

### **Interkulturalität in der Zusammenarbeit chinesischer und deutscher Unternehmen**

**Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann**

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und Deutschland haben in den letzten 30 Jahren rasch an Umfang und Vielfalt gewonnen. China ist mittlerweile der wichtigste Handelspartner Deutschlands in Asien. Umgekehrt bildet Deutschland für China den wichtigsten Exportmarkt in Europa (vgl. Abbildung 1). Die deutschen Exporte nach China sind bis zum Jahre 2002 auf 14,5 MRD Euro gestiegen. Zugleich beliefen sich die Importe aus China im selben Jahr auf 21,1 MRD Euro.

Seit 1999 steht Deutschland an der Spitze der europäischen Direktinvestoren in China. Im Jahr 2002 investieren deutsche Unternehmen 930 Mill. Euro in China, vornehmlich im Automobilsektor, in der chemischen Industrie und im Maschinenbau.

**Abbildung 1 (S. 22) : Umfang (in MRD Euro) der Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und Deutschland.**

Die Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und Deutschland haben aber nicht nur eine ökonomische Dimension sondern

auch eine kulturelle. Deutsch-chinesische Handelbeziehungen oder Unternehmenskooperationen (Joint Ventures), die Vergabe von Lizenzen deutscher Firmen an chinesische Partner und die Gründung von deutschen Tochtergesellschaften in China bedeuten auch immer, dass Vertreter der deutschen und der chinesischen Kultur aufeinander treffen. Chinesen und Deutsche erwerben beim Aufwachsen jeweils typische Annahmen zur Welt, Werte, Normen, Symbole und Handlungsrouinen, die mehrheitlich in der Gesellschaft geteilt werden, sogenannte Kulturstandards. Diese orientieren über die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen des eigenen Handelns und das der Mitmenschen. Kulturstandards steuern, was das Mitglied einer Kultur tun will, tun kann, tun soll und tun darf (Abbildung 2).

**Abbildung 2 (S.22) : Die Prägung des einzelnen durch die Kultur**

Die Rede über Kulturstandards darf allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass es in einer Kultur eine Fülle von Abweichungen gibt. Die Mitglieder einer

Gesellschaft unterscheiden sich in ihrem Erleben und Verhalten, weil Anlagen und Lebenserfahrungen unterschiedlich sind und sie verschiedene Positionen in der Gesellschaft einnehmen. Kurz: Kulturstandards beschreiben das Alltägliche, Normale, Selbstverständliche, Typische in einer Gesellschaft.

Beim Zusammentreffen von Deutschen und Chinesen erleben nun beide Partner, wie ihre jeweilige „Welt der Selbstverständlichkeiten“ zusammenbricht. Deutlich tritt die Kulturabhängigkeit zahlreicher Verhaltens- und Erlebnisweisen ins Bewusstsein. Plötzlich führen viele der bisher brauchbaren Handlungsentwürfe nicht mehr zum Erfolg. Die zahllosen kleinen und großen Erfolgsbestätigungen bei der Bewältigung des Lebens in der eigenen Kultur bleiben aus. Es fehlt an „passenden“ Wahrnehmungskategorien, Deutungsmustern und Verhaltensstrategien, um mit der Fremdartigkeit umzugehen.

Der folgende Filmausschnitt illustriert am Beispiel der Begegnung zwischen einem chinesischen Unternehmer und einem deutschen Geschäftsmann eine kulturelle Überschneidungssituation.

**Herr Bauer, Abteilungsleiter einer norddeutschen Firma, reist nach China, um Verhandlungen zu führen. Er wird**

**vom Generaldirektor des chinesischen Unternehmens empfangen. Das Gespräch verläuft jedoch nicht nach seinen Vorstellungen...**

### **Besuch beim Generaldirektor**

Wir sind im Empfangszimmer von Herrn Wang, Generaldirektor, der mit seinem Dolmetscher Herrn Bauer auf Herrn Bauer wartet. Beide Seiten streben einen ersten Kooperationsvertrag an. Herr Bauer ist schon seit drei Tagen in überaus schwierigen Verhandlungen mit Wangs Abteilungsleiter, Herrn Li. Auch deshalb freut er sich auf das Zusammentreffen mit dem Firmenchef und will die Gelegenheit nutzen, einige Unklarheiten direkt mit ihm zu besprechen.

**Bauer:** Ich freue mich sehr, dass ich heute hier sein kann.

**Wang/Dolmetscher:** (*holt seine Visitenkarte aus der Tasche und überreicht sie*) Das ist die Visitenkarte von Herrn Wang.

**Bauer:** (*nimmt die Karte von Herrn Wang und steckt sie ein*) Ich habe natürlich auch meine Karte dabei. (*gibt Herrn Wang seine Karte*)

**Wang/Dolmetscher:** (*Wang liest die Karte aufmerksam*) Ah, Sie haben auf Ihrer Visitenkarte sogar chinesische Zeichen. Das ist sehr aufmerksam. Es gibt in unserem Chinesischen ein Redensart: Wenn ein Freund von sehr weit her kommt, dann ist dies eine besonders freudige Angelegenheit. Deshalb freut sich Herr Wang sehr, Sie heute bei uns begrüßen zu dürfen. Herr Bauer, was möchten Sie gern trinken? Einen Tee oder Kaffee?

**Bauer:** Kaffee bitte.

## REFERATE

---

**Wang/Dolmetscher:** Herr Wang möchte gerne wissen, wie Sie die letzten Tage in Shanghai verbracht haben? Ob Sie sich schon an das Klima und die Umgebung gewöhnt haben?

**Bauer:** Danke, dass Sie danach fragen. Ich habe da ein paar Probleme mit meinem Hotel. Da die Klimaanlage nicht so recht funktioniert... Da die Klimaanlage nicht so recht funktioniert, bin ich halt ein bisschen erkältet. Außerdem gibt es bei den Verhandlungen mit Ihrer Firma... einige Probleme...

**Wang/Dolmetscher:** Herr Bauer, wenn Sie irgendwelche Schwierigkeiten oder Beanstandungen haben, können Sie sich gerne an Herrn Wang wenden. Wir werden unser Bestes tun.

**Bauer:** Vielen Dank.

**Wang/Dolmetscher:** Herr Bauer, sind Sie verheiratet?

**Bauer:** *(ein wenig überrascht)* Ja.

**Wang/Dolmetscher:** Haben Sie schon Kinder?

**Bauer:** Nein, ich habe noch kein Kind ... Sie wissen, wenn man so viel unterwegs ist... *(lächelt gequält)*

**Wang/Dolmetscher:** Herr Bauer, Herr Wang hat eben ihre Visitenkarte studiert, und Sie sind ja schon Verkaufsleiter, und sie sind noch so jung. Sie haben, wie wir in China sagen, noch eine sehr gute Zukunft vor sich. Deshalb hofft der Herr Wang, dass unsere... dass die Verhandlungsgespräche auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens und durch unsere gemeinsamen Bemühungen Früchte tragen wird.

**Bauer:** Das hoffe ich auch. Wir haben ja in unserer Firma das nötige Know-how, um gute Technik produzieren zu können.

Da wir überzeugt sind, dass unsere chinesischen Partner dies zu schätzen wissen, hoffe ich, dass wir unsere Verhandlungen zügig zu einem guten Ende bringen werden.

**Wang:** *(lacht)*

**Bauer:** Da sind wir ja gleich auch beim Thema. Herr Wang, sagen Sie, wie sieht das in der Firma aus mit Ihrer Lieferfrist? Sind Sie in der Lage, sie einzuhalten?

**Wang/Dolmetscher:** Oh, Herr Bauer, das ist Ihr Kaffee. Es wird sonst kalt.

**Bauer:** Danke. *(trinkt)* Aber was ist nun mit der Lieferfrist?

**Wang/Dolmetscher:** Diese Fragen können Sie gerne morgen noch mit Herr Li näher erörtern.

**Wang/Dolmetscher:** Herr Wang fragt, warum Sie diesmal Ihre Frau nicht mitgebracht haben?

**Bauer:** Wissen Sie, meine Frau interessiert sich nicht so sehr für mein Business, und außerdem die langen Reisen... das mag sie nicht so recht.

**Wang/Dolmetscher:** Herr Wang findet das sehr schade, denn Schanghai ist eine sehr schöne Stadt. Es gibt in Umgebung von Schanghai sehr viele schöne Sehenswürdigkeiten. Deshalb müssen sie nächste Mal Ihre Frau unbedingt mitnehmen.

**Bauer:** Ich werde versuchen, sie zu überzeugen. Aber das wird sehr schwierig sein.

**Wang/Dolmetscher:** Herr Bauer, hatten Sie schon Gelegenheit, sich... die chinesische Kultur näher kennen zu lernen?

**Bauer:** Nein, leider nicht. Aber ich bin ja auch nicht auf einer Urlaubsreise. Ich bin

diesmal wirklich nur hier, um mich um unsere Geschäfte zu kümmern.

**Wang/Dolmetscher:** Herr Bauer, sicher haben sie schon gehört, dass die chinesische Kultur eine sehr lange Tradition hat. Deshalb möchte Herr Wang Herr Li sagen, dass er Sie morgen zur Besichtigung des „Yuyuan“ begleiten soll. Dort befindet sich auch sehr viele Geschäfte mit Kulturgegenstände.

**Bauer:** (*wird ungeduldig*) Vielen Dank, Herr Wang. Aber... können wir da nicht bitte später drüber reden?

**Wang/Dolmetscher:** Herr Wang freut sich sehr, Sie heute empfangen zu können. Er hofft, dass die Zusammenarbeit fruchtbar sein wird. Eben ist der Wagen, den wir für Sie bestellt haben, angekommen, und Herr Wang möchte Sie gerne zum Ausgang begleiten.

**Bauer:** Das kommt jetzt aber ein bisschen plötzlich. Wir haben doch noch nicht über das Geschäftliche geredet.

**Wang/Dolmetscher:** Über geschäftliche Dinge, hat Herr Wang eben gesagt, können Sie gern morgen mit Herr Li besprechen.

**Bauer:** (*enttäuscht*) Gut.

Das gerade gezeigte Gespräch sei anhand einer Modellvorstellung zur interkulturellen Kommunikation erläutert (vgl. Abbildung 3). Danach regeln in China und Deutschland voneinander abweichende Kulturstandards Ziele, Inhalte, Formen, Partner, Zeiten und Orte von Gesprächen. Offensichtlich kennt weder der deutsche

Geschäftsmann noch der chinesische Unternehmer die Kommunikationsregeln, den sein Gegenüber folgt. Es kommt zu Missverständnissen, Unsicherheiten und Verstimmungen.

### **Abbildung 3 (S.23) : Teilprozesse im inter-kulturellen Kontakt**

Die folgenden Abbildungen zeigen einige zentrale Kulturstandards, in denen sich die deutsche und die chinesische Kultur unterscheiden und die für die wirtschaftliche Zusammenarbeit von Bedeutung sind (vgl. Abbildung 4).

### **Abbildung 4 (S.23) : Vergleich zentraler Kulturstandards in Deutschland und China**

Selbstverständlich vereinfacht die hier gezeigte Gegenüberstellung deutscher und chinesischer Kulturstandards und erhebt auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Der Vergleich kann allenfalls als erste Orientierungshilfe dienen. Jeder einzelne kontrastierend aufgeführte Kulturstandard bedürfte mehrerer Erläuterungen zu den sozio-historischen Hintergründe, den Zusammenhängen und Widersprüchen sowie zu den Äußerungen im Alltagsleben.

## REFERATE

---

Bei aller Komplexitätsreduktion veranschaulicht Abbildung 4 aber auch, wie wichtig eine interkulturelle Vorbereitung für die Weiterentwicklung der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit ist. Wer die Handlungsmuster des anderen nicht kennt oder sie lediglich durch die „Brille“ der eigenen Kulturstandards sieht oder nicht die Fertigkeiten besitzt, sich der anderen Kultur angemessen zu verhalten, provoziert Missverständnisse, Konflikte und geschäftliche Misserfolge.

Fach- und Methodenkompetenz allein reichen in derartigen kulturellen Überschneidungssituationen nicht aus, um eine erfolgreiche und zugleich angemessene Bearbeitung der jeweiligen

Arbeitsaufgabe sicherzustellen. Gescheiterte Verhandlungen, abgebrochene Kooperationsvorhaben und vorzeitig beendete Auslandsentsendungen zeigen, dass Mitarbeiter den Anforderungen eines international tätigen Unternehmens ohne gezielte Weiterbildung oftmals nicht gewachsen sind.

„Wenn Du in ein Land eintrittst, erkundige dich nach dem, was verboten ist; wenn du eine Grenze überschreitest, frage nach den Gebräuchen.“

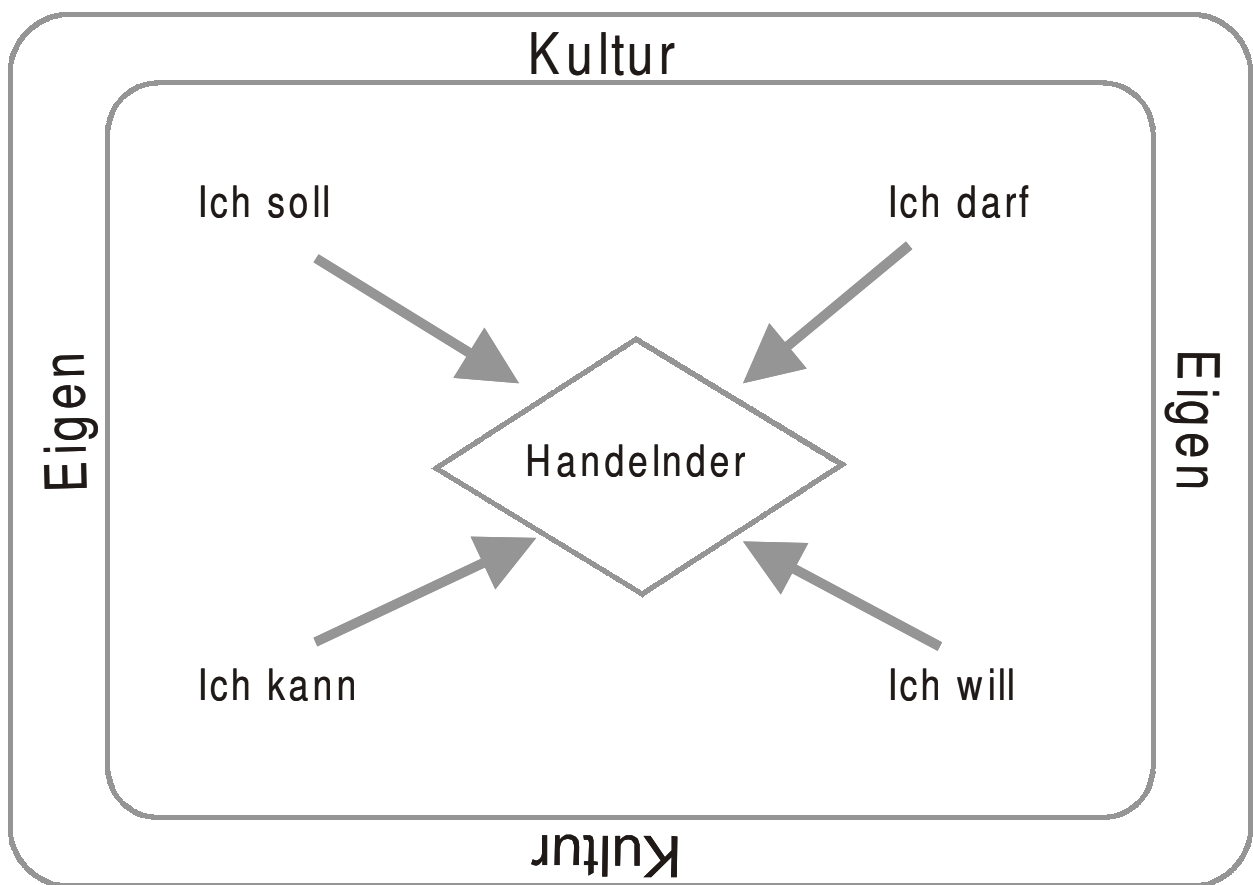
(Chinesische Volksweisheit)

## REFERATE

Abbildung 1: Umfang (in MRD Euro) der Wirtschaftsbeziehungen zwischen China und Deutschland.

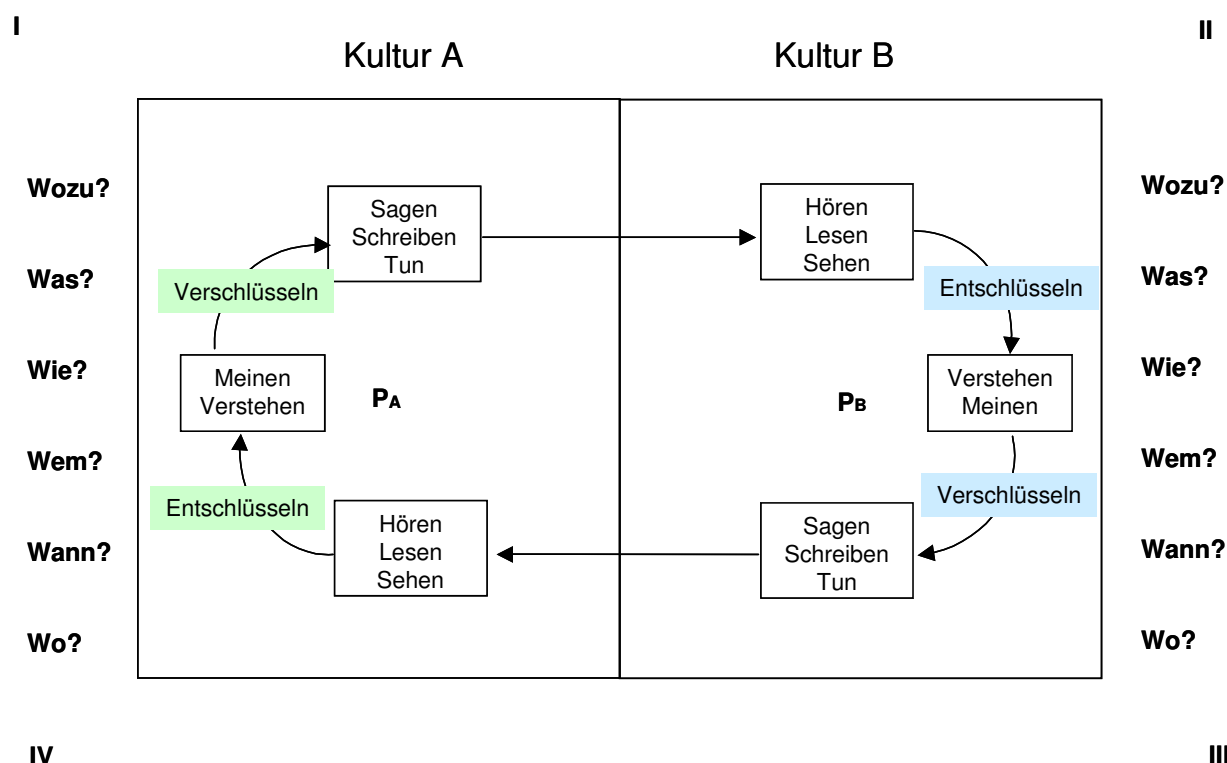
|                                       | 2001 | 2002 |
|---------------------------------------|------|------|
| Deutsche Exporte nach China           | 12,1 | 14,5 |
| Chinesische Importe nach Deutschland  | 19,7 | 21,1 |
| Deutsche Direktinvestitionen in China | 1,26 | 0,93 |

Abbildung 2: Die Prägung des einzelnen durch die Kultur



# REFERATE

**Abbildung 3: Teilprozesse im interkulturellen Kontakt**



**Abbildung 4: Vergleich zentraler Kulturstandards in Deutschland und China**

| Deutschland  | China   |
|--|---|
| Streben nach Unabhängigkeit; Selbstbewusstsein   | Anerkennung in der Gruppe („Gesicht“) durch Zurückstellen eigener Wünsche ggüb. dem Wohlergehen der Gruppe                                      |
| Ehrlichkeit in sozialen Beziehungen  | Harmonie in sozialen Beziehungen; Höflichkeit, Respekt  |
| Offenes Austragen von Konflikten, Ziel: Klärung  | Vermeidung des Austragens von Konflikten. Ziel: Ausgleich, Gesicht wahren   |
| Vorrang der Sachrationalität   | Vorrang der persönlichen Beziehungen  |
| Allgemeine Gültigkeit von Regeln und Prinzipien  | Personen- und situationsgebundene Gültigkeit von Regeln und Prinzipien  |
| Vertrag als unverrückbare Festlegung der Rechte und Pflichten der Vertragspartner                                  | Vertrag als Absichtserklärung für die Zusammenarbeit mit der Möglichkeit von Anpassungen  |
| Reden als Chance der Problemlösung; Direktheit   | Reden als Risiko für soziale Beziehungen; Indirektheit  |
| Kritik und Zweifel am hierarchischen Prinzip. Streben nach Mitbeteiligung an Entscheidungen und Eigenverantwortung | Akzeptanz von Hierarchie und Machtdifferenz, Wunsch nach klaren Anweisungen   |
| Austausch von Leistung gegen finanzielle Belohnung   | Austausch von Gehorsam gegen Fürsorge   |
| Leistungsprinzip   | Senioritätsprinzip  |
| Planung; monochromer Aufgabenvollzug   | Improvisation und Flexibilität; polychroner Aufgabenvollzug   |
| Verfolgen kurz- bis mittelfristiger Ziele; Zeit als knappes Gut  | Verfolgen langfristiger Ziele; Beziehungsaufbau und Konsensbildung benötigen Geduld   |
| Durchsetzen eigener Interessen durch Eigeninitiative oder das Appellieren an staatliche Institutionen              | Durchsetzen eigener Interessen über soziale Verbindungen (guanxi), in der sich die Partner zu wechselseitiger Hilfe verpflichten (Reziprozität) |
| Analytisches Denken; deduktives Ableiten des Spezialfalles aus übergeordneten Gesetzmässigkeiten                   | Holistisches Denken induktives Erschliessen von Regelmäßigkeiten aus der Zusammenschau auch widersprüchlicher Informationen                     |