

Mit China arbeiten



Daniel Tschudy bei der Grossen Mauer in Jiyongguan, nördlich von Peking

An einer kürzlichen Veranstaltung der Fachhochschule St. Gallen (FHS WTT) durfte ich Tipps vorstellen, welche helfen sollen, erfolgreich in und mit China zu arbeiten. Werkzeuge, gültig sowohl für Grosskonzerne wie auch für KMU, die sicherstellen, dass man nicht schon vor Beginn eines China-Projektes Match-entscheidende Fehler macht. Denn man weiss es ja vom Fernen Osten: einmal das Gesicht verloren, ist es sehr schwierig, dieses wieder zu gewinnen.

Dimensionen und kulturelle Unterschiede

Der erste Tipp gilt dem grundsätzlichen Akzeptieren der anderen Dimension. China hat mit seinen 1,34 Milliarden Menschen und einer Landmasse so gross wie ganz Europa eine ganz andere Identität. Täglich wächst die Bevölkerung um 22'000 und dies noch bis zur erwarteten Obergrenze von 1,4 Milliarden im Jahre 2040. Aus ihrer Sicht ist China das Land der Mitte und was von aussen kommt, ist damit schon mal automatisch weniger wichtig, wenn nicht sogar irrelevant. Interkulturelle Unterschiede werden daher nicht als Rechtfertigung gesehen, sondern als Teil eines sich entwickelnden Chinesischen Selbstverständnisses. Das Zentrum der Welt liegt nun mal (aus ihrer Sicht) in China, auch wenn ihre globale Wirtschaft bis vor 35 Jahren kaum existierte.

Diese Chinesische Dimension (fast ein wenig demütig) zu akzeptieren, kann für eine Schweizer Firma sehr hilfreich sein. Denn damit legt sich die Erwartungshaltung (auf Erfolg) tief; mit entsprechenden höheren Chancen. Eines sei klar gesagt: wer in China investieren will, soll von Anfang an bereit sein, sein Startbudget unter Umständen komplett zu verlieren.

Die kulturellen Unterschiede zwischen uns linear-funktionierenden Schweizern und den eher re-aktiven Chinesen könnten nicht grösser sein; und hier ist eine ganz kleine Auswahl:

Schweizer (linear-aktiv)	Chinesen (re-aktiv)
Job-fokussiert	People-fokussiert
Freundlich und direkt	Freundlich und indirekt
Suchen immer Top-Ansprechperson	Suchen eher Verbindungen & Kontakte
Tun immer eines nach dem andern	Reagieren auf Aktionen des Gegenüber
Konfrontieren schon mal emotional	Konfrontieren nie emotional
Unterbrechen häufig	Unterbrechen nie
Geschäftlich eher ungeduldig	Grundsätzlich sehr geduldig
Vertrag ist bindend	Vertrag ist dehn- & interpretierbar

In diesem Bericht haben wir leider nicht den Platz, um auf die Hintergründe und Auswirkungen dieser kulturellen Unterschiede einzugehen. Aber gute Vorbereitung ist nun mal einfach gefordert, denn sonst sind Energie, Zeit und Geld bald nutzlos verspielt.

Und, wenn man das weiterzieht, kommen manchmal ganz einfache weitere Ratschläge zum Tragen: Respektieren Sie ältere Personen immer, unabhängig ihrer Positionen und Titel (Konfuzius lässt grüssen...), schauen Sie Ihrem Gegenüber nie lange oder anstarrend in die Augen und seien Sie sich bewusst: Lachen ist kein primäres Hilfsmittel zur Kommunikation, denn Chinesen lachen eher, weil ihnen etwas peinlich ist oder weil sie sich nicht sicher fühlen. Entsprechend gehören auch Witze nicht in den Sitzungsraum; angebracht sind eher kleine Anekdoten (vor allem über sich selbst).

Beziehung bauen

Einer der Gründe, warum jede Geschäftslancierung in China für unsere Verhältnisse extrem lange dauert, ist weil man ohne persönliche Beziehungen mit den involvierten Geschäftspartnern kaum Erfolg haben kann. Der Chineser erwartet Zeit, Geduld und Engagement, um sich kennen zu lernen und den notwendigen gegenseitigen Basisrespekt zu erlangen. Dieser muss dann auch schon mal nachts und mit viel Alkohol bestätigt werden.

Sympathie spielt daher eine grosse Rolle; im Gegensatz zu gewissen anderen fremden Ländern, wo man mit Respekt und Disziplin arbeiten kann. Wer einen Repräsentanten nach China entsendet, soll sicher sein, dass er nur den Besten schickt. Einer, der selber Spass und Interesse hat, China zu erobern. Denn, um

erfolgreich zu sein, braucht es sehr viel Zeit. Und eben Sympathie. Wer dann vor Ort nicht bereit ist, persönlich 4 bis 5 Jahre zu investieren, wird die notwendigen Fundamente nie

bauen können und deshalb kaum erfolgreich sein. Auch, weil er in kurzer Zeit nicht lernen kann, mit dem heiklen aber omnipräsenten Thema Korruption vertraut zu werden und umgehen zu können. Auch wenn offiziell angeprangert, Korruption (hang-boa) ist nach wie vor ein primäres Transportmittel für Dienstleistungen und Zahlungen, welche das System vor allem im Kleinhandel schmieren und funktionieren lassen.

Politik und Harmonie

Hier wäre dann der richtige Moment klar zu machen, dass man sich als Geschäftsmann aus der Chinesischen Parteipolitik ganz einfach raushalten muss. Schwierig ist dies vor Ort eigentlich nicht, denn die wenigsten Chinesen haben grosse Kenntnisse von Politik, geschweige denn von der Geschichte des 20. Jahrhunderts. Und, ganz offen gesagt, es interessiert den ziemlich unsentimentalen Chinesen auch nicht gross. Sein Ziel ist die Gegenwart; von der Vergangenheit kann er sich eh nichts kaufen. Und «die in Peking werden sowieso bestimmen, was Sache ist». So wie sie dies schon seit Jahrtausenden tun.

Wenn der Chineser dann mal Pause braucht, einen Unterbruch, oder Distanz vom Stress und den täglichen Schwierigkeiten, dann findet er schnell mal ein multi-hilfreiches Werkzeug, Harmonie. Dazu dann ein so wunderbar passendes Sprichwort: «Harmony despite Differences».

Daniel Tschudy ist Berater, Referent und Publizist über interkulturelle Kompetenz (cross culture) und globale Tourismusfragen. Sein Hauptgebiet sind die neuen Märkte in Afrika, Arabien und Asien (BRICS-Staaten); und davon speziell China.
www.tschudy.com