

Inhalt	6
Geleitwort	16
Vorwort zur 2. Auflage	18
1 Politik und Wirtschaft	22
1.1 Kommunismus oder Kapitalismus	22
1.1.1 Herrschaftsanspruch der Kommunistischen Partei	22
1.1.2 Kulturelle Wurzeln des politischen Systems	26
1.1.3 Maos Sonderweg	28
1.1.4 Die Verwaltungsstruktur als Spiegel des Herrschaftssystems	30
1.1.5 Chinas neue politische Führung	34
1.2 Der wirtschaftliche Reformkurs	37
1.2.1 Das Konzept der „sozialistischen Marktwirtschaft“	37
1.2.2 Fortschritte und Rückschritte der Wirtschaftsreform	42
1.2.3 Prioritäten des zehnten Fünfjahresplans (2001–2005) und Olympische Spiele 2008	45
1.2.4 Staatshaushalt und Verschuldung	48
1.2.5 Reform des Finanzsektors	49
1.2.5.1 Struktur des Bankensystems	49
1.2.5.2 Staatsbanken in der Krise	50
1.2.5.3 Zahlungsverkehr und Kreditvergabe	52
1.2.5.4 Sanierung des Bankensystems	53
1.2.5.5 Öffnung für Auslandsbanken und für Versicherungen	54
1.2.5.6 Wertpapiermärkte	56
1.3 Staatsunternehmen und Privatwirtschaft	59
1.3.1 Wirtschaftliche Situation der Staatsbetriebe	59
1.3.2 Erfolge und Misserfolge der Privatisierung von Staatsbetrieben	61
1.3.3 Öffnung des Staatssektors für Auslandsinvestoren	64
1.3.4 Wachsende Bedeutung der Privatunternehmen	65
1.3.5 Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel	67
1.4 Regionale Entwicklungsunterschiede	69
1.4.1 Regionale Entwicklungsschwerpunkte und Ungleichgewichte	69
1.4.2 Unterschiedliche Investitionsanreize für Auslandsinvestoren	73
1.4.3 Das Programm zur Entwicklung des chinesischen Westens	75
1.4.4 Handlungsspielräume der Provinzregierungen	79
1.4.5 Zentralismus, Regionalismus und Einheitsidee	82
1.5 China als Wirtschaftsmacht der Zukunft: Entwicklungsstand und Perspektiven	84
1.5.1 Wirtschaftswachstum und Lebensbedingungen	84
1.5.2 Engpassfaktor Infrastruktur	88
1.5.2.1 Verkehr	88
1.5.2.2 Energie	91
1.5.2.3 Telekommunikation und Informationstechnologie	93
1.5.3 Umwelt	96
1.5.4 Landwirtschaft	98
1.5.5 Produktivität und Lohnniveau	102
1.5.6 Selbstverständnis und Perspektiven	104
1.6 Außenhandel, Direktinvestitionen und Integration in die Weltwirtschaft	105
1.6.1 Schritte der außenwirtschaftlichen Öffnung	105
1.6.2 Entwicklung des Außenhandelsvolumens	107
1.6.3 Warenstruktur	108
1.6.4 Handelspartner	110
1.6.5 Entwicklung der Direktinvestitionen	112
1.6.6 Bevorzugte Investitionsstandorte heute und morgen	115
1.6.7 Währungspolitik und Devisenreserven	118
1.6.8 Konsequenzen der WTO-Mitgliedschaft	122
2 Marktbedingungen und Rechtsrahmen	127
2.1 Marktvolumen und Marktentwicklung	127
2.2 Marktforschung	129
2.3 Werbung	133
2.3.1 Rechtsgrundlagen	133
2.3.2 Werbemedien	134
2.3.2.1 Mundpropaganda	135
2.3.2.2 Fernsehreklame	136
2.3.2.3 Printmedien	137
2.3.2.4 Rundfunk- und Plakatwerbung	138
2.3.2.5 Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	138
2.3.3 Werbebotschaften und Symbole	139
2.4 Rechtsverständnis und Rechtssystem	142
2.4.1 Vertragstreue	145
2.4.2 Schutz von Marken-, Patent- und Urheberrechten	148
2.4.3 Rechtssicherheit und Rechtsdurchsetzung	152
2.4.4 Urteilsfindung	157
2.5 Formen und Rechtsgrundlagen der Kooperation mit Auslandsunternehmen	158
2.5.1 Handelsgeschäfte und Lizenzfertigungen	159
2.5.2 Unternehmen mit ausländischer Beteiligung	161
2.5.2.1 Zielsetzungen aus chinesischer Sicht	161
2.5.2.2 Richtlinien für Auslandsinvestitionen	163
2.5.2.3 Joint Ventures	165
2.5.2.4 Vollständig in Auslandsbesitz befindliche Unternehmen (WFOEs)	168
2.5.2.5 Holdinggesellschaften	170
2.6 Checkliste: Erfolgskriterien für die Markterschließung	170
3 Strategie und Verhandlungen	174

3.1 Strategische Planung	174
3.1.1 Organisation der China-Vorbereitung	176
3.1.2 Risikominimierung durch gezielte Vorbereitung	177
3.2 Chinesische Geschäftspartner	180
3.2.1 Partnersuche	180
3.2.2 Geschäftsvermittler und persönliche Kontakte	180
3.2.3 Messen als Kontaktforum	182
3.2.4 Präsentation Ihres Unternehmens bei chinesischen Partnern oder Kunden	184
3.2.4.1 Repräsentanten, Vertriebsleute	185
3.2.4.2 Vermittler, dritte Personen	185
3.2.4.3 Firmenbrochure	185
3.2.4.4 Firmenvideo	186
3.2.5 Visitenkarten	187
3.2.6 Betreuung chinesischer Besucher in Deutschland	190
3.2.6.1 Besuchsdauer und Kostenübernahme	190
3.2.6.2 Teilnehmer, Anlass und Rahmenbedingungen der Reise	191
3.2.6.3 Erledigung der Formalitäten	191
3.2.6.4 Anreise und Unterbringung	192
3.2.6.5 Besuchsprogramm	193
3.2.6.6 Höflichkeit	193
3.2.6.7 Geschenke, Geburtstage und Feiertage während des Deutschlandbesuchs	194
3.2.6.8 Essen und Trinken	195
3.2.6.9 Touristisches Programm	195
3.3 Kriterien für die Auswahl chinesischer Geschäftspartner	196
3.3.1 Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Behörden	197
3.3.2 Technologische Kompetenz und Qualitätsstandards	198
3.3.3 Rechnungswesen und Finanzen	199
3.3.4 Qualität, Flexibilität und Auslandsorientierung des Managements	201
3.3.5 Kreditwürdigkeit des Partners, Werthaltigkeit der Vermögensgegenstände	202
3.4 Verhandlungsführung	202
3.4.1 Zusammenprall zweier Kulturen am Verhandlungstisch	203
3.4.2 Vorbereitung und Analyse der eigenen und der chinesischen Zielsetzung	203
3.4.3 Größe und Zusammensetzung der Verhandlungsteams	207
3.4.4 Phasen, Timing und Dauer der Verhandlungen	208
3.4.5 Wahrnehmungsprobleme	210
3.4.6 Signale der Zustimmung und der Ablehnung – Umgang mit Spannungen	212
3.4.7 Verhandlungsstile und Tricks	214
3.4.8 Checkliste Taktik	217
3.4.9 Vorbereitung und Follow-up	219
3.5 Dolmetscher	221
3.6 Genehmigungen offizieller Stellen	222
3.6.1 Formen der Geschäftstätigkeit	223
3.6.2 Durchführbarkeitsstudie (Feasibility Study)	224
3.6.3 Beziehungspflege und Korruption	226
4 Personalpolitik und Mitarbeiterführung	228
4.1 Lokale Mitarbeiter, Auslandschinesen oder Entsandte?	228
4.2 Einsatz von Expatriates	229
4.2.1 Risiken und Motive bei Auslandsentsendungen	229
4.2.2 Auswahl geeigneter Kandidaten für die Entsendung nach China	230
4.2.2.1 Fachkompetenz mit China-Spezifikationen	231
4.2.2.2 Sozialkompetenz – Führungskompetenz	231
4.2.2.3 Selbstkompetenz – interkulturelle Sensibilität	232
4.2.2.4 Persönliches/berufliches Umfeld	232
4.2.2.5 Auswahlmethoden	236
4.2.3 Auslandsvorbereitung der Kandidaten	237
4.2.4 Entsendungskosten und Vertragsgestaltung	239
4.2.5 Personalbetreuung vor Ort	240
4.2.5.1 Phasen des „Kulturschocks“	241
4.2.5.2 Anbindung der Mitarbeiter an das Stammhaus	242
4.2.5.3 Vorbereitung der Rückkehr und des weiteren Einsatzes	243
4.3 Einsatz chinesischer Mitarbeiter	244
4.3.1 Der chinesische Arbeitsmarkt	244
4.3.2 Vorkenntnisse chinesischer Schulabsolventen	246
4.3.3 Auswahl und Beförderung chinesischer Mitarbeiter	250
4.3.4 Vertragsgestaltung und Entlohnung	251
4.3.5 Lohnnebenkosten und Sozialleistungen	253
4.3.6 Motivation und Arbeitsalltag	254
4.3.7 Weiterbildung	256
4.3.7.1 Formen der Weiterbildung	257
4.3.7.2 Zur Person des Auszubildenden	259
4.3.7.3 Vorträge in Hochschulen/Institutionen und bei Verhandlungen	260
4.4 Aufgaben einer Führungskraft in China	261
4.4.1 Mitarbeiterführung, Delegation von Verantwortung	261
4.4.1.1 Grundregeln für Mitarbeiter und Vorgesetzte	262
4.4.1.2 Tipps zum Führungsstil in China	266
4.4.2 Geschäftsessen, Einladungen, Bankette	267
4.4.2.1 Mittag- oder Abendessen mit Mitarbeitern	267
4.4.2.2 Minder formelle Essen mit Verhandlungspartnern	268
4.4.2.3 Das große Bankett	269
4.4.3 Weitere Repräsentationspflichten: Firmensitz, Hotels, Fuhrpark	274
4.4.4 Dienstreisen	275
5 Kultur und Geschichte: Ein Überblick über die Wurzeln des chinesischen Personen-, Gesellschafts- und Wirtschaftsverständnisses	277
5.1 Geschichte und Gesellschaftsform	278
5.1.1 Die spezifischen sozialen Erfordernisse der Reisbauernkultur	278
5.1.2 Die frühe Bürokratisierung und Leistungsorientierung des chinesischen Reiches	281

5.1.3 Der Einheits- und Kontinuitätsgedanke der Chinesen	283
5.1.4 Die frühe Bedeutungslosigkeit von Religionen	285
5.1.5 Traditionelle und traumatische Außenbeziehungen	286
5.1.6 Akzentverschiebung durch den Kommunismus/Maoismus	288
5.1.7 Veränderungen durch marktwirtschaftliche Öffnung	290
5.2 Sprache und Denkstruktur	292
5.2.1 Die Schriftzeichen	293
5.2.1.1 Wortkombinationen, Wendungen, Satzbau	295
5.2.2 Gesprochene Sprache	297
5.2.3 Sprachstruktur und Gesellschaftsstruktur	298
5.2.4 Wechselwirkungen von Sprache und Denken	299
5.2.5 Wechselwirkungen von Gesellschaftsstruktur und Denkstruktur	302
5.2.6 Stärken und Schwächen östlicher und westlicher Denkformen	303
5.3 Geisteswelt und Religion	305
5.3.1 Überblick über Leitvorstellungen der chinesischen Geistesgeschichte	307
5.3.1.1 „Dao“ („tao“) und „de“	307
5.3.1.2 Etikette und Menschlichkeit („li“ und „ren“)	308
5.3.1.3 Fünf Beziehungen („wu lun“)	309
5.3.1.4 Götter („shen“)	311
5.3.1.5 Jenseits und Unsterblichkeit	312
5.3.1.6 Kindespietät („xiao“)	313
5.3.1.7 Schicksal („tian ming“)	313
5.3.1.8 Studium („xue“)	314
5.3.1.9 Yin-Yang und die Fünf Elemente („wu xing“)	315
5.3.2 Konfuzianismus	317
5.3.2.1 Konfuzianische Prägung des modernen China	318
5.3.3 Daoismus und Buddhismus	319
5.3.4 Daoismus und Kampftaktiker	320
5.3.5 Daoistische und buddhistische Einflüsse heute	321
6 Mentalität und Moral: Eine Systematik der abendländisch- chinesischen Kulturunterschiede	323
6.1 Die Bedeutung kultureller Unterschiede im Geschäftsleben	323
6.1.1 Gibt es prinzipielle kulturspezifische Unterschiede?	323
6.1.2 Der Stellenwert kultureller Unterschiede im Geschäftsalltag	325
6.1.3 Fazit	327
6.2 Verträge und Vertrauen: kategorische Gesetzesmoral versus situative Beziehungsmoral	330
6.2.1 Der Stellenwert von Verträgen im Westen und in Asien	330
6.2.2 Beispiele, Analyse und Tipps	333
6.2.3 Acht beziehungsorientierte Maßnahmen zur Sicherung Ihrer Interessen	335
6.3 Ziele verfolgen und Wege wählen: Sachfokus versus Personenfokus	336
6.3.1 Beispiele, Analyse und Tipps	338
6.3.2 Acht personenbezogene Schritte auf dem Weg zu Ihrem Ziel	340
6.4 (Zeit-)Pläne und Arbeitsabläufe: präzise versus flexible Strategien	341
6.4.1 Planen und Improvisieren – Beispiele	341
6.4.2 Hintergründe der chinesischen Position	344
6.4.3 Acht polychrone Planungshilfen	347
6.5 Geschäftspartner und Kollegen: Selbstbehauptung und Gruppengeist	348
6.5.1 Hintergründe der chinesischen Position	350
6.5.2 Beispiele, Analyse und Tipps	350
6.5.2.1 Entscheidungsfindungsprozesse in der Gruppe	350
6.5.2.2 Teamfähigkeit	351
6.5.2.3 Umgang mit Gruppenfremden	352
6.5.2.4 Anerkennung, Gesichtsverlust, Schamgefühle	353
6.5.3 Acht Spielregeln für das Arbeiten mit „Kollektivisten“	354
6.6 Kommunikation und Konfliktlösung: direkte versus indirekte Vorgehensweisen	355
6.6.1 Catcher und Judoka	355
6.6.1.1 Drei Grundregeln zum Thema „Gesicht wahren“	359
6.6.2 Wie man in indirekter Kommunikation das Gesicht wahrt	359
6.6.2.1 Feststehende indirekte Formeln und ihre Übersetzungen	360
6.6.2.2 Verschlüsseln durch Abfedern	361
6.6.2.3 Verschlüsseln durch Auslassen	361
6.6.2.4 Verschlüsseln durch Anteilnahme	361
6.6.3 Indirektes Konfliktlösen	362
6.6.3.1 Herunterspielen und Tabuisieren	364
6.6.3.2 Vermittler einsetzen	365
6.6.3.3 Isolieren	366
6.6.4 Acht Regeln für die gesichtwahrende Kommunikation und Konfliktlösung	367
6.7 Informieren und informiert werden: formelle versus informelle Wege	368
6.7.1 Auskunft und Hintergrundwissen	368
6.7.2 Gegenstand von Informationen sein	370
6.7.3 Informationen sammeln und auswerten	372
6.7.4 Acht Maßnahmen im Umgang mit informellen Informationsnetzen	373
6.8 Argumentieren und überzeugen: deduktive versus induktive Denkformen	375
6.8.1 Pyramide und Zirkel	375
6.8.2 Hintergründe der chinesischen Argumentationsweise	377
6.8.3 Acht Argumentationshilfen in einer induktiven Debatte	378
6.9 Gleichberechtigte und hierarchische Strukturen: Verantwortungs- versus Respektpflichten	379
6.9.2 Beispiele, Analyse und Tipps	382
6.9.3 Acht Tipps zum effektiven Arbeiten in und mit Hierarchien	384
7 Wandel durch Handel?	386
7.1 Chinas Ringen um internationale Anerkennung	386
7.2 Die Reintegration Hongkongs	390
7.3 Marktwirtschaft ohne Demokratie?	392

7.4 Gleiches oder unterschiedliches Menschenrechtsverständnis?	393
7.5 Autokratie statt Rechtsstaat	397
7.6 Signale des Wandels	398
7.7 Langfristige Beziehungen	401
7.8 Wandel durch vorbildliches Handeln	402
8 Tipps und Hinweise für den Alltag	405
8.1 Leben und Wohnen in China	405
8.1.1 Allgemeines	405
8.1.2 Ehe und Familie der Expatriates	407
8.1.3 Ehe und Liebe zwischen den Kulturen – eine chinesische Perspektive	409
8.1.4 Freundschaft mit Chinesen	411
8.1.5 Hausangestellte („A-yi“)	412
8.1.6 Einkaufen	413
8.1.7 Klimabedingte Besonderheiten	413
8.1.8 Hygiene/medizinische Versorgung	414
8.1.9 Essen und Trinken	415
8.1.10 Freizeitgestaltung	416
8.1.11 Kommunikation/Nachrichten	417
8.1.12 Religiöse Aktivitäten	418
8.1.13 Verkehrsmittel	418
8.1.14 „Mafan“ und Gefahren	419
8.2 Kleiner China-Knigge	420
8.2.1 Chinesische Umgangsformen	421
8.2.2 Missverständnisse	422
8.2.3 Tabus und Aberglaube	423
8.2.4 Geschenke	424
8.3 Kleine Chinesisch-Lektion	425
8.3.1 Grundbegriffe	425
8.3.2 Redewendungen	428
8.3.3 Wichtige Schriftzeichen und Zahlen	429
8.4 Links für China-bezogene Informationen	430
8.5 Deutsch-chinesische Städtepartnerschaften	435
8.6 Buchempfehlungen	436
Politik und Wirtschaft	436
Länderberichte und Zeitschriften	437
Tipps und Hintergründe für das Alltags- und Geschäftsleben	437
Reise- und Sprachführer	438
Geschichte, Philosophie, Kultur, Landeskunde	438
Reportagen	439
Romane und Kurzgeschichten über das Leben in China durch die Jahrhunderte	440

6 Mentalität und Moral: Eine Systematik der abendländisch-chinesischen Kulturunterschiede (S. 322-323)

6.1 Die Bedeutung kultureller Unterschiede im Geschäftsleben

6.1.1 Gibt es prinzipielle kulturspezifische Unterschiede?

Chinesen sind anders als Deutsche. Stimmt dieser Satz auch für das internationale Geschäftsparkett? Erfolgreiche chinesische und deutsche Manager steigen in denselben internationalen Hotels ab. Sie tragen italienische Maßanzüge und -schuhe und britische Golfschläger, trinken französischen Cognac und deutsches Bier, rauchen dazu amerikanische Zigaretten und singen in japanischen Karaoke-Bars. Und sie haben dasselbe Ziel: Geld verdienen. Stecken hinter diesen äußerlich scheinbar übereinstimmenden Verhaltensweisen doch prinzipielle, kulturell bedingte Unterschiede? Und wenn ja, worin bestehen sie? Vielfach werden sie von den Betroffenen schlicht übersehen. Ist dies der Fall, so findet man drei typische Trugschlüsse.

Trugschluss 1: „Die heutigen Chinesen, zumindest die mit Auslandskontakten, sind alle längst verwestlicht. Etwa auftretende Probleme können daher nicht durch kulturelle Unterschiede bedingt sein.“ Hier stimmt schon die Prämisse nicht. Die beobachtete Verwestlichung betrifft jeweils einige Facetten der Persönlichkeit eines chinesischen Gesprächspartners. Sie ist nicht durchgängig. Derselbe Mensch kann je nach Situation sehr international (US-amerikanisch) oder sehr chinesisch reagieren. Hinter vielen scheinbar sachlichen Problemen stecken nach wie vor kulturelle Missverständnisse, die als solche zunächst nicht erkannt werden.

Trugschluss 2: „Wenn die Leute sich nur lange genug kennen, etwa weil sie miteinander arbeiten, dann lernen sie einander automatisch auch verstehen und respektieren.“ Auch diese so genannte „Kontakthypothese“ ist leider unrichtig. Wäre sie richtig, gäbe es z. B. weder in Nordirland noch in Nahost die gegenwärtige Schärfe der Probleme, denn dort kennen Menschen von verschiedener Kulturzugehörigkeit einander schon sehr lange.

Auch Untersuchungen in internationalen Joint Ventures ergeben als typisches Bild, dass jeweilige kulturelle Unterschiede im Lauf der Zusammenarbeit sogar immer stärker ins Bewusstsein treten, wenn nicht systematisch gegengesteuert wird.

Für die internationale Zusammenarbeit bedeutet das: Ein einzelner Franzose, Amerikaner, Deutscher oder Chinese mag sich im Ausland kulturell anpassen. Eine Gruppe wird ihre Eigenheiten jedoch verstärkt erleben. Das führt zu dem Phänomen der Ausländer, die in der Hotelbar sitzen und über Eigenarten der Inländer klagen, während jene unter sich gleichermaßen entsetzt über die Taten der Ausländer herziehen. Durchbrochen werden kann dieses Muster nur, wenn geeignete Maßnahmen ergriffen werden, die kulturell verschiedenen Kollegen miteinander ins Gespräch übereinander zu bringen. Besonders geeignet erscheinen dazu interkulturelle Teambildungs-Workshops.