

Management - Nur wer die Codes kennt, macht Geschäfte

Interkulturell agieren: Morgens Visitenkarten respektvoll entgegennehmen, abends in der Karaoke-Bar Nena-Songs schmettern

Für deutsche Unternehmer wird das Asiangeschäft immer wichtiger. Doch die fernöstliche Wirtschaftswelt folgt anderen Regeln. Konflikte in Verhandlungen werden weich verpackt. Und laut wird es meist nur in der Karaoke-Bar.

Die Sache ist in trockenen Tüchern, denkt der Vorstandsvorsitzende aus Deutschland. Monate haben seine Mitarbeiter mit den Japanern verhandelt, nach endlosen Gesprächsrunden und literweise Tee liegt der Vertrag auf dem schweren Holztisch der Konzernzentrale. Der japanische CEO tritt ein, begrüßt den Deutschen mit einer Verbeugung und überreicht mit beiden Händen eine schwere Visitenkarte. Der Deutsche nimmt sie mit einer Hand und steckt sie in die Hosentasche. Aus. Vorbei. Es wird keinen Abschluss mehr geben. Denn der Japaner hat nichts weniger als sein Gesicht verloren.

Gabriele Schlegel hat das teure Missverständnis miterlebt. Die Diplomategattin aus Bonn hat lange in Asien gelebt, ihr Mann war fünf Jahre deutscher Botschafter in Singapur. Viele Geschäfte wurden auf Schlegels Empfängen und Galadinnern eingefädelt - und scheiterten später an kulturellen Differenzen. Deshalb lehrt Schlegel jetzt "Business Behaviour" für deutsche Manager.

Networking gilt als Basis des Erfolgs "Das größte Problem für uns ist: Wir denken viel zu abschlussorientiert. Wir gehen irgendwo rein und wollen mit dem unterzeichneten Vertrag wieder rauskommen. Wir nehmen uns viel zu wenig Zeit." Asiaten dagegen wollten Geschäftspartner erst genau kennenlernen, ein persönliches Verhältnis und dessen Pflege seien wesentlich mehr wert als jeder Vertrag. "Guanxi" heißt das asiatische Networking, es gilt als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.

Westliche Geschäftsleute müssten sich daher auf ewigen Small Talk einstellen, sagt Schlegel. Auch unangenehme Fragen seien keine Seltenheit: "Sind Sie nicht verheiratet? Warum denn nicht? Solche Fragen sind nicht mal böse gemeint", erklärt Schlegel. Denn: "Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps - das gibt es in Asien nicht. Beruf und Privates gehören zusammen."

Asiens Wirtschaft boomt, Länder wie China und Südkorea haben die Finanzkrise wesentlich besser verkraftet als die meisten westlichen Staaten. Für Deutschland sind Japan und China die größten Handelspartner in der Region, die Exporte in das rote Riesenreich sind selbst im Krisenjahr 2009 um sieben Prozent gestiegen. Waren "made in Germany" im Wert von 36,5 Milliarden Euro wurden eingeführt. Doch es gibt noch viel Luft nach oben, glaubt Gerd Schneider, Vorsitzender der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft: "Den deutschen Unternehmen gehen jedes Jahr Unsummen verloren. Sie merken manchmal gar nicht, wenn ein Geschäft nicht mehr laufen wird."

Der Umweg führt schneller zum Ziel. Der Grund: "Das Konfliktmanagement funktioniert in Asien vollkommen anders. Wir Deutschen sind es gewohnt, Probleme direkt anzusprechen. Das aber wird von Asiaten als aggressive Konfrontation verstanden." Es drohe der berühmte Gesichtsverlust. Deutsche Geschäftsleute müssten sensibler kommunizieren, Kritik werde in Asien eher zwischen den Zeilen formuliert. Schneider rät, bei strittigen Punkten einen beispielsweise "positiven Wunschzustand" zu schildern. Der Umweg als Abkürzung.

Schneider hat für Unternehmen Tochtergesellschaften und Geschäftsbereiche in Ostasien aufgebaut, acht Jahre hat er in Südkorea und Japan gelebt. Heute macht er mit seiner Beratungsfirma deutsche Unternehmer fit für Asien. Bei ihm gibt es mehr als nur Verhandlungstipps: "Ich sage immer: Wer nicht ausgehen mag und nicht gerne trinkt und isst, der hat in Asien wenig Chancen." Denn das gehöre - egal ob in Japan oder China - zu jedem Geschäft: ein opulentes Mahl, bei dem der Alkohol oft in Strömen fließt. Da die geschäftliche Kommunikation eher indirekt erfolgt, sollen feuchtfröhliche Abende entkrampfen. Schneider zitiert ein fernöstliches Sprichwort: "Eine gelockerte Zunge lügt nicht."

Einen im Tee zu haben hilft vielleicht auch in der Karaoke-Bar. Ein Besuch dort ist nach vielen Geschäftsessen die Regel. Gabriele Schlegel gibt Tipps: "Ein Repertoire von drei Songs ist ideal. Ich empfehle '99 Luftballons' von Nena zu lernen. Den gibt es überall." Wenigstens bei der Kleidung gelten westliche Standards. Männern empfiehlt Schlegel dunkle Anzüge, helle Hemden und Krawatte. Frauen rät sie zu Hosenanzug oder Kostüm. "Und abends unbedingt das kleine Schwarze!"

Auf die zahlreichen Unterschiede hingegen sollten sich deutsche Unternehmer gut vorbereiten, sagt Schlegel. Aber: "Ich habe Geschäftsleute gesehen, die nur gelächelt und sich ständig verbeugt haben. Das wirkt künstlich. Lieber als Europäer erkennbar bleiben", rät sie. Schließlich wollten Asiaten stolze und selbstbewusste Geschäftspartner haben.

Wie schnell das Ungewohnte Gewohnheit wird, hat Gerd Schneider am eigenen Leib erfahren. Er arbeitet jetzt von Köln aus, Asien ist weit weg. Aber seine eigene Visitenkarte übergibt er immer noch mit beiden Händen.

Nächste Woche lesen Sie in der neuen KarriereWelt den zweiten Teil unserer Serie: Interkulturelles Management in Russland - Wie man auch ohne Wodka Geschäfte machen kann.