

Neues von Laozi? Business-Skills aus dem alten China	76
Business-Strategien in China: Faires oder falsches Spiel? ..	79
Laowai-Privilegien? Über den Ausländerbonus in China.....	82

2 Deutsch-chinesisches Personalmanagement

China-Personal 2014: Sino HR Konferenzbericht	84
Arbeitgeberkonkurrenz und Arbeitnehmererwartungen...	89
China-Management I: Recruiting und Führung	91
China-Management II: Kultur, Konflikte und Chancen	94
Management auf Chinesisch? Zeng Shiqiangs Ideen	98
Umfrage zu deutsch-chinesischer Personalführung.....	101
Chinesische Mitarbeiter binden: 7 Ratschläge	105
Chinesisches Lernverhalten: Tipps für Deutsche.....	109
Chinesische Mitarbeiter heute: 6 Hintergründe	113
Deutsch-chinesisches Teambuilding	116
Links und Ansprechpartner.....	118
Literaturhinweise.....	124

Vorwort

Business? Knigge? China!

Der Standort China bleibt trotz seines geringeren Wirtschaftswachstums für die globale Wirtschaft bedeutsam. Zahlreiche deutsche und deutsch-chinesische Unternehmen arbeiten sehr erfolgreich im Reich der Mitte. Sie stehen auf einem dynamischen Markt mit unbeständigen Rahmenbedingungen jedoch jährlich vor neuen Herausforderungen. Die junge Generation von Chinesen rückt nicht nur als Konsumentenschicht, sondern ebenso als Gruppe potentieller Mitarbeiter für deutsche Unternehmen in den Fokus. Der vorliegende Business-Knigge bietet kompaktes Hintergrundwissen und interkulturelle Empfehlungen für das China-Business. Einige der Artikel in diesem Knigge stammen vom interkulturellen China-Portal www.interculturecapital.de. Sie wurden für dieses Buch überarbeitet und aktualisiert. Daneben befassen sich auch zahlreiche neue Artikel mit deutsch-chinesischem Geschäftsverhalten und Management.

Das erste Kapitel behandelt die klassischen Themen aus dem China-Knigge. Welche Regeln gibt es beispielsweise beim Schenken in der chinesischen Geschäftswelt? Hierzu werden nicht nur die Besonderheiten der chinesischen Geschenkkultur besprochen. Aus einer aktuellen Umfrage geht zudem hervor, was Chinesen derzeit als passende Geschenke für Kollegen und Freunde in China ansehen. Ebenso wird das Networking mit chinesischen Merkmalen untersucht. Welche Tipps gibt es für Ausländer, die ihre Geschäftsbeziehungen mit Chinesen aufbauen oder stärken möchten? Natürlich dürfen vor diesem Hintergrund auch Hinweise für Geschäftsessen und Verhandlungen in China nicht fehlen. Darüber hinaus erörtern Artikel das chinesische Messe- und Presseverhalten, das für Deutsche ungewöhnlich erscheint. Nicht zuletzt stehen chinesische Business-Strategien im Fokus. Es wird geklärt, inwiefern die

altchinesische Philosophie das heutige Business beeinflusst und mit welchen Tricks in China ausländische Akteure überrascht werden.

Das zweite Kapitel dreht sich um die deutsch-chinesische Zusammenarbeit im Management und im Personalbereich. Welche Empfehlungen gibt es für deutsche Personal- und Führungskräfte? Wie gelingen Recruiting, Leitung und Bindung chinesischer Mitarbeiter? Aus aktuellen Studien und Umfragen werden Einblicke in chinesische Arbeitnehmererwartungen gegeben. Unterscheiden sich diese wirklich so stark von den Wünschen der Mitarbeiterschaft im Westen? Oft wird von Kommunikationskonflikten in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit berichtet. Wie lassen sich diese erklären und welche Lösungsstrategien bieten sich an? Hierfür sind Informationen über das gesellschaftlich etablierte Kommunikations- und Gruppenverhalten in China besonders hilfreich. Auch gilt es zu berücksichtigen, welches Image deutsche Vorgesetzte in China und umgekehrt haben. Ganz konkret werden bewährte Ratschläge für deutsche Vorgesetzte formuliert, um chinesische Mitarbeiter an ein Unternehmen zu binden.

Der vorliegende Business-Knigge hat den Anspruch, den Akteuren im gegenwärtigen Business zwischen Deutschland und China weiterzuhelfen. Seine Aktualität ist nicht zuletzt den vielen Unternehmensvertretern und Experten zu verdanken, die ihr Wissen mit dem Autor geteilt haben.* Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Am Ende des Buches finden sich außerdem weiterführende Links und verlässliche Ansprechpartner für das erfolgreiche Chinageschäft.

*Hier und im Folgenden wird zugunsten der Lesbarkeit nur eine Genusform angegeben, die sich freilich gleichermaßen auf alle Geschlechter bezieht.

1 Ratgeber für China-Business

Wer kennt sie nicht, die Legenden über Business in China? Gruselige, lustige und schockierende Geschichten beschreiben, wie Deutsche im Reich der Mitte ihr geschäftliches Glück gesucht haben. Von einem deutschen Ingenieur wird berichtet, der extra nach Nordchina umzog, um dort mithilfe einer fähigen Dolmetscherin an gute Aufträge zu gelangen. Nach einem Jahr musste er jedoch erkennen, dass ohne die richtigen Kontakte einfach nichts gelingt. Ein eigentlich trinkfester Westfale soll in Shandong beim Geschäftsessen so viel gebechert haben, dass er sich am Ende auf eine Zusammenarbeit einließ, die ihm jahrelange Sorgen bereiten würde. Noch eine andere Anekdote handelt von einer deutschen Delegation. Ihr entgingen in China vielversprechende Projekte, weil sie nicht genug Zeit für das Kennenlernen mit dem potentiellen Partner eingeplant hatte. Es gibt noch viele weitere Geschichten, die zeigen, wie hilfreich es ist, sich auf die chinesische Geschäftskultur einzulassen. Wenngleich einige Legenden sicher übertrieben sind, kann dies nie schaden. Natürlich gilt das auch für Deutschland, wo mehr und mehr chinesische Unternehmer und Investoren aktiv werden.

Wissenstest für das China-Business

Wie gut kennen Sie sich mit China und der chinesischen Wirtschaft aus? Sind Sie schon Experte oder auf dem besten Weg dorthin? Hier können Sie Ihr Wissen testen.

1. Wie heißt die chinesische Währung offiziell?
a) Renminbi b) Renminbao c) Hujintao d) Kuaizi

Geschenke auf Chinesisch

Richtig zu schenken will in China gelernt sein. Wird der falsche Gegenstand als Präsent überreicht, kann dies leicht missverstanden werden. Auch der Kontext und die dazugehörigen Rituale unterscheiden sich von mancher deutschen Gewohnheit. Was gilt es beim Schenken in China zu berücksichtigen?

Wie in einem der Quiz auf dem ICC-Portal besprochen, gehört es sich in China in der Regel nicht, ein Geschenk sofort zu öffnen und zu begutachten. Darüber hinaus gibt es unter Chinesen andere Vorlieben, was das Innere und Äußere von Geschenken angeht. Zwar führt ein gut gemeintes, aber nicht typisch chinesisches Präsent selten zu größeren Konflikten. Doch bietet es sich an, ein paar Regeln zu beachten, damit die nette Geste die optimale Wirkung entfalten kann.

Farben und Tabus beim Verschenken

Wer an Feiertagen in chinesischen Supermärkten unterwegs ist, kann die üblichen Geschenkboxen kaum übersehen. Alles, was sich gut verschenken lässt, kommt in diesen Tagen in rot-goldener Verpackung daher. Rot ist die am meisten verbreitete Farbe für Geschenkpapier, rot sind auch die Umschläge, in denen an chinesischen Feiertagen Geldgeschenke überreicht werden. Es stimmt zwar, dass Uhren in China signalisieren können, dass die Lebenszeit von jemandem zu Ende geht, und Messer andeuten, dass damit eine Beziehung beendet wird. Hingegen ist es für Chinesen nicht unüblich, sich deutsche Qualitätsprodukte für den Küchengebrauch mitzubringen, wenn sie in Deutschland auf Reisen waren – und selbst ein hochwertiges Messer-Set wurde schon freudig entgegengenommen. Dementsprechend gibt es kaum Verbote, wenn man einem chinesischen Freund oder Geschäftspartner mit einem Geschenk aus Deutschland eine Freude machen möchte. Neben deutscher Markenware für den Haushalt freuen sich Chinesen über europäische Pralinen und Schokolade, wenngleich diese in China mittlerweile vielerorts erhältlich sind.

Korruption und politische Trends in China

Korruptionsbekämpfung und Compliance-Regeln werden für deutsche und deutsch-chinesische Unternehmen in China immer wichtiger. Wo man vor einigen Jahren noch bei Ausländern ein Auge zudrückte, gelten heutzutage mindestens genauso strenge Regeln und Gesetze. Wer glaubt, in China gehöre Bestechung zum guten Ton und zu einer guten Beziehung, ist falsch informiert.

Alle, die mit der chinesischen Bürokratie zu tun haben, sollten besonders auf der Hut sein. Die Bekämpfung von Korruption und Dekadenz in der Beamtenschaft steht ganz oben auf der Agenda der aktuellen Regierung Chinas. Das heißt zwar nicht, dass man nun gänzlich auf Gastgeschenke oder Giveaways verzichten sollte. Doch ist man hier mit einer gewissen Bescheidenheit im Geben und Nehmen auf der sicheren Seite.

Geschenktipps von Chinesen: Top 10

Was bringen Chinesen ihren Verwandten und Freunden aus Deutschland mit? Deutsche Autos sind als Mitbringsel sicher zu teuer und schwer zu transportieren. Wir haben 189 chinesische Touristen, Studenten und Geschäftsleute mit Deutschlandfahrt befragt, welche Geschenke sie für die Rückkehr in die Heimat bevorzugen.

Im vorherigen Artikel wurde erklärt, worauf beim Schenken in China zu achten ist. Typisch für chinesische Geschenke sind etwa die rot-goldene Verpackung sowie bestimmte Rituale der Höflichkeit beim Überreichen und Erhalten der Geschenke. Auch wurden einige geeignete Gegenstände mit ihrer jeweiligen Symbolik aufgezählt. Was aber schenken sich Chinesen am liebsten untereinander? Die folgenden Erkenntnisse stammen aus einer Umfrage, die im Februar 2014 durchgeführt wurde.

scheidungen zu treffen. Diese sollten den Mitarbeitern jedoch auch vernünftig kommuniziert werden.

Zwar sind die Hierarchien in China ausgeprägter als in Deutschland. Nichtsdestotrotz – oder gerade deswegen – wünschen sich die dortigen Mitarbeiter Transparenz und Teilnahmemöglichkeiten. Ebenso ist der Aspekt der Fürsorge für die Angestellten zu beachten. In China spielt beispielsweise die Versorgung der Familie eine größere Rolle als in Deutschland, da die staatlichen Versorgungsmechanismen bis heute weniger ausgeprägt sind. Als Vorgesetzter sollte man sich daher regelmäßig nach der Familie der Mitarbeiter erkundigen, je nach Möglichkeit Zusatzversicherungen für die Familie anbieten et cetera (siehe hierzu auch S. 105-108).

2. Bewerbungskultur in China

Eine weitere gängige Frage im China-Coaching bezieht sich auf die chinesische Bewerbungskultur. Welche Besonderheiten sind in China zu beachten? Durch die Presse sind Meldungen über stark beschönigende oder gefälschte Bewerbungsunterlagen in China gegangen. Was hat es damit auf sich?

2.1 Bewerbungen von Chinesen

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass im Reich der Mitte Vorsicht bei Bewerbungen geboten ist. Falschaussagen und Übertreibungen sind demnach keine Seltenheit. Gerade in den Sektoren Media, PR und Advertising, so heißt es, werde oft Fragliches in Bewerbungen entdeckt. Lange Zeit konnte man in Peking an jeder Ecke diese Worte hören: »Fapiao, fapiao!« Dokumentenfälscher boten damit ihre Dienste an. Zu kaufen gab es alles: Führerscheine, Studentenausweise, Universitätszeugnisse... Und nicht umsonst gibt es seit 2001 in Peking die Akademische Prüfstelle von der deutschen Botschaft und dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst. Diese Prüfstelle wurde auch deshalb gegründet, weil zu viele gefälschte Dokumente und Bewerbungen verbreitet waren.

Deutsche Geschäftskultur aus chinesischer Sicht

Wer sich auf China vorbereiten will, hat große Vorteile, wenn er weiß, was dort von ihm erwartet wird. Die chinesischen Deutschlandbilder sind komplexer als viele denken. Wir haben 131 Chinesinnen und Chinesen mit Deutschland Erfahrungen befragt, was sie von der deutschen Geschäftskultur halten.

Wie beschreiben Chinesen mit wenigen Stichworten die Business-Mentalität in Deutschland?

Sie nannten zuerst Begriffe wie »Struktur«, »Planung« und »Genauigkeit«. Deutsche arbeiten aus chinesischer Sicht besonders gründlich und effizient, in der Kommunikation gelten sie als besonders direkt und ehrlich. Charakterlich werden Deutsche von Chinesen einerseits als treu und verantwortungsvoll und andererseits als kühl und mitunter eigensinnig dargestellt. Hier lässt sich bereits erahnen, wie Chinesen ihre eigene Geschäftskultur empfinden, die Antworten der Umfragen sehen wie folgt aus. Die meistgenannten Stichworte waren »Flexibilität«, »Beziehungen« und »Schnelligkeit«. Während Deutschen in der Regel ein Fokus auf der Sachebene nachgesagt wird, erklärten die Chinesen, selbst eher das Menschliche und Zwischenmenschliche zu berücksichtigen. Im Gegensatz zur deutschen Kommunikation sei man außerdem indirekter und zurückhaltender. Auch Begriffe wie »Fleiß« und »Überstunden« wurden zur Beschreibung der chinesischen Arbeitshaltung herangezogen.

Welche geschäftlichen Gewohnheiten oder Arbeitsweisen der Deutschen sind für Chinesen schwer zu verstehen?

Hier führten die Befragten am häufigsten die deutsche Direktheit und Hartnäckigkeit an. Insbesondere traditionelle Chinesen hätten mit der direkten Ausdrucksweise von Deutschen Probleme. Die deutsche Liebe zum Detail führe ferner dazu, dass gelegentlich selbst sehr einfache Zusammenhänge auf

Business-Chinesisch für Anfänger

Die chinesische Sprache stellt fraglos eine große Herausforderung für Lernende aus dem Westen dar. Die chinesischen Zeichen wirken zwar anziehend, aber die Beherrschung erfordert doch ein intensives Studium. Das gesprochene Chinesisch ist hingegen leichter als die meisten annehmen. Die folgende Liste enthält wichtiges Vokabular für das Geschäftsleben. Dies ist zwar nur ein kleiner Anfang. Wer aber schon einmal in China war, der weiß, dass bereits einige Begriffe sehr hilfreich sein können. Und die Bereitschaft, sich mit der Sprache zu beschäftigen, macht sowieso einen guten Eindruck.

Der Link zu einer Audio-Liste im Internet folgt am Ende!

Guten Tag	<i>nǐ hǎo</i>	你好
Wie ist Ihr Nachname?	<i>nín guìxìng</i>	您贵姓？
Freut mich, Sie kennenzulernen!	<i>xìnghuì</i>	幸会！
Geht es Ihnen gut?	<i>nín hǎo ma</i>	您好吗？
Mir geht es sehr gut.	<i>wǒ hěn hǎo</i>	我很好
Danke	<i>xièxiè</i>	谢谢
Nichts zu danken	<i>búyòng xiè</i>	不用谢
Auf Wiedersehen	<i>zàijiàn</i>	再见
Aus welchem Land kommen Sie?	<i>nǐ shì nǎ guó rén</i>	你是哪国人？
Ich komme aus...	<i>wǒ shì... rén</i>	我是...人。
Deutschland	<i>déguó</i>	德国
China	<i>zhōngguó</i>	中国
Business	<i>shāngwù</i>	商务
Geschäfte machen	<i>zuò shēngyì</i>	做生意
Wie viel?	<i>duōshao</i>	多少

Deutsch-chinesisches Business: Theorie und Praxis

Ohne jeden Zweifel unterscheiden sich die Geschäftskulturen in verschiedenen Ländern voneinander. Doch wie lassen sich Kategorien bilden, die allgemeingültig erscheinen? Im Folgenden werden zentrale Unterschiede der deutschen und der chinesischen Business-Kultur vorgestellt. Dabei werden sowohl die Einteilungen in der Forschung als auch Phänomene in der Praxis berücksichtigt.

Deutsch-chinesische Kulturunterschiede in der Forschung

Die interkulturelle Forschung ist eine noch relativ junge Disziplin, doch wurden bereits verschiedene Ansätze entwickelt, die kulturellen Verhaltensweisen im Unternehmen und im Geschäftsleben zu vergleichen. Es verwundert nicht, dass regelmäßig Input aus der globalen Wirtschaft kommt, wo Unternehmen intern, aber auch extern mit verschiedenen Kultureinflüssen umgehen müssen.

Kulturstandards nach Alexander Thomas

Ein wichtiger Vertreter der interkulturellen Forschung im deutschsprachigen Raum ist der Emeritus Alexander Thomas, der sich im Rahmen der Psychologie mit interkulturellen Unterschieden befasst hat. Er hat den Begriff der Kulturstandards verwendet, die als »zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems« anzusehen sind. Vor dem Hintergrund seines Modells lassen sich beispielsweise die folgenden deutschen und chinesischen Kulturstandards gegenüberstellen.

Deutsche Kulturstandards

- Sach- und Regelorientierung
- Direkte Kommunikation

Chinesische Kulturstandards

- Personen- und Harmonieorientierung
- Gesichtswahrung in der Kommunikation

Vitamin B auf Chinesisch? Guanxi!

Im Folgenden stellen wir Ihnen wichtige Benimmregeln für den Geschäftskontakt mit Chinesen vor. Chinas Businesswelt ist zunehmend international geprägt, sodass auch die Verhaltensweisen in Ost und West sich annähern. Dennoch wird es in China sehr geschätzt, wenn ausländische Gäste sich ein wenig an die chinesische Kultur anpassen. Möchte man in China erfolgreich Geschäfte machen, ist es oft unumgänglich, sich die chinesische Art, Kontakte zu knüpfen und Netzwerke zu pflegen, anzueignen. Hier kommt das Konzept *guanxi* 关系 ins Spiel, das mittlerweile im Westen relativ bekannt ist. Woher stammt dieses Konzept und wie kann man am besten damit umgehen? Muss man Chinese sein, um *guanxi* richtig nutzen zu können?

In der Forschung wird diskutiert, wo die Ursprünge von *guanxi* liegen. Einige argumentieren, dass sie mit dem ritualorientierten Konfuzianismus zusammenhängen, der sich im alten China gegen konkurrierende Denkschulen durchgesetzt habe. Andere vermuten, dass sich *guanxi* erst durch die Strukturen im kommunistischen China verbreitet hätten. Auch die Frage, ob Chinas wirtschaftlicher Aufschwung der letzten Jahrzehnte das Phänomen verstärkt oder vermindert hat, ist nicht eindeutig zu beantworten. *Guanxi* beziehen sich in der Regel auf zwischenmenschliche Beziehungen und weniger auf Organisationen oder Unternehmen. In der Grundstruktur lassen sich Gemeinsamkeiten mit Begriffen wie »Vitamin B« oder »Beziehungen« im deutschsprachigen Raum, *connections* im Englischen und *blat* (блат) im Russischen aufzeigen.

Prinzipiell geht es bei *guanxi* darum, sich gegenseitig zu unterstützen, indem man Beziehungen zu Partnern, Kollegen, Freunden und Familienangehörigen pflegt und nutzt. Was an sich einfach klingt, kann jedoch insbesondere bei Nicht-Chinesen zu Fehlschlüssen führen.

Begrüßung, Anrede und Visitenkarte

Durch die Weltpresse ist ein Foto gegangen, auf dem sich Barack Obama vor dem damaligen chinesischen Präsidenten Hu Jintao verbeugt, Hu hingegen, kerzengerade stehend, nur seine Hand ausstreckt. Ganz gleich, wie man dieses Bild welt-politisch deuten möchte – eines ist gewiss: Ein Handschlag reicht heutzutage für den Umgang mit Ihren Partnern und Kollegen aus China völlig aus. Das Händeschütteln hat nämlich die traditionelle chinesische Verbeugung weitestgehend verdrängt – zumindest bei internationalen Treffen.

Die Deutschen gelten weltweit als besonders begeisterte Händeschüttler, was beispielsweise viele Briten nicht leiden können, die den Handgruß lieber auf das erste Kennenlernen beschränken. Die deutsche Vorliebe für das Händeschütteln hat sich bis nach China herumgesprochen. Einige anpassungs-freudige chinesische Geschäftsleute möchten in Deutschland besonders gerne – und teilweise sogar etwas zu oft – deutsche Hände schütteln.

Es heißt, in Deutschland sei man besonders stolz auf Titel und Auszeichnungen. In den Führungsschichten der Wirtschaft macht sich ein Dokortitel sehr gut – sogar zwei Drittel der Vorstandsmitglieder in den Dax-Unternehmen können eine Promotion vorweisen. Im Alltag wird in der Anrede aber oft auf den Titel verzichtet. Das ist in China anders. Bekannt sein dürfte, dass im Chinesischen der Nachname vor dem Vorna-men genannt wird. Dies wird damit erklärt, dass die Familie im traditionellen China einen sehr hohen Stellenwert besaß. Verfügt die angesprochene Person über einen Titel, dann wird auch dieser dem Nachnamen nachgestellt: Nachname + Titel.

Was Titel im Allgemeinen angeht, ist man in China recht spendabel: Wer als Sekretär(in) in einer Schule arbeitet, wird häufig als Lehrer(in) (*laoshi* 老师) angesprochen. Heißt eine Sekretärin zum Beispiel Wang, wird sie als Wang *laoshi* ange-redet. Noch stärker gilt diese Regel für ranghohe Vertreter

Geschäftssessen in China

Sitzordnung und Gänge

Zu Beginn eines jeden Geschäftsessens oder Banketts steht die Sitzordnung: Wohin setzt sich der (ausländische) Gast? Am besten wartet man, bis einem der richtige Platz zugeordnet wird. Denn die genaue Tischordnung kann recht kompliziert sein. Der Gastgeber sitzt üblicherweise mit dem Blick zur Tür, der wichtigste Gast an seiner rechten Seite. Ist der Tisch rund, dann werden die Speisen nacheinander auf eine gläserne Drehscheibe in der Mitte gestellt. Es geht von der Vorspeise bis zum Nachtisch, der aus Obst oder warmen Süßspeisen bestehen kann – Dessert ist in China übrigens weniger wichtig.

Prinzipiell wird nicht jeweils erst ein Gang beendet, die Übergänge sind vielmehr fließend. Dabei dreht sich die Tischplatte munter, damit jeder von den meist mindestens fünf bis sechs Speisen nehmen kann. Reis kommt – wenn überhaupt – am Ende des Essens. Gelegentlich bestellen chinesische Gastgeber auch eine Reisspezialität zu den Hauptgängen, weil sie wissen, dass Gäste aus Deutschland damit rechnen.

Essmanieren und Tabus

Während die Essmanieren zumindest in Männerrunden schon einmal grober werden können, bleibt das Ritual der Höflichkeit dennoch bewahrt. So reicht man sich gegenseitig Speisen auf den Teller und schenkt dem Sitznachbarn Getränke ein, bevor man sich selbst das Glas füllt. Auch ist es nicht unüblich, dass man zum Anstoßen aufsteht und seine Runden dreht – also wichtige Personen an ihrem Platz besucht, um sich zuzuprosten. Dies hängt davon ab, welche Position der jeweiligen Person in der Gruppe zukommt. Wirklich unhöflich gilt am chinesischen Tisch nur das Naseputzen, wie heutzutage vielen bekannt ist. Daneben sollte man nicht die Stäbchen hochstehend in den Reis stecken.

Zwar gilt es nicht als Beleidigung, doch können chinesische Gastgeber ein wenig gekränkt sein, wenn eine Spezialität, die

Deutsch-chinesische Verhandlungen

Oft wird vor Verhandlungen in China gewarnt, Chinesen seien gewiefte Taktiker, Verhandlungen in China ein Spießrutenlauf. Ist das wirklich so? In diesem Artikel werden einige Ratschläge für Verhandlungen in China vorgestellt – ohne unnötige Ängste zu schüren oder die üblichen Klischees zu bedienen.

Sicher gibt es in China – wie auch in anderen Ländern – sehr geschickte Verhandlungsführer. Man sollte jedoch zwischen beabsichtigter Strategie und unbewussten Missverständnissen in Verhandlungen unterscheiden. Nicht immer sind beispielsweise Meinungsverschiedenheiten geplant, sie können schlichtweg durch Unwissen und Unsicherheit auf beiden Seiten entstehen. Im Folgenden werden einige interkulturelle Konfliktfelder in Verhandlungen zwischen Deutschen und Chinesen angeführt.

Verhandlungssprache und Dolmetscher in China

Inzwischen beherrschen viele Chinesen in relevanten Positionen die englische Sprache, sodass Verhandlungen auch ohne Dolmetscher möglich sind. Noch immer kann es aber helfen, einen guten Dolmetscher zu engagieren. Dieser sollte in der Lage sein, interkulturellen Missverständnissen vorzubeugen und in Konfliktsituationen sprachliche Sicherheit zu vermitteln.

»Gesicht« wahren, »Gesicht« geben und Konflikte vermeiden

Wie bereits an verschiedenen Stellen vorgestellt, ist es in China problematisch, offen Probleme anzusprechen und Konflikte auszutragen. Um das »Gesicht« zu wahren, werden sensible Themen umgangen oder umschrieben. Deutsche überhören dies gelegentlich, und Chinesen stoßen sich an der direkten Art der deutschen Gesprächspartner. Hier sollte man sich etwas zurücknehmen und besonderes Fingerspitzengefühl entwickeln.

Pressearbeit in China: Geschenk oder Bestechung?

Pressearbeit in China folgt eigenen Regeln. Diese sind jedoch nicht leicht einzusehen, können sich regelmäßig ändern. Das folgende Fallbeispiel aus der Pressearbeit zeigt, wie schwierig es manchmal ist, in China zwischen Geschenken und Korruption zu unterscheiden. Zuerst wird der Fall vorgestellt, dann werden einige Fragen zum Beispiel gestellt, die zum Nachdenken anregen sollen. Abschließend werden der Konflikt interkulturell analysiert und bewährte Lösungswege besprochen.

Fallbeispiel: Aufwandsentschädigung zwischen den Zeilen

Um in Shanghai die Pressekonferenz einer deutschen Organisation zu begleiten, die auf dem chinesischen Markt Fuß fassen möchte, wird eine Sinologin, Frau Weber, eingestellt.* Sie kennt sich in der Stadt aufgrund früherer Aufenthalte aus und beherrscht auch die chinesische Sprache. Vorab besorgt sich Frau Weber über Bekannte die Adressen von zahlreichen Journalisten und lädt diese per E-Mail und Telefonat zur Konferenz ein. Von einem deutschen Kollegen, der in Peking als Referent für Öffentlichkeitsarbeit tätig ist, erfährt sie, dass man den Medienvertretern eine Pressemappe mit chinesischesprachigem Material und umgerechnet 30 Euro in einem Umschlag überreichen solle. Diese Summe entspreche einer Fahrtkostenpauschale. Frau Weber wundert sich darüber, weil eine Taxifahrt in Shanghai weitaus günstiger ist, setzt den Vorschlag des erfahreneren Kollegen aber um.

Die Pressekonferenz verläuft nach Plan und die chinesischen Journalisten nehmen zum Abschluss auch die Pressemappen entgegen. Als nach einigen Tagen noch kein Bericht erschienen ist, wird die Sinologin unruhig. Sie ruft eine chinesische Journalistin, Frau Gu, an, um sich zu erkundigen, wann ein Beitrag veröffentlicht wird. Frau Gu bittet um Geduld, da die Redaktion noch andauere, woraufhin die Deutsche vor-

Messe in China: Interkulturelle Tipps für Deutsche

Egal, ob man als Aussteller oder Besucher zur Messe in China reist, wird man schnell Unterschiede zwischen der deutschen und der chinesischen Messekultur erkennen. Was sollten Aussteller aus Deutschland in China beachten? Welche Rolle spielt die interkulturelle Kommunikation auf chinesischen Messen?

Messtradition in China

Die Messewirtschaft im Reich der Mitte ist noch verhältnismäßig jung, hat sich allerdings seit den 1990ern rasant entwickelt. Anders als in Deutschland, wo Messen auch verstärkt als Wirtschaftsunternehmen agieren, spielen in China politische Faktoren eine größere Rolle. Einige Messen werden direkt von Regierungsstellen organisiert. Sie dienen vor allem der politischen Vernetzung, während der Kundenkontakt mitunter zweitrangig erscheint. Wenn nicht als direkte Organisatoren, fungieren Ministerien gerne als Förderer hinter den Kulissen.

Zu den berühmtesten Messen Chinas gehört die Canton Fair 广交会, die seit 1957 stattfindet und lange Zeit die einzige Messe mit ausländischen Akteuren war. Sie findet zweimal jährlich statt und wird als größte Import- und Exportwarenmesse des Landes beschrieben. Spezifischere Fachmessen sind erst seit einigen Jahren im Kommen. Wengleich längst nicht mehr nur die Metropolen wirtschaftlich bedeutend sind, finden viele der wichtigsten Messen noch immer in Shanghai, Peking und Guangzhou statt.

Besonderheiten heutiger Messen in China

Deutschen Besuchern auf chinesischen Messen fallen sofort die schlafenden oder essenden Aussteller auf. Das sieht man gleichermaßen in chinesischen Einkaufszentren oder Markthalen und es stellt aus chinesischer Sicht kein Ärgernis dar. Wer häufiger in China auf Messen unterwegs ist, weiß zudem, dass es dort leicht zur Reizüberflutung kommt. Chinesische Ausstel-

Chinesische Zahlensymbolik: Superzahl 8 im Marketing

Wer sich einmal chinesische Handy-Nummern genauer ansieht, wird bemerken, dass einige Zahlen besonders, andere weniger beliebt sind. Dies hängt mit der glücks- oder unglücksverheißenden Symbolik der chinesischen Zahlen zusammen. Wir geben einen Überblick zum Einstieg.

Zahlensymbolik, so lehrt jeder China-Ratgeber, ist im Reich der Mitte von großer Wichtigkeit. Die Zahl 4 bringt Unglück, weil das Zeichen dafür so ähnlich wie Tod auf Chinesisch klingt: *sì* 四 für die Vier und *sǐ* 死 für den Tod – nur die Töne sind unterschiedlich. Die Zahl 88 kann man sich merken, weil sie in schriftlicher Kommunikation für »Tschüss« verwendet wird. Das lässt sich wieder mit der Aussprache der Zeichen erklären: 88 wird *bābā* 八八 ausgesprochen, was wiederum wie bye-bye klingt. Aber das ist längst noch nicht alles

Symbolik der Zahlen 1 bis 10

Jeder Zahl von 1 bis 10 wird eine besondere Bedeutung zugeordnet, die sich teils sogar widersprechen. Einige etablierte Deutungsmuster sehen wie folgt aus:

Zahl 2: (*èr* 二) Sie gilt als positiv, da ein Paar immer glücksverheißend ist. Dazu passt das chinesische Glückssymbol *shuangxi* 囍, in dem das Zeichen *xi* 喜 für Freude u.Ä. zweimal vorkommt. Es bedeutet „doppeltes Glück“ und wird meist bei der Hochzeit verwendet.

Zahl 3: (*sān* 三) Die Zahl 3 steht in China unter guten Vorzeichen, was sich unter anderem aus der chinesischen Philosophie ableiten lässt. Sprichwörtlich sind im Chinesischen alle guten Dinge jedoch zwei: *hao shi cheng shuang* 好事成双. [Die Zahl 4 wird aus oben genannten Gründen ausgelassen – wie übrigens auch in einigen chinesischen Aufzügen!]