



Yu Zhang 张彧

# DIE CHINA-STRATEGIE

ERFOLGREICHES  
NETWORKING  
IM REICH DER MITTE



WHO IS WHO  
IN CHINA

# DIE CHINA-STRATEGIE



Yu Zhang 张彧

# DIE CHINA-STRATEGIE

Erfolgreiches Networking  
im Reich der Mitte

Who is Who in China

**be.bra**  
wissenschaft verlag

Unverkäufliche Leseprobe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung auf DVDs, CD-ROMs, CDs, Videos, in weiteren elektronischen Systemen sowie für Internet-Plattformen.

© be.bra wissenschaft verlag GmbH

Berlin-Brandenburg, 2012

KulturBrauerei Haus 2

Schönhauser Allee 37, 10435 Berlin

[post@bebra-wissenschaft.de](mailto:post@bebra-wissenschaft.de)

Lektorat: Robert Zagolla, Berlin

Umschlag: Ansichtssache, Berlin

Innengestaltung: Friedrich, Berlin

Schrift: Liberation Sans 10/12 pt

Druck: Finidr, Český Těšín

ISBN 978-3-95410-001-9

**[www.bebra-wissenschaft.de](http://www.bebra-wissenschaft.de)**

<b>Vorwort</b>	7
<b>Was Sie über China wissen sollten</b>	11
Kommunikation und Verständigung	11
Religion, Glaube und Philosophie	13
Chinesische Feiertage	17
Verwaltungsstruktur und Großstädte	18
Chinas geopolitische Bedeutung	20
Chinas Wirtschaft	24
Aktuelle Entwicklungstendenzen der chinesischen Wirtschaft	27
1. Ungleichheit und Angleichung in den Regionen	27
2. Wachstum und Konsolidierung der privaten Wirtschaft	29
3. Internationalisierung	31
4. Parallele Entwicklung von Export- und Konsumgesellschaft	33
5. Technologiehype	35
<b>China verstehen: Die chinesische Business- und Managementkultur</b>	39
»Bitternisse essen«: Selbstmotivation, Fleiß und Ehrgeiz	40
Konfuzianische Ethik als Verhaltensorientierung	42
Gemeinschaft und Individualismus	44
Hierarchie und Top-Down-Struktur	46
»Gesicht« und Anschein	47
Harmonie	52

<b>Guan xi: Erfolgreiches Networking auf Chinesisch</b>	55
Das »Vogelnest«: Denken im Zusammenhang	57
Vertrauensbildung als A und O	59
<i>She de</i> : der elegante Verzicht als Hebel	61
Bescheidenheit und »Selbstbescheidenheit«	62
<i>Li shang wang lai</i> : Freundschaft auf Chinesisch	64
Konfliktmanagement auf Chinesisch	67
Brückenbauer und »Fadenzieher«	69
Hintertüren und Seiteneingänge	71
Geschäftssessen und Fußmassage	73
Geduld: das Salz in der Suppe	75
Herzensangelegenheiten: Geschenkkultur in China	77
Korruption und Compliance	79
<b>Networking für Topmanager</b>	81
Der ideale chinesische Vorgesetzte	82
Lobbying: Zwischen Politbüro und Nationalem Volkskongress	83
High-Connections und Politiker a.D.	88
Golfen, Yachting und Bergsteigen	91
Corporate Social Responsibility und Charity	93
Das EMBA-Phänomen	95
Business-Clubs und sonstige Verbindungen	97
<b>Die Zukunft des Guan xi-Systems</b>	101
<b>Nachwort: China und Demokratie</b>	105
<b>Who is Who in China</b>	113
Politik und Wirtschaft	114
Kunst und Kultur	172
Verzeichnis der Abbildungen und Infokästen	187
Danksagung	189
Über die Autorin	191

# VORWORT

China steht aufgrund seiner wirtschaftlichen Stärke und seiner strategischen Bedeutung seit Jahren zunehmend im Fokus der weltweiten Aufmerksamkeit. Auch in den deutschen Medien wird beinahe täglich, ob positiv oder negativ, über die aktuellen Entwicklungen im Reich der Mitte berichtet. Spätestens seit Beginn der Griechenlandkrise im Jahr 2011 und den damit einhergehenden Verwerfungen in der Eurozone ist Chinas neue Rolle als Geldgeber und globaler Investor nicht mehr zu übersehen – und das längst nicht mehr nur in Afrika oder Süd-asien, sondern auch in Amerika und in Europa. Allein 2011 reisten mehrere große Wirtschaftsdelegationen mit chinesischen Spitzenpolitikern nach Europa, um dort Investitionsmöglichkeiten auszuloten. Im Ergebnis wurden milliardenschwere Verträge zwischen europäischen und chinesischen Unternehmen aus verschiedensten Branchen unterzeichnet. Aber auch die chinesische Zentralbank, die über die weltweit größten Devisenreserven verfügt, wird inzwischen als bedeutender Faktor in der europäischen Finanz- und Wirtschaftspolitik betrachtet, wie sich zuletzt im Februar 2012 beim Besuch der EU-Spitze in Beijing gezeigt hat: Bei der Rettung des Euro ruhen große Hoffnungen auf einer finanziellen Beteiligung Chinas.

Mit Blick auf die deutsch-chinesischen Beziehungen ist das Jahr 2012 von besonderer Bedeutung: Zum einen wird das 40-jährige Jubiläum der diplomatischen Beziehung zwischen beiden Ländern mit einem offiziellen Chinesischen Kulturjahr in Deutschland begangen. Zum anderen verdeutlicht die Rolle Chinas als Partnerland der Hannover Messe einmal mehr, dass die Wirtschaftskontakte zwischen Deutschland und China längst keine Einbahnstraße mehr sind. Deutsche und europäische Unternehmen wollen nicht mehr nur deshalb nach China, weil sie dort günstiger produzieren können, sondern immer öfter, um einen wichtigen Absatzmarkt zu erschließen. Und viele chinesische Unternehmen, die bislang hauptsächlich auf den Vertrieb ihrer preiswerten Produkte in Europa bedacht waren, treten hier inzwischen



selbstbewusst als Käufer von einzelnen Technologien oder ganzen Unternehmen auf oder gründen eigene Niederlassungen. Dabei werden Investoren wie der IT- und Telekommunikations-Konzern Huawei oder der Maschinenbauer Sany von vielen deutschen Unternehmen und Kommunen mit offenen Armen empfangen.

Die Volksrepublik China spielt zur Zeit mehrere Rollen gleichzeitig: Sie ist Entwicklungsland, Schwellenland, Weltfabrik, Exportweltmeister, sozialistische Marktwirtschaft, Dumper und zuletzt auch globaler Investor und (angehende) Weltmacht. Insbesondere die rasante Entwicklung der letzten Jahre macht es dem außen stehenden Beobachter manchmal schwer, hinter dem stetigen Wandel die grundlegenden Prinzipien der chinesischen Gesellschaft und Wirtschaft zu erkennen und zu durchschauen. Dabei ist gerade das für deutsche Unternehmen eine unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltigen, dauerhaften Erfolg. Die Kenntnis chinesischer Geschäftspraktiken – bis vor kurzem allenfalls für große Konzerne von Bedeutung – hat sich mittlerweile zum grundlegenden Handwerkszeug auch zahlreicher deutscher Mittelständler entwickelt, die direkt oder indirekt geschäftlich mit China zu tun haben. Zudem kämpfen – anders als noch vor zehn Jahren – immer mehr Kompetenzträger in deutschen Unternehmen um eine Stelle in China. Das Reich der Mitte ist im Kommen und will erkundet werden. Die Nachfrage nach chinabezogenen Studienangeboten und Managementseminaren belegt dieses steigende Interesse.

Viele deutsche Manager, denen ich im beruflichen Kontext begegne, befragen mich sehr genau über die Geschäftspraktiken und die Gepflogenheiten in China. Denn während Bilanzen und andere Kennzahlensysteme dort mittlerweile mit denen in Deutschland oder den USA vergleichbar und damit relativ leicht zu handhaben sind, lauern bei den sogenannten Softskills wie Umgangsformen und mentalitätsbedingten Verhaltensweisen zahlreiche Fallstricke und unkalkulierbare Risiken. Gerade im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen entscheidet sich in China häufig die Frage nach Erfolg oder Misserfolg. Weil ich aus meiner täglichen Praxis als Beraterin im deutsch-chinesischen Dialog weiß, wie unverständlich die chinesische Management-Kultur vielen Deutschen auf den ersten Blick erscheint, möchte

ich Ihnen mit diesem Buch den Schlüssel zu einer bei näherer Betrachtung gar nicht so schwer erschließbaren Philosophie an die Hand geben. Nach der Lektüre der folgenden Kapitel werden Sie nicht nur Ihre chinesischen Partner, Kunden oder Mitarbeiter besser verstehen und einschätzen können, sondern Sie werden auch das grundlegende Tool für geschäftlichen Erfolg in China beherrschen – die Kunst des Networking!

Dass persönliche Vertrauensbeziehungen wichtig für den geschäftlichen Erfolg sind, ist natürlich auch in Deutschland kein Geheimnis. Während Networking aber hierzulande eher negativ konnotiert ist – wie sich etwa in den Begriffen »Vetternwirtschaft« oder »Vitamin B« zeigt –, ist es in China eher positiv besetzt. Chinesen überlassen Entscheidungen nicht gerne dem Schicksal und suchen stets pragmatische Lösungen, deshalb sind persönliche Beziehungen und aktives Networking in ihren Augen besonders wichtig. Die persönliche Beziehung zwischen Geschäftspartnern ist in China zwar kein Ersatz für juristische Verträge, aber sie sichert diese zusätzlich ab und gibt ihnen gewissermaßen eine emotionale Dimension. Daher ist Networking einer der wichtigsten Bausteine für die China-Strategie. Die Chinesen brauchen zur Bezeichnung dieses Prinzips auch keinen Anglizismus, denn sie haben seit Tausenden von Jahren einen Begriff dafür: *guan xi*. Ein normales Netzwerk chinesischer Art sieht auf den ersten Blick manchmal aus wie ein verwirrendes »Vogelnest« ohne klare Strukturen. Doch wenn man die dahinter liegende Kausalität einmal begriffen hat, dann steht dem erfolgreichen Networking und dem darauf basierenden geschäftlichen Erfolg nichts mehr im Wege.

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, denn es liefert den Schlüssel zur chinesischen Networking-Philosophie. Der erste Teil vermittelt grundlegende Informationen über die aktuelle Situation der chinesischen Wirtschaft, Politik und Kultur. Es sind die Basics, über die man beim geschäftlichen Umgang mit Partnern aus China Bescheid wissen sollte. Wenn Sie schon länger im Reich der Mitte aktiv sind und das Land bereits gut kennen, dann können Sie diese Kapitel ruhig überspringen. Der zweite Teil des Buchs vermittelt dann detailliert die Kunst des professionellen und erfolgreichen Networkings auf allen Ebenen –

sowohl für angehende Führungskräfte und China-Neulinge als auch für gestandene Unternehmer und Topmanager. Die Erläuterung der theoretischen Grundlagen und kulturellen Hintergründe wird dabei stets begleitet von Tipps und Beispielen aus der Praxis. Am Schluss des Buches steht ein Who is Who der 100 derzeit wichtigsten Persönlichkeiten in China. Hier stelle ich die einflussreichsten Entscheider und Opinion Leaders aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Kultur vor, deren Namen jeder kennen sollte, auch wenn er vorerst keine persönliche Beziehung zu Ihnen aufbauen kann oder will. Wer das chinesische Networking-Prinzip verinnerlicht hat, findet aber mit Sicherheit auch Zugang zu Ansprechpartnern, die auf den ersten Blick unerreichbar erscheinen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg in Ihrem China-Business.

*Ihre Yu Zhang 张彧*  
*Berlin, im Frühjahr 2012*