



KARRIERE

Im Reich der Mitte geschäftlich

Viele internationale und Schweizer Unternehmer sind in China tätig, aber nicht alle erfolgreich. Woran liegt das?

ZÜRICH – «Wie alt sind Sie? Haben Sie Kinder?», über so viel Neugier wäre mancher Geschäftsmann in unseren Breitengraden wohl etwas irritiert. In China indes sind jene Fragen typisch, um seinen Verhandlungspartner erst einmal richtig einzuordnen. Es sind sogenannte «Funktionsfragen», mit denen der Chinese herausfinden möchte, ob er mit einem «Senior» oder «Junior» verhandelt – als «Junior» gelten im Übrigen alle unverheirateten Männer ohne Kinder. Feine Unterschiede, die man kennen muss, will man im «Zukunftsmarkt China»

erfolgreich Handel betreiben. Wer als «Langnese» (Europäer) die chinesische Businessmentalität versteht, darf bald mit Konfuzius sagen: «Der Weise lässt sich nicht irreführen.»

Thomas Roth ist an der «ZfU International Business School» in Thalwil Hauptreferent des Seminars «Business mit Chinesen». Als langjähriger Spezialist im asiatischen Raum weiss er: «Bei den Verhandlungen vermessen wir uns die Geschäfte.» Derzeit laufen 89 Grosstunnel-Projekte in China, wobei fünf Schweizer Firmen daran beteiligt sind. Jedoch, mehr als 80 Prozent der Geschäftsbeziehungen mit chinesischen Partnern scheitern innerhalb von drei Jahren. «Wir bewegen uns nicht alleine auf diesem Markt. China ist ein offener Weltmarkt der Kulturen, wir können nur voneinander

lernen», lautet Roths Einschätzung. Die Teilnehmer des zweitägigen Seminars lernen unter anderem, wie sie mit gewissen «Dont's» umgehen müssen. «Cheering Jokes», also aufheitende Witze, können falsch verstanden werden. Esstäbchen werden nach Beendigung der Mahlzeit nicht einfach achtlos in den Reis gesteckt.

Die Visitenkarte falsch zu halten mag zwar ein häufiges Fettnäpfchen sein, weit schlimmer aber ist es, über Drittpersonen abschätzig zu sprechen. Und wenn nach erfolgtem Vertragsabschluss in der Karaoke-Bar reichlich der Alkohol fliest, trinkt die kluge Langnese das erste Glas mit und winkt danach für die Folgerunden ab. Ungeachtet des Pegelstandes aber gilt: Nie über Politik sprechen. Europäer Verhandeln oft nach dem Harvard-Kon-

zept (siehe Kasten). Diese Verhandlungsmethode führt mit Chinesen im seltensten Fall zum Ziel; die Asiaten fragen sich dann, warum die Europäer sich so ungeschickt anstellen. Wichtiger wäre es, die verschiedenen Strategeme und Listen zu kennen. In Europa sind Machiavelli-Methoden eher verpönt, in China werden Listen aber durchaus als Zeichen für Weisheit gewertet. «Hüten Sie sich, harmonisch zu sein», sagt Thomas Roth. «Wenn man merkt, dass etwas schief läuft, sofort melden. Nur so kann man den Respekt erlangen.» Wer sich souverän in bestimmten Geschäftssituationen bewegen möchte, beschäftige sich also vorher besser mit den chinesischen Gepflogenheiten, denn nur so kann er «den Himmel täuschend das Meer überqueren».

MICHAEL HEISCH



Firmenretter sind immer häufiger Retterinnen

Interim Manager, also Sanierer und Firmenretter, sind zunehmend «bunter», jünger und weiblicher.

FRANKFURT – Ein Klischee stirbt: das von «Superman», der edle Jungfrauen und am liebsten noch die ganze Welt rettet. Dies ist eine der wichtigsten Aussagen der Interim-Management-Fachtagung des Arbeitskreises Interim Management Provider (AIMP), welche mit über 250 Teilnehmern aus ganz Europa in Frankfurt stattfand. Natürlich gibt es weiterhin Manager, die als knallharte Sanierer und Turn-around-Manager Unternehmen vor der Insolvenz retten.

Insgesamt sind jedoch die meisten Interim Manager heute mit vielfältigen Aufgaben im Finanzbereich, in der Produktion, im Einkauf, im Vertrieb oder im Personalbereich im Einsatz. Eine Branchenumfrage hat ergeben, dass 40 Prozent der Projekte mit Veränderungen («Change Management») zu tun haben. Erst dann kommen mit jeweils knapp 20 Prozent «Sanierungen» und die «Überbrückung von Vakanzen». Unternehmen holen sich also zusätzliche Managementkapazitäten ins Unternehmen. «Mit einem Interim Manager hat man jemanden, der das Gewollte umsetzen und Veränderungen durchsetzen kann», sagt Harald Schönfeld, Geschäftsführer von Butterflymanager, einer im AIMP organisierten Firma aus der Schweiz mit knapp 1500 Interim Managern.

Starke Persönlichkeiten

Interim Manager werden zunehmend «bunter», weiblicher und jünger. Die Menschen, die solche Interimsaufgaben übernehmen, sind meistens dann erfolgreich, wenn sie (neben fachlicher und methodischer Kompetenz) sehr stark auf der Persönlichkeitsseite sind und eine hohe soziale und emotionale Kompetenz in die tägliche Arbeit mitbringen. Darum werden die auf der Tagung beschriebenen «Independent Management Professionals», die überdurchschnittlich qualifizierten, überregional mobil, unternehmerisch denkenden und kommunikationsstarken Selbstvermarkter, viel versprechende Perspektiven haben. (dtb)



Wer in China (hier eine Textilfabrik in Hualbei) ins Geschäft kommen will, muss anders verhandeln als in Europa. Bild: key

LISTEN ALS MITTEL DER VERHANDLUNG

List als Strategie

List ist ein integraler Teil des chinesischen (Militär-)Denkens und wird möglichst oft angewendet. Einerseits um Ressourcen zu sparen und Verluste gering zu halten, andererseits um einen Vorteil zu erlangen. Die Chinesen nehmen an, dass die Gegenseite mit gleichen Spissen kämpft und über ein Listenarsenal ebenso verfügt. Wer die Listen nicht kennt, wird grundsätzlich als naiv und deshalb als überlistenswert betrachtet. Wenn man demnach mit gleich langen Spissen kämpft, ist die List auch keine Schadensliste mehr, sondern ein Mittel der Verhandlung, ein Werkzeug in der Strategiewerkzeugkiste, eben ein Strategem. Die Chinesen kennen rund 36 Strategeme, die sich in sechs Kategorien einteilen lassen:

- Listen aus einer vorteilhaften Situation/einer Position der Stärke
 - Listen für eine Konfrontation
 - Listen für einen Angriff
 - Listen in einer verwirrten Situation
 - Listen um Boden zu gewinnen
 - Listen in defensiven/aussichtslosen Situationen
- (Quelle: Thomas Roth, 2006)

Büchertipps

Konrad Seitz, «China, eine Weltmacht kehrt zurück», Wilhelm Goldmann 2006, 448 Seiten, 21.40 Franken
 Roger Fisher, William Ury, Patton Bruce, «Das Harvard-Konzept», Campus 2003, 268 Seiten, 43.70 Franken

SEMINARE ZUM THEMA

Die «ZfU International Business School» ist ein Kompetenzzentrum für «Strategische Unternehmensführung». Thomas Roth unterrichtet dort unter anderem «Business mit Chinesen» und lehrt die interessierten Teilnehmer, wie sie im wachsenden, chinesischen Markt souverän verhandeln und auftreten können.

Nähere Informationen: ZfU, Im Park 4, 8800 Thalwil, Tel. 044 722 85 85, Fax 044 722 85 86, info@zfu.ch, (hei)

www.zfu.ch

Sachbezogene Verhandlungen

Das Harvard-Konzept ist eine Methode, um Verhandlungen sachbezogen zu führen. Das Prinzip beruht auf drei Punkten: Verhandlungen führen zur vernünftigen Übereinkunft. Sie sollen effizient sein und sie sollen das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern.

Dafür ist es notwendig, dass die Verhandelnden vier Aspekte beachten: Sie müssen die Menschen und die Probleme getrennt voneinander behandeln, die Interessen der Beteiligten und nicht

die Positionen in den Mittelpunkt stellen, vor der entscheidenden Sitzung eigene Wahlmöglichkeiten entwickeln und das Ergebnis auf objektiven Prinzipien aufbauen.

Dies bedeutet für unsere Kultur, dass wir meistens sehr strukturiert und linear vorgehen. Im Unterschied zu Europa hat der Asiate ein höheres Kontext- und Informationsbedürfnis, folgt einer Spirallogik, um den ganzen Kontext einzuschliessen und steht damit im Konflikt mit den linearen Abläufen. (hei)

ANZEIGE

Halleluja!

Am Samstag, 17. und Sonntag, 18. Februar 2007 finden die Schweizer Meisterschaften in der Hallen Leichtathletik 2007 im neuen, topmodernen **Athletik Zentrum St. Gallen*** statt, als sportliche Attraktion des Eröffnungsevents.

Erdgas als Hauptsponsor der Schweizer Hallen Leichtathletik Meisterschaften und Leading Partner von Swiss Athletics freut sich mit Ihnen und den Athleten auf spannende Wettkämpfe.

*Parkstrasse 2 (beim Stadtpark), 9004 St. Gallen



www.swiss-athletics.ch

www.erdgas.ch