden. Ein Ausländer muss in diesem Zusammenhang auch wissen, dass er im Fall einer Gerichtsverhandlung immer die schlechteren Karten hat, auch wenn er im Recht ist. Der Richter wird immer Ausreden finden, die den Chinesen bevorteilen und so geltendes chinesischen Recht beugen.

Wichtige Verträge, bei denen es möglich ist diese nach deutschem Recht und deutschem Standort zu schließen sollten auf jeden Fall bevorzugt werden.

Beziehungen (Guanxi) haben so die Funktion der Gesetze. Sie sollen sicherstellen, dass Probleme weitestgehend vermieden werden und sollte ein Gang zum Gericht und ein Blick ins Gesetzbuch notwendig werden, dann haben die Guanxi total versagt und es existiert wirklich ein gravierendes Problem für beide Parteien.

Wie bereits angedeutet benötigt der Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes normalerweise viel Zeit, und man muss sich darüber im Klaren sein, dass in diesem Fall in China die Redewendung „Time is Money“ nicht gilt, die chinesische Version heißt „Guanxi is Money“. So kann es sein, dass ein langsames Vorankommen von Verhandlungen gerade ein erfolgreiches Zeichen für das Gelingen der Kooperation oder Partnerschaft ist.

Verhandlungskultur in China

Wie kommt man mit den Chinesen voran?

Wie kommuniziert man mit Chinesen, dass es möglichst erfolgreich wird?

Wir Deutschen bevorzugen in der Regel einen sehr direkten Kommunikationsstil, wir kommen schnell zum Kernpunkt des Themas und wir sprechen auch mal „Klartext“ wenn es die Situation benötigt und nennen sehr präzise die Probleme, um Missverständnisse zu vermeiden.

Wer in einer Kultur aufgewachsen ist, die auf Beziehungen aufgebaut ist und dem einzelnen Individuum einen mehr oder weniger definierten Platz in diesem Netz zuweist, kann nicht direkt verhandeln. Ein Chinese muss immer erst die Atmosphäre schaffen, in der er sich wohlfühlt. Dazu gehört ein „indirekter Kommunikationsstil“, bei dem die „Wahrheit“ nach Gefühl bewertet wird, so dass ein „ja“ auch „nein“ oder „vielleicht“ heißen kann.

Ständige **Geschäftsessen** sind ein weiterer wichtiger Grund zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre und des sich kennenlernen. Sie können auch dazu dienen, erhitze Verhandlungen abkühlen zu lassen oder Zeit zu gewinnen, um Probleme zu umschiffen und die Harmonie nicht zu gefährden. Bei diesen Essen ist es besonders abends, immer noch der Fall, dass sehr hochprozentiger Alkohol getrunken wird, der sog. „white wine“ (Maotai), den es mir 46%, 56% und 62% gibt. Die meisten Chinesen die aus dem Norden kommen, sind geübte Trinker und man kann „Plusspunkte „ sammeln, wenn man mithalten kann. Chinesen aus den Süden Chinas haben sehr oft ein Problem mit dem Alkohol, denen fehlt ein Enzym, dass den Alkohol aufspalten kann und diese Leute haben ein echtes Problem, sie bekommen sofort nach den ersten Schluck einen roten Kopf und Haut und fühlen sich sehr unwohl, aber sie kneifen nicht. Sie stehen es durch, weil es für sie wichtig ist keine Schwäche zu zeigen um nicht das Gesicht zu verlieren. Es kann sie nur eines retten, dass sie noch Autofahren müssen, dann ist es „erlaubt“ keinen Alkohol zu trinken, denn in China gilt die 0% Regel im Straßenverkehr und sehr viele Chinesen halten sich strikt daran, erstaunlicher Weise!, doch zurück zum Verhandlungstisch.

Chinesische Verhandlungspartner gelten als hart und gnadenlos. Ihre westlichen Counterparts sind es aber oft auch, allerdings in einem vertrauten Umfeld. Umgekehrt haben auch die Chinesen in Deutschland oft große Schwierigkeiten, weil sie mit unserer Verhandlungsweise nicht zurechtkommen. Sie werden den Verhandlungspartner, den möglicherweise auch noch der Jetlag plagt von Bankett zu Bankett laden, bis vor lauter Mautai die Zielvorgaben verschwimmen und auch das Visum abläuft. Sollten Ausländer bei Verhandlungen erkennen lassen, dass sie nicht viel **Zeit** haben, werden die Chinesen das sofort ausnutzen und auf Zeit spielen.

In chinesischen Firmen gibt es täglich Versammlungen (Kaihui), die den meisten Ausländern ein Gräuel sind, weil sie Zeit fressen, doch eben diese Versammlungen sind die Voraussetzungen zum Erfolg. Je sorgfältiger die Guanxi augebaut und gepflegt werden, umso besser läuft alles ab.

Der eigentliche Grund für diese Versammlungen ist jedoch, dass es zwar eine generelle sehr langfristige Planung gibt, wieviel Produkte man im Jahr produzieren will, aber damit ist auch schon das Planen zu Ende. Man entscheidet von Tag zu Tag oder Woche zu Woche was notwendig ist diese sehr langfristige Planung zu erfüllen.

Inzwischen ist das in privat geführten Betrieben natürlich im Wandel begriffen, da man auf sein Kapital achten muss. In staatlichen Betrieben gibt es diese betrieblichen längerfristigen Planungen aber immer noch nicht wirklich, man meint den Bedarf zu kennen und arbeitet auf Lager, um sofort lieferfähig zu sein, falls ein Auftrag möglich ist.

Der Hintergrund ist, das die Firma, die lange Lieferzeiten in China hat es schwer haben wird zu überleben, wenn das Produkt auch anderweitig am Markt zu bekommen ist. Denn alle Firmen im chinesischen Markt planen ja nicht wirklich, sondern kaufen da, wo sofort vom Lager geliefert werden kann. Das hat natürlich auch Vorteile für den Bedarfsträger.

Unwissenheit ist das größte Problem, bei Deutschen bezüglich der chinesischen Kultur und mehr noch bei Chinesen, generell und besonders was Technik angeht. Der Deutsche, der sich nicht gut vorbereitet, wird es sehr schnell bereuen. Wer z.B. nicht weiß, dass im Winter die meisten chinesischen Firmenbüros, Fertigungsstätten etc. auch bei tiefen Minusgraden nicht geheizt sind und im Sommer wie im Winter alle Türen und Tore weit aufstehen befindet sich bereits im Nachteil. Das ist zum Beispiel fast immer bei staatseigenen Firmen der Fall. Die Chinesen tragen im Winter bis zu drei dicke lange Unterhosen und Unterhemden, um die Minusgrade überstehen zu können. Deutsche, die ohne lange Unterhosen mit dünnen Anzügen Verhandlungen beginnen, erfrieren fast und denken nur noch an das Verhandlungsende.

Wie bei allen Dingen, die gute Vorbereitung ist auch der Schlüssel zum Erfolg für Geschäftstreffen. Hinzukommen muss in China vor Allem die Geduld, der Humor sollte nicht fehlen und eine permanente Selbstkontrolle und Aufmerksamkeit um nicht in irgendwelche „Fettnäpfchen„ zu treten.

Nachfolgend einige Punkte, die vor den schlimmsten Enttäuschungen bewahren können:

-Berater, chinesische und ausländische

Man sollte sich gut informieren, mit wem man es zu tun hat und welche Rolle der Verhandlungspartner im angestrebten Geschäft einnimmt. Sogenannte Berater, die behaupten, in ganz China allerbeste Beziehungen zu haben, sollte man weiträumig meiden. Es gibt sie nicht.

-Vorteile

Die Kooperation wird nur dann zustande kommen, wenn die chinesische Seite die gleichen Vorteile aus der Partnerschaft ziehen kann wie die andere Seite. Stehen noch Behörden hinter dem Unternehmen oder sind Geldgeber, werden diese auch genau prüfen welche Vorteile sie in diesem Geschäft haben werden. Kommt dabei heraus, dass der Ausländer der Hauptprofiteur sein wird, wird das Geschäft platzen oder kurz über lang im Sande verlaufen.

Kontrolle in der Produktion gibt es in den meisten chinesischen Produktionsbetrieben immer noch nicht. Das heißt, wer in China was kauft muss 100% kontrollieren, ob die Ware dem entspricht was man bestellt hat. Das heißt, wer von Deutschland aus bestellt, muss einen oder mehrere Kontrolleure im chinesischen Produktionswerk beschäftigen oder die Ware von einer vertrauensvollen Firma in China kontrollieren lassen, denn wenn die unkontrollierte Ware erst mal in Deutschland ist und dann erst die mangelhafte Lieferung erkannt wird, ist es in der Regel zu teuer alles zurück zu senden. Da hilft es auch nicht, wenn man die Ware noch nicht 100% bezahlt hat, denn dann fangen die Schwierigkeiten ja erst an. Die Chinesen werden zunächst abstreiten dass die Ware fehlerhaft ist und keinen Ersatz schicken, -. Ich muss sicher nicht weiter ausführen was dann alles an Negativem kommen kann.

Zahlungsbedingungen, für Geschäfte mit chinesischen Firmen sind nur sicher, wenn eine Anzahlung vereinbart wird, min. 30% und 70% Zahlung vor Lieferung nach China bzw. 70% Akkreditiv. Niemand sollte ich darauf einlassen, 30% Vorkasse, 60% Zahlung vor Lieferung oder Akkreditiv und 10% Zahlung nach Lieferung der Ware nach China.

Die 10% werden nie gezahlt werden, weil man irgendeinen „Fehler" findet, auch wenn sie gar nicht existieren.

-Interessen erkennen

Wichtig ist auch herauszufinden, ob die Person oder Personen, mit der / denen man spricht, tatsächlich die Autorität und Mittel hat, das in Gang zu setzen was man sich erhofft. Es gibt Gesprächspartner und Berater, die nur ihre persönlichen Interessen verfolgen. Gerade in Behörden sind viele Angestellte nicht scharf auf Geschäftsabschlüsse, sondern nur z .B. an Informationsreisen auf Firmenkosten. Das Gewinnmotiv „Geld" steht auch in China nicht immer an erster Stelle, die Steigerung des Ansehens, der Zugang zu Devisen, Luxusgütern usw. ist oft sehr viel wichtiger. Verhilft man diesen Personen zu diesem Status, könnten sie allerdings sehr nützlich für ein Projekt werden.

Es gibt noch sehr, sehr viel mehr zu berichten, z.B. was besonders zu beachten ist bei privaten oder staatlichen Firmen. Es gibt da riesige Bandbreiten. Man kann staatliche Firmen sehen, besonders die, die die schnellen Züge produzieren oder die Aerospace Firmen, da könnte man von Boden essen und es gibt die anderen, da wird am Boden im Dreck gearbeitet – Tische kennt man nicht und die WC's „leben", da seit 20 Jahren nicht wirklich sauber gemacht.

Es gibt aber auch high lights, z.B. die **chinesische Küche,** möglicherweise nicht für jeden Menschen der nach China kommt aber ich würde sagen, für 95% aller Besucher die kommen.

China besteht aus 57 Ländern und aus jedem Land kommen sehr gute Gerichte. Alle Auszuprobieren braucht Jahre, aber es lohnt sich.

Sollten Sie mehr Fragen haben, stehe ich sehr gerne zur Verfügung Ihre Fragen zu beantworten, denn ich war beruflich von 2003 bis 2009 für Firma Schaeffler (INA / FAG) in China und lebe seit 2010 ständig in Shanghai.

Detlef Görgens

CnC/R+D
Machinery GmbH

Detlef Goergens
President

Sellscheid 73
D-42929 Wermelskirchen(Germany)

Tel: +0049 17632778508
Mp:+86 13671819833
e-mail:excellent.bearing@yahoo.de

Detlef Goergens
General Manager
Mobile：13671819833

Excellent Bearing(Shanghai)Trading Co.,Ltd
RoomNo.902, Building No.12,No.199 Minchen Road,
Minhang Dist.,Shanghai,China,201100
Tel: 0086-21-34207128
Fax: 0086-21-34207127
E-mail: excellent.bearing@yahoo.de

Montronix®
MONITORING SOLUTIONS

Shanxi CN/DE Polynan Compound Material Co.,Ltd.

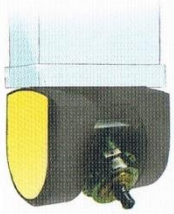
Besser sicher.
Sicher besser.

Detlef Goergens
Technical director

Add(Head office): Economic and Technical Development Zone,Jinzhong,Shanxi,China.
Add(Shanghai office): Room104,Building No.7,No.55 Fudu Road,Minhang Dist.,Shanghai,China.
Mp: +86 136 7181 9833
Tel: 021-6406 3671 Fax: 021-6406 3672
E-mail: excellent.bearing@yahoo.de
Web: www.montronix.com

TRAMEC GMBH

CnC/R+D
Machinery GmbH



Detlef Goergens
President

Shanghai representative office
Room 902,Building No.12,
No.199 Minchen Road,Minhang Dist.,
Shanghai,China,201199.
Mp: +86 136 7181 9833
Tel: +86 21 3420 7128
Fax:+86 21 3420 7127
E-mail:excellent.bearing@yahoo.de
Web:www.tramec.net