

**China.** Ein »Ja« muss im Reich der Mitte nicht immer Zustimmung signalisieren. Doch es gibt weitaus mehr Feinheiten, auf die Verhandler achten müssen.

## »Geschäfte wie Kampfsport«

„Es gibt nicht mehr nur ein China“, sagt Xueli Yuan diesen Dienstag bei einem Fachvortrag bei Hill International: „Das Bild vieler Österreicher, die Chinesen als zurückhaltend, traditionsbewusst und bescheiden beschreiben, entspricht nicht mehr der Realität.“ Die wirtschaftliche Bedeutung des Reichs der Mitte nehme allerdings rapide zu. Somit werde es für Manager immer wichtiger, über das Land Bescheid zu wissen. Der ehemalige Mitarbeiter des State Bureau of Foreign Experts des chinesischen Staatsrates in Peking trennt sein Heimatland in drei Teile: traditionalistisch, sozialistisch und modern. Je nachdem, mit welcher dieser Gruppen europäische Manager Geschäfte machen, müssen sie ein anderes Verhalten an den Tag legen.

Gegenüber der traditionalistischen Generation – dabei handelt es sich um die über 60-Jährigen – seien vor allem Zurückhaltung und demütiges Auftreten angebracht. Mit diesen Eigenschaften kommt man allerdings im modernen China nicht weit: Die unter 35-Jährigen sprechen offen aus, was sie denken. Sie haben meist eine gute Ausbildung absolviert, sprechen Fremdsprachen und leben aufgeschlossen. Das sozialistische China sei vor allem von der Zeit der Kulturrevolution geprägt. Sie hätten in dieser Zeit sehr viel durchmachen müssen, so Yuan.

### Nicht aus der Rolle fallen

Karriere hat diese Generation dann in der Zeit der marktwirtschaftlichen Öffnung gemacht. „Wer sich ideologisch so oft umorientieren musste, der agiert natürlich sehr pragmatisch“, hebt der Experte einen herausstechenden Wessenzug dieser Gruppe hervor. Um zu reüssieren, müssten Verhandler daher herausfinden, welchem China ihr Ge-



»Eine bildhafte Sprache beschleunigt Verhandlungen in China«, sagt Xueli Yuan. (Klewen Factory)

genüber zuzurechnen ist. Beim Umgang mit allen Gruppen ist jedenfalls ein besonderes Maß an Höflichkeit notwendig, betont Yuan: „Das Bild der Chinesen vom Europäer ist das eines Gentleman. Wenn Sie dann aus der Rolle fallen, zerstören Sie dieses idealisierte Bild.“ Probleme sollten zwar angesprochen werden – allerdings hänge es davon ab, in welcher Form dies geschehe.

Im Rahmen des Vortrags gibt Yuan auch konkrete Empfehlungen für Verhandlungssituationen ab: „Bedenken Sie, dass es in China vier Arten gibt, ‚Ja‘ zu sagen. Nur eine davon bedeutet, dass Ihnen Ihr Gegenüber wirklich inhaltlich zustimmt.“ Mit einem schnellen „Ja“ wollten einige Chinesen nur unzureichende Sprachkenntnisse überspielen oder einen Konflikt ausweichen. „Auch ein ‚Vielleicht‘ signalisiert daher Ablehnung.“

Wichtig sei auch, sich einer möglichst bildhaften Sprache zu bedienen.

Aufgrund ihrer Schriftzeichen seien Chinesen sehr offen für Visualisierungen, erklärt der Experte. Diese würden den Verhandlungsverlauf daher entscheidend beschleunigen.

### Vertrauen schaffen

Erfolgsentscheidend sei außerdem, bei den Gesprächen eine gute Atmosphäre aufzubauen – „Der beste Weg dazu ist es, Komplimente zu machen“, rät Yuan – und möglichst schnell Vertrauen aufzubauen. „In China hat Geld keine lange Tradition. Bei den Tauschgeschäften war es enorm wichtig, dass man seinem Gegenüber vertrauen konnte.“ Wer sich allerdings nun weiche Verhandler erwarte, der irrt: Während Europäer sich bei Verhandlungen im Sinne einer kaufmännischen Tradition ehrenwert verhalten und Win-win-Situationen kreieren wollen, sehen Chinesen das anders: „Sie wollen möglichst gewinnen. Für sie ist Geschäftemachen daher wie Kampfsport.“

NIK