

1. China¹

Situationsbeschreibung

Über den Manager eines großen deutschen Konzerns, der schon Erfahrungen im China-geschäft hat sammeln können, wird Folgendes berichtet:

Der Manager eines deutschen Unternehmens ist innerhalb kurzer Zeit zum vierten Mal zu Joint-Venture-Vertragsverhandlungen nach China gereist. Die bisherigen Gespräche fanden in einer außerordentlich angenehmen Atmosphäre statt. Die Chinesen waren sehr interessiert an dem, was der deutsche Manager vorschlug. Doch so richtig vorwärts ging bei diesen Verhandlungen nichts. Inzwischen bekam der deutsche Firmenrepräsentant erhebliche Schwierigkeiten im eigenen Stammhaus. Die Zeit drängte; der Geschäftsführung des Unternehmens schienen die Verhandlungen nicht effektiv genug zu verlaufen, und man äußerte Missfallen über die wenig „glückliche“ Verhandlungsführung des Beauftragten. Bei ihm stauten sich Frust und Verärgerung auf. Als auch in einer weiteren Verhandlungsrunde keine Einigung zustande zu kommen schien, glaubte der Manager, die Taktik seiner chinesischen Verhandlungspartner endlich durchschaut zu haben. Die wollten ihn doch nur hinhalten, um möglichst viele Informationen aus ihm herauszupressen, mit denen sie dann sein Unternehmen gegen die Konkurrenz ausspielen könnten. Er war wütend und verärgert über seine Verhandlungspartner, hinzu kamen die Belastungen der zermürbenden Verhandlungswoche. Zu guter Letzt zeigte er eine Reaktion, die man hierzulande mit dem Ausdruck „denen mal ordentlich Bescheid sagen“ und „kräftig auf den Tisch hauen“ umschreiben würde. Völlig unvermittelt schrie der Manager seine chinesischen Verhandlungspartner an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, dass „um den heißen Brei herum - reden“ müsse endlich aufhören, er wolle Klarheit und Verbindlichkeit, und überhaupt, seine Geduld sei nun am Ende. Für chinesische Verhältnisse wurden diese Beschwerden in einer schockierenden Direktheit und Lautstärke vorgetragen. Die chinesischen Verhandlungspartner wurden blass und schwiegen. Die Verhandlungen kamen nicht zum Abschluss. Nach seiner Rückkehr in die Heimat erfuhr der Manager von seinen Vorgesetzten, dass dies seine letzte Chinareise gewesen sei. Die Chinesen hätten zwar brieflich weiterhin Interesse an dem geplanten Joint Venture geäußert, ohne aber auf die von ihm geführten Verhandlungen auch nur mit einem Wort einzugehen. Man müsse wohl mehr oder weniger wieder von vorne anfangen und dies mit einem anderen Firmenvertreter.

Fragen

1. Analysieren Sie den Verhandlungsverlauf im Hinblick auf interkulturelle Probleme!
2. Welche Fehler sind dem deutschen Manager in den Verhandlungen unterlaufen?
3. Wie hätte sich der deutsche Manager in dieser Situation verhalten sollen?

¹ Thomas, A. (2011). *Interkulturelle Handlungskompetenz: Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler, S. 64.