

# PERSPEKTIVEN

*Zeitschrift für Führungskräfte*

  
DIE FÜHRUNGSKRÄFTE



**GESCHÄFTE IN ASIEN > WIE EINE UNSICHTBARE MAUER  
MITARBEITERMOTIVATION > DAS GEHEIMNIS DER SOZIALEN KOMPETENZ  
AKTUELLES AUS EUROPA > ZUKÜNFTIG MIT TEUTONISCHEM TOUCH?**

## GESCHÄFTE UND VERHANDLUNGEN IN ASIEN

# WIE EINE UNSICHTBARE MAUER !

von Gerd Schneider, Geschäftsführer Accenta Asia

*Die meisten westlichen Geschäftsleute verstehen nicht, wie Asien „tickt“ und sie geben das auch unumwunden zu. Dennoch gehen sie – gelernt ist gelernt – mit den vertrauten Methoden und Taktiken in Gespräche und Verhandlungen mit asiatischen Counterparts. Sensibilität und Know-how zu kulturspezifischen Umgangsformen und Geschäftspraktiken können aber die Effizienz von Business-Prozessen deutlich verbessern. Viele Geschäfte werden dadurch überhaupt möglich. Ein Statement für den planmäßigen Einstieg ins Asiengeschäft.*

„Japaner sind umständlich und undurchschaubar!“ – „Koreaner überschätzen sich und sind impulsiv!“ – „Chinesen sind hinterlistig und denken nur an ihren eigenen Vorteil!“ – „Indier sind rückständig und denken in Kästen!“

Diese und andere Einstellungen beherrschen die Sichtweisen vieler Europäer auf asiatische Geschäftspartner. Dennoch erleben wir in der täglichen Praxis, dass deutsche Geschäftsleute davon ausgehen, dass sie mit ihren europäischen Vorgehensweisen auch in Asien erfolgreich sein können. So reisen sie häufig nur mit Basiskenntnissen ausgestattet nach Japan, China, Indien oder Korea und gehen mit ihrer westlichen Erfahrung und Intuition Geschäfte und Verhandlungen an. Dies führt auf beiden Seiten regelmäßig zu Irritationen und Zeitverzug, zu folgenschweren Entscheidungen und oftmals verpassten Geschäftschancen.

### Fehleinschätzungen im Asiengeschäft

Man muss sich fragen, wie es zu derartigen Fehleinschätzungen kommen kann und darüber hinaus zu jener erstaunlichen Beratungsresistenz nach dem Motto: „Warum sollen wir uns auf Asiaten vorbereiten, wenn sie sich nicht auf uns vorbereiten?“

Deutsche Vertriebler lernen in jedem Key Account Training, wie wichtig es ist, dass sie sich über ihre deutschen Kunden und die persönlichen Ansprechpartner genau informieren, um sich dann entsprechend auf die Verhandlungssituation einzustellen.

Warum können wir diese Einsicht nicht in gleichem Maße auch auf Geschäfte in Asien übertragen?

Woher kommt die Erwartung, dass sich asiatische Kunden an uns anpassen? Wir können



Manager realisieren Probleme im Asiengeschäft oft zu spät.

dies noch nicht einmal bei deutschen Kunden voraussetzen. Und was die Zukunft angeht, so bleibt abzuwarten, ob sich Asiaten langfristig gänzlich auf einen westlichen Umgang einstellen, oder ob der Westen sich in seinen Umgangsformen nicht auch Richtung Asien orientieren wird.

Im Folgenden beleuchtet dieser Beitrag Aspekte eines möglichen gegenseitigen Verständigungsprozesses, und er beleuchtet die Frage, wie sich gelingende Business Gespräche mit Partnern in Ost-Asien weiterentwickeln lassen.

### Unberechenbare westliche Geschäftspartner

Asiatische wie deutsche Kunden werden in aller Regel von mehreren Lieferanten umworben und können sich diese nach unter-

schiedlichen Kriterien aussuchen. Dabei sind Qualität und Preis häufig nur Entscheidungskriterien unter vielen. Wie hat ein japanischer Vertriebsleiter eines deutschen Unternehmens einmal so schön formuliert: „Unsere japanischen Kunden sind jahrelang ohne westliche Lieferanten gut ausgekommen. Nun kommen wir und bieten gute Produkte zu akzeptablen Preisen an und erwarten, mit offenen Armen empfangen zu werden. Die Kunden laufen mit uns dabei permanent Gefahr – sofern wir die geschäftlichen und Umgangsregeln nicht kennen und respektieren – dass wir ihnen mit unserem Vorgehen als Westler ‚auf die Füße treten‘ und sie immer wieder ‚das Gesicht verlieren‘ lassen, dazu häufig noch in Gegenwart von Dritten. Sie sind nicht bereit, das zu akzeptieren.“

Die Konsequenzen für europäische Unternehmen sind nicht selten erheblich, obwohl sie doch so leicht zu vermeiden wären.



Dabei bieten uns asiatische Märkte sehr attraktive Potentiale, sofern wir diese mit adäquaten Produkten und Leistungen nach angemessener Vorbereitung planmäßig angehen.

### Sensibilität und Respekt

Unternehmen sollten grundsätzlich darauf achten, dass ihre deutschen Mitarbeiter im Asiengeschäft mit Sensibilität, Interesse und Respekt für die geschäftskulturellen Unterschiede auf ihre Geschäftspartner zugehen. Allein aus Kostengründen sollten sich diese Mitarbeiter deutlich besser vorbereiten – und sie sollten dies rechtzeitig tun! Unternehmen können es sich nicht leisten, unnötige Kosten zu verursachen, Umsätze zu verpassen und viel Zeit, sogar Jahre zu verlieren, in einem Markt, der nicht auf sie wartet. Verfallen Sie nicht der Versuchung, darauf zu warten, dass asiatische Kunden irgendwann verstehen, „wie wir das im Westen machen“.

Viele westliche Führungskräfte und Manager können sich allerdings keine Vorstellung vom Inhalt und konkreten Nutzen einer soliden Vorbereitung machen. Stattdessen werden Trainings als „nette Extras“ im Asiengeschäft angesehen. Zugegeben, viele so genannte interkulturelle Trainings oder Kommunikationsseminare hören genau dort auf, wo es eigentlich für Unternehmen relevant wird, und zwar dort, wo konkrete Empfehlungen für die Umsetzung im Tagesgeschäft gegeben werden sollten. Hier sollten Sie sich gut informieren.

### Umgangsformen im Asiengeschäft

Aber welche sind nun die ungewohnten Themen im Asiengeschäft, mit denen Unternehmer in Asien konfrontiert sind? Nachfolgend einige Beispiele.

Wie reagieren Sie beispielsweise als Asienverantwortlicher in einem Meeting, wenn Ihr asiatischer Geschäftspartner ...

- Ihnen in der sehr knapp bemessenen Zeit mehrere Stunden lang in seinem Heimatort eine schöne Tempelanlage zeigen möchte?
- sich nicht an die Agenda hält und trotz Zeitdruck von einem Punkt zum nächsten springt und immer wieder vom Thema abschweift?

- fünf Minuten lang chinesisch auf eine kurze Frage von Ihnen antwortet, aber die Übersetzung nur 30 Sekunden dauert (dies geschieht regelmäßig)?
- Ihnen überraschend mit acht Gesprächspartnern gegenüber sitzt, obwohl sie nur zu zweit angereist sind?
- in der letzten Lieferung Qualitätsprobleme hatte und Sie diese nun ansprechen müssen (allerdings gehört haben, dass dies nicht in direkter Ansprache geschehen sollte)?
- 35 % Preisnachlass fordert und Sie höchstens noch 4% Spielraum haben?
- eigene Verkaufspläne nennt, die aus Ihrer Sicht zahlenmäßig maßlos überzogen und unrealistisch sind?
- stets mit ernster Mine auf Ihre Vorschläge reagiert?
- Sie nach dem Essen zum Karaoke einlädt, obwohl Sie von der Reise todmüde ins Hotel möchten?
- im Meeting kurz vor Ihrer Abfahrt zum Flughafen den verhandelten Punkten immer noch nicht zustimmen will?

- Ihnen beim abendlichen Dinner „wunderbare lokale Köstlichkeiten“ auftischt, die Sie wirklich nicht essen wollen?

Oder was machen Sie, wenn...

- Ihre Gesprächspartner ständig untereinander tuscheln und so die Besprechung stören?
- sich Ihr lokaler asiatischer Mitarbeiter sträubt, einem unprofitablen Kooperationspartner zu kündigen (Sie wissen allerdings nicht, dass er ihn seinerzeit selbst durch Beziehungen ins Geschäft gebracht hat)?
- Ihr Kunde bzw. Lieferant wiederholt kaum einen Termin für Feedback oder Lieferungen einhält?
- Ihr chinesischer Kunde überraschend aus Deutschland anruft und Sie MORGEN besuchen und dabei gleich die Fabrik besichtigen möchte?
- Ihr Kunde andeutet, dass es für das Geschäft hilfreich wäre, ein „persönliches Problem“ Ihres Ansprechpartners lösen zu helfen?
- Ihr asiatischer Geschäftspartner bereits vier Wochen nach Vertragsunterzeichnung nachverhandeln möchte, („misunderstanding“ oder „situation has changed“)?



Im geschäftlichen Umgang mit Asiaten bleibt Westlern viel verborgen.

Wenn ein Unternehmer sich bei diesen Fragestellungen unsicher ist, sollte eine solide Vorbereitung auf den geschäftlichen Umgang mit Asiaten eingeplant werden.

### Grundlegende Regeln

Ausgehend von eigenen Erfahrungen sollen hier ein paar grundlegende Regeln für Geschäfte und Verhandlungen in der ostasiatischen Geschäftswelt aufgezeigt werden:

- Das Fundament aller Geschäftsbeziehungen in Asien ist – weitaus stärker als in Europa – die zeitige Entwicklung einer persönlichen Beziehung und der Aufbau von Vertrauen zum asiatischen Verhandlungspartner (vor dem Eingang einer Geschäftsbeziehung!).
- Generell ist es vorteilhaft, immer extrem höflich und zurückhaltend aufzutreten, insbesondere in Japan. Und das gilt auch in Korea, wo die Gesprächspartner schon mal sehr impulsiv werden können.

Asiatische Verhandlungspartner treten in der Regel als Gruppe auf, insbesondere in Japan und Korea. Hier zählt nicht das Individuum, sondern die Gruppe. Daher verhandelt man meist nicht mit einem einzelnen, sondern mit mehreren Personen. Und diese Verhandlungen benötigen deutlich mehr Zeit.

- Bei der Konsensfindung innerhalb einer Gruppe bestehen klare hierarchische Regeln. Und dieser Entscheidungsprozess benötigt mehr Zeit, als die meisten Europäer für möglich halten.
- In China dagegen behält sich der Chef stets das letzte Wort vor und kann auch schon einmal über die Gruppe hinweg entscheiden.

### Richtige Vorbereitung

Für den Bruchteil der Kosten einer Geschäftsreise nach Asien hat ein Unternehmen bereits die Möglichkeit, sich gemeinsam mit einem

praxiserfahrenen Asienkenner profund vorzubereiten. Bei der Auswahl von Trainings, Seminaren oder individuellen Coachings sollten Sie unbedingt darauf achten, dass diese über einen simplen eintägigen Überblick über allgemeine interkulturelle Themen bzw. interkulturelle Kommunikation hinausgehen. Das Angebot sollte Teilnehmer an die Praxis heranzuführen, und es sollte Ihnen vermittelt werden, wie Manager diese Themen im Asienalltag umsetzen können! Diese Hilfestellung ist genau das, was Exportverantwortliche, Einkäufer, Logistikmitarbeiter und Geschäftsführer suchen. Schließlich: Fragen Sie nach den konkreten Business-Erfahrungen Ihres künftigen Coachs!

Denn es gibt sie: positive Erfahrungen zahlreicher zufriedener Manager, die an qualifizierten Trainings bzw. Coachings teilgenommen haben:

*„Wenn ich diese Kenntnisse über den geschäftlichen Umgang mit Asiaten früher gehabt hätte, wären mir viele aufreibende Erfahrungen und graue Haare erspart geblieben.“* (Vertriebsleiter eines mittelständischen Herstellers technischer Produkte)

Dipl.-Kfm. **Gerd Schneider** ist Vorstandsmitglied der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft e.V. (DAPG) und Geschäftsführer von Accenta Asia. Als Führungskraft in der Industrie hat er acht Jahre in Ostasien gelebt und gearbeitet. Heute trainiert und berät er Führungskräfte und Unternehmen im Asiengeschäft. – Tel: 0221-5716784 – [www.accenta-asia.com](http://www.accenta-asia.com) —



Quelle: © Maf/Fo/Forolia

Überforderte Manager im Asiengeschäft

Dieser Fachartikel ist Teil einer Reihe von Asienbeiträgen und Informationsgesprächen, die in den kommenden Monaten veröffentlicht bzw. angeboten werden.