

China: Verhandlungstaktiken, Türöffner und Fettnäpfchen

Dieter Grau (bfai - Korrespondent)

Mittelhessischer Außenwirtschaftstag 2007

IHK Gießen – Friedberg, Gießen, 8.2.2007

Bundesagentur für Außenwirtschaft

Servicestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie



Konfuzius (551-471 v. Chr.)

Folie 2

- **„Von Natur aus sind wir Menschen gleich. Durch ihre Gewohnheiten werden sie verschieden.“**
- **Die Natur der Menschen lässt sie einander nah sein, doch die Gebräuche halten sie voneinander fern.**

Kollektivismus versus Individualismus

Folie 3

- **Individualistische Kultur: Individuum im Zentrum des kulturellen Empfindens – dieselben Rechte und Pflichten – Ideal des Self-made-man**
- **Kollektivistische Kultur: Rechte u. Pflichten nach Stellung in Gruppe relativ – nicht gleich - Loyalität für Schutz – hier. Einordn.**
- **Handlungsmaxime: Gruppenwohl fördern u. schützen - Gruppenkonsenz**

Kollektivismus versus Individualismus

Folie 4

- **Unterschiedlicher Umgang mit Wahrheit, Ehre, Höflichkeit, Loyalität, Moral, Zeit, Autorität, Status und Macht.**
- **Art der Planung u. Organisation sowie Kommunikationsstil – Verhandlungstaktiken**
- **Folge: Missverständnisse, Komplikationen gar Konfrontation**

Interkulturelle Kompetenz wesentliche Voraussetzung für Geschäftserfolg in China?

Folie 5

- **Kenntnisse rechtlicher und wirtschaftlicher Gegebenheiten nicht ausreichend**
- **Denkweise, Kommunikationsstil kennen und Umgangsformen beherrschen**
- **richtiges Verhalten in heiklen Situationen**

- Richtige **Verhandlungsstrategie**

erweitern Handlungsspielraum stark für

- **mehr Erfolg im China-Geschäft**

Verhandeln mit Chinesen

Folie 7

- **Chinesische Delegationen oft sehr groß**
- **Auch zahlen- und rangmäßig angemessen vertreten sein (Neben Führungskraft auch Techniker und Finanzkraft, nicht Anwalt)**
- **Offizielle Verhandlungen beginnen mit Händeschütteln und Begrüßung**
- **Position und Einfluss der Teilnehmer nicht immer klar - gleiche Aufmerksamkeit**

Verhandeln mit Chinesen

Folie 8

- **Verhandlungsdelegation mit Entscheidungskompetenzen**
- **Verhandlungsführer hoch in Firmenhierarchie**
- **Aus konfuzianischer Philosophie entstammt das stark entwickelte Hierarchie- und Klassenbewusstsein**

Respekt vor dem Alter = Erfahrung und Entscheidungsbefugnis



Verhandeln mit Chinesen

Folie 9

- **Deutsch. Verhandlungsleiter nicht zu jung**
- **Jeweilige Verhandlungsführer in Mitte platziert (muss nicht Entscheider sein)**
- **Ranghöchster Sprecher führt Verhandlungen**

- **Detailverhandlungen der Fachleute**
- **Erst technische, dann finanzielle Fragen**
- **Verhandlungsstil hängt von eigener Position ab (Kunde, Lieferant oder gleichberechtigt)**

Heimvorteil:

- **Großes Selbstvertrauen**
- **Ihr wollt was von uns**
- **Politische Notwendigkeiten und Interessen ihrer Verhandlungspartner berücksichtigen**
- **Größere Durchsetzungsmacht**

Chinesen nutzen bevorzugt indirekte Strategien

- **Traditionelle Kriegskunstregeln Philosoph und Stratege Sun Tsu (350 v.Chr.):**
- **„Nutze den indirekten Weg und leite den Feind um, indem du ihm einen Köder vorsetzt“**

Unterschiedliche Auffassung

Folie 13

- **Chinesisches Rechtsverständnis nicht mit europäischem vergleichbar**
- **Europäischer Rechtstext: „Gutes“, „Ordnenendes“**
- **Regelwerk nach Flexibilität bewertet, d.h. Möglichkeiten, die Vereinbarungen zu umgehen**
- **Exakt formulierter Vertragstext - unterschiedliche Interpretationen**



Unterschiedliche Auffassung

Folie 14

- **Dt. Seite: Unterschrift = Schlusspunkt**
- **Chin. Seite: Beginn des gegenseitigen Abtastens**
- **Persönliche Chemie zwischen Partnern muss stimmen**
- **Beziehungsebene wesentlich**

- **Verhandlungen verlaufen nicht zielorientiert
spiralförmig auf Ziel bewegen**
- **Bedingungen ändern sich**
- **Feilschen, Tricks, Köpfchen bis
Manipulation = Teile des
Verhandlungsarsenals**
- **Immer neue Taktiken**

- **Zermürbungstaktiken**

- **Absichtlicher Zeitdruck**

In die Länge ziehen - Anfänglich unbedeutende Aspekte in Vordergrund

- **minutenlanges Schweigen**

- **Kampftrinken**

Gegentaktik

Folie 17

- **Grundtaktik: Hart, aber höflich**
- **Eigene Interessen nicht in Mittelpunkt**
- **Jedes Nachgeben als großzügiges Entgegenkommen darstellen**
- **Keine Deadline nennen**

Geduld

Folie 18

- **Berühmte asiatische Geduld**

Uns im Aussitzen überlegen

- **Kein Zeit- bzw. Erfolgsdruck**

**Viel Zeit für Aufenthalt planen
Verhandlungen oft zähflüssig**

Praktische Tipps

Folie 19

- **Rechtzeitig Kontakt zum Dolmetscher**
Jede Seite eigenen
- **Ausgeruht ankommen – Strapazen der Zeitverschiebung**
- **Chinesen protokollieren – konkrete Angaben (nachliefern)**
- **Keine unernsten Zusicherungen**

Praktische Tipps

Folie 20

- **Keine Bemerkungen in Deutsch**
- **Unterlagen möglichst in Chinesisch**
- **Visitenkarten zweisprachig**
- **Interesse an Land und Leuten zeugt von Respekt**



- **Direkt – Indirekt**
- **Konfrontativ – Integrativ**
- **Sachorientiert – Vertrauensorientiert**
- **Vertragsorientiert –
Beziehungsorientiert**

Unterschiede

Folie 22

- **Vertragsabsicherung –
Beziehungsabsicherung**
- **Regelwerk starr und klar – Regelwerk
elastisch und verzwick**
- **Verhandlungen endlich –
Verhandlungen fließend**

- **Kein klares „Nein“ und „Ja“**
- **Wird alles umschrieben**
- **z.B.: Dies ist sehr schwierig = nein**
- **Auch verschiedene Formen von „Ja“.**
- **Oftmals nur Kenntnisnahme oder Zuhören**

Persönliche Verhaltensweisen

Folie 24

- **Chinesen wenig höflich im öffentlichen Leben**
- **Höflichkeit gegenüber bekannten Personen**
- **Sehr höflich zu ausländischen Geschäftspartnern**
- **Erwarten ebenso korrekte Behandlung**

Gesicht

- **Persönlich integer verhalten = viel Gesicht = viel Respekt - Gesicht auch durch Position und Reichtum**
- **Gegen Moral handeln = Verlust des Gesichts**
- **Wichtig: Gesicht kann aber auch gewahrt und gegeben werden – jemanden bloßstellen schädigt auch eigenem Gesicht**

Gesicht

Folie 26

- **Keine ausschweifende Gestik wie Fingerzeigen, „Auf den Tisch hauen“ usw.**
- **Partner nicht bloßstellen – Brücken bauen – win-win**
- **Gesichtsverlust vermeiden (Arroganz, Besserwisserei, Belehrungen)**

- **Keine starken Gefühle bzw. Emotionen zeigen**
- **Stets Geduld und Ruhe bewahren**
- **Partner nicht in ausweglose Situationen manövrieren**

- Eher britisches Understatement als deutschen Hauruck-Stil
- Zwischen „Gut“ und „Schlecht“ oder „Schwarz“ und Weiß“ viel mehr Schattierungen
- Kompromisse oft eleganter Weg, einer inakzeptablen Variante auszuweichen

Vertrauensvolle Beziehungen

Folie 29

- **Business ist wie traditionelle
Liebesbeziehung**
- **Zeit für Small Talk – wichtig für persönliche
Beziehung**
- **Kompetente Dolmetscher**
- **Unklarheiten und Missverständnisse früh
klären**

Verständigungsprobleme

Folie 30

- **Übersetzbar bleiben, keine Bandwurmsätze, nicht zu wortgewandt**
- **Zahlen bilden Übersetzungsproblem**
- **Keine Witze, Anspielungen, Zynismus**

Reihenfolge

Folie 31

- **Harmonie: nicht mit schwierigsten Aspekten beginnen, sondern leicht akzeptierbaren**
- **Argumentationsreihenfolge umstellen: wichtigstes Argument zuerst**

Fettnäpfchen

Folie 32

- **Visitenkarten kaum beachten**
- **Plauderphase ausbremsen**
- **Eile zeigen, verbal antreiben, unter Druck setzen**
- **Ärger und Emotionen öffentlich zeigen**
- **Schuhsohle auf Gegenüber richten**



Fettnäpfchen

Folie 33

- **Personen nicht berühren**
- **Alter nicht respektieren**
- **„Aberglauben“ lustig machen**

Fettnäpfchen

Folie 34

- **Beim Essen: Stäbchen nicht in Reisschale, nicht wild mit Stäbchen gestikulieren und auf Personen zeigen**
- **Dezent Nase-Putzen, aber Rülpsen, Schlürfen, keine Reste auf Teller lassen**

Fettnäpfchen

Folie 35

- **Speisen nicht mit Finger anfassen**
- **Nicht essen im Gehen**
- **Geschenke: nie 4-fach, keine Uhren, Messer, Scheren, Taschentücher u. kleine Handtücher – weißes Geschenkpapier – (weiße) Schnittblumen, Regenschirm, Storch (Todesvogel), Grünen Hut**

Tabus

Folie 36

- **Zärtlichkeiten in Öffentlichkeit**
- **Sex-orientierte Gespräche**
- **Anzügliche Witze**
- **Kritische Bemerkungen zu politischen, religiösen und sozialen Themen**

Tabus

Folie 37

- **Taiwan-Problematik**
- **Unglücke und Katastrophen**
- **Loblieder oft süße Kinder (Südchina, Taiwan)**
- **Zu bescheiden Auftreten –
Statussymbole wichtig**

Türöffner

Folie 38

- **„Eine Beziehung mehr bedeutet einen Weg mehr einzuschlagen“**
- **Aufbau des richtigen Beziehungsgeflechts „Guangxi“**
- **Alle Titel auf Visitenkarten**
Wert ist auf Bedeutung und Wohlklang der Zeichen für die chinesische Übersetzung sowohl des Firmen- als auch des eigenen Namens zu legen.

Offizielle Türöffner

Folie 39

- **Beteiligung an Branchenmessen**
AUMA geförderter Messestand
- **Delegationsreisen**
- **Delegierten-Büros der dt. Wirtschaft**
Shanghai, Peking, Repräsentanz in
Guangzhou (von Hongkong)
- **Dt. Botschaft – Dt. Unternehmen**

- Konfuzius sagte schon damals:

Das Entscheidende am Wissen ist, dass man es beherzigt und anwendet.

- **Je größer das eigene Wissen umso mehr Fingerspitzengefühl kann man für das Verhalten der chinesischen Seite entwickeln und versuchen, es im eigenen Sinne zu beeinflussen !**

- **Danke für Ihre Aufmerksamkeit**