

www.mckinsey.de **Mck** Wissen 10 3. Jahrgang September 2004 15 Euro C 59113



Mck Wissen 10

Das Magazin von McKinsey

Den Weg der Tradition gehen

Stefan Geiger, 34,

Geschäftsführer des Chinaforum Bayern e.V. in München, hat in China studiert und das Land danach für verschiedene Projekte bereist.

„Vor zehn Jahren konnte man noch leichter von ‚den Chinesen‘ sprechen – in Anführungszeichen natürlich. Wenn ich China-Neulinge beraten wollte, konnte ich sagen: Die Chinesen sind so und so. Das geht heute nicht mehr, in den vergangenen zehn Jahren hat sich die chinesische Gesellschaft extrem gewandelt. Deshalb gelten auch die Klassiker, die in allen interkulturellen Trainings vermittelt werden, nicht mehr hundertprozentig. Es gibt immer mehr Chinesen, die im Ausland studiert und sich den westlichen Business-Sitten angepasst haben.

Mein Rat an Geschäftsleute, die vorhaben nach China zu gehen, heißt trotzdem: Geht lieber den traditionellen chinesischen Weg, dann macht ihr nichts falsch. Und auch wenn euch der dynamische junge chinesische Geschäftsmann die Visitenkarte auf den Tisch wirft: Nehmt sie mit beiden Händen. Moderne hin oder her, die Visitenkarte steht für die Person, und man sollte ihr entsprechenden Respekt erweisen. Sie wird mit beiden Händen übergeben und mit beiden in Empfang genommen.

Die Person, mit der man geschäftlich zu tun hat, steht grundsätzlich viel mehr im Vordergrund, als es in Europa der Fall ist. Wir machen ja normalerweise Verträge mit Firmen, und ob wir die mit dem einen oder dem anderen verhandeln, ist uns eigentlich gleichgültig. In China dagegen ist es entscheidend, dass Sie zu dieser Person ein gutes Verhältnis entwickeln, das sich auch weit in den →



privaten Bereich hinein erstrecken kann. Deswegen fragen Chinesen auch viel mehr nach privaten Dingen, wollen wissen, ob Sie verheiratet sind und Kinder haben. Dem persönlichen Kennenlernen wird viel Zeit gewidmet. Es kann passieren, dass Sie zu Geschäftsgesprächen nach China reisen und erst einmal drei Tage lang überhaupt nicht über Business reden, sondern essen gehen, die Stadt gezeigt bekommen, sich über Gott und die Welt unterhalten – nur nicht über das, weshalb Sie eigentlich gekommen sind. Aber auch da gibt es neuerdings Ausnahmen. Für junge, private Unternehmen ist Zeit auch Geld, und sie wollen rasch zum Ziel kommen. Trotzdem: In der Regel dauert es lange, bis die Geschäfte laufen. Wenn es dann so weit ist, geht allerdings alles sehr schnell.

Auch wenn man schon lange im Land lebt: Man bleibt in China immer Ausländer. Das muss kein Nachteil sein. Deutsche genießen in China einen sehr guten Ruf. Sie gelten als pflichtbewusst, fleißig, pünktlich, zuverlässig – der ganze Katalog der angeblichen deutschen Tugenden wird Ihnen zugeschrieben. Ich habe aber auch Ex-Pats erlebt, die unglaublich frustriert zurückkamen. Die hatten gravierende Fehler im Umgang mit Chinesen begangen, sie etwa offen kritisiert, sehr direkt auf Fehler oder Inkompetenzen hingewiesen – und wurden danach von allen Informationswegen abgeschnitten. Sie waren Fremdkörper im eigenen Unternehmen. Die Kommunikation in China ist für uns vermutlich das Schwierigste. Chinesen nennen die Probleme nicht beim Namen, sie umschreiben sie oder deuten sie an. Den Einheimischen ist trotzdem klar, worum es geht. Als Europäer muss man lernen, zwischen den Zeilen zu lesen. Das habe ich schon als Student begreifen müssen.

Ich wohnte im Studentenwohnheim in einem Doppelzimmer, wollte aber lieber ein Einzelzimmer. Ich hatte gesehen, dass es etliche gab, die nicht belegt waren, und war bereit, den entsprechend höheren Preis zu zahlen. Also ging ich zu dem zuständigen Beamten, doch der wies mich ab. Es sei kein Zimmer mehr frei. Ich insistierte, typisch deutsch: Das stimme nicht, die Zimmer 311, 704 und so weiter seien alle noch frei. Ich hatte mir die Nummern aufgeschrieben. Da lächelte er und sagte, dass sie nächste Woche belegt würden. Mir war klar, dass er log. Also sagte ich: Okay, wenn sie nächste Woche alle belegt sind, habe ich Pech gehabt, aber wenn nicht, dann will ich eins haben. Er nickte.

Nach einer Woche waren die Räume immer noch frei, ich ging also wieder zu dem Mann und verlangte mein Einzelzimmer. Wieder sagte er, das →

würde nicht gehen. Warum? Sie würden noch gebraucht. Ich sagte ihm ins Gesicht, dass er mich belügt und dass es eine Frechheit sei, wie er mich behandle. Alle zwei Tage stand ich fortan vor seiner Tür und verlangte mein Zimmer – ohne Erfolg.

Eines Tages kommt der Beamte zu mir und sagt, er hätte zwei Freunde, die würden gern etwas über Deutschland lernen: Ob ich mich nicht mit ihnen unterhalten könne? Sie würden mich auch zum Essen einladen, zu einem tollen Bankett. Ich war zwar sauer, aber auch Student – und ein gutes Essen schien verlockend. Ich sagte zu. Wir fuhren zur Eröffnungsfeier einer Firma, es waren sehr viele Leute da, sogar das Fernsehen. Ich saß neben einigen anderen Europäern in der ersten Reihe, es gab diverse Reden, danach das Büfett. Kein Mensch wollte irgendetwas über Deutschland von mir wissen. Angesichts der vielen Kameras dämmerte es mir irgendwann: Die brauchten einfach ein paar Leute wie mich, um zu dokumentieren, dass diese Firma so wichtig war, dass sogar Ausländer kamen. Am nächsten Morgen wurde ich belohnt. Mein Einzelzimmer war frei.

“