

Freundschaften aufbauen versus Verträge direkt zuschicken

Auch wenn Transaktionen zwischen chinesischen und deutschen Unternehmen zunehmen, sind es dennoch Geschäfte zwischen zwei Welten. Vor besonderen Herausforderungen stehen Unternehmensvertreter beider Länder auch, wenn es um die Integration beider Kulturen in einem Unternehmen geht.

Auch wenn sich in China das Bewusstsein und die Notwendigkeit, externe Berater zu engagieren, zunehmend erhöht, macht sich weiterhin bemerkbar, dass das Land traditionell keine am normativen Recht orientierte Gesellschaft ist. Anstelle von Verträgen wird auf persönliche Beziehungen (关系 – guānxi) vertraut. Diese guānxi wurden selbstverständlich jahrelang intensiv gepflegt und aufgebaut – jenseits der Verhandlungstermine versteht sich.

Das Prinzip der „Gegenleistung“ für erbrachte Dienste ist in Chinas Geschäftskultur tief verwurzelt. Wirtschaftsbeziehungen beruhen nach wie vor auf engen persönlichen Kontakten und Netzwerken, wobei die Grenze zwischen Geschäftlichem und Privatem oft fließend ist. Bei Geschäftsterminen mit chinesischen Geschäftspartnern sollte also kein Termin unter Zeitdruck vereinbart, sondern besser das Zeitfenster nach hinten offen gelassen werden. Zudem ist auch das Timing sehr wichtig, wann konkrete Themen wie etwa Verträge angesprochen werden. Die deutsche Seite sollte hierbei viel Geduld mitbringen und die Vertragsgestaltung mehr als Prozess sehen, denn chinesische Unternehmen neigen dazu, bereits ausgehandelte Punkte noch einmal zu diskutieren. Diese Flexibilität bietet für die chinesische Seite den Vorteil, Verhandlungsstände noch einmal reflektieren und notfalls korrigieren zu können. Dieser immer wieder erkennbare Unterschied in der Vorgehensweise führt regelmäßig zu Irritationen: Werden Verhandlungsergebnisse wieder hinterfragt, reagieren deutsche Unternehmer oft irritiert bis verärgert. Die vielen Fragen der chinesischen Partner werden des Öfteren eher negativ interpretiert. Dabei stecken dahinter ehrliche Neugier und Interesse. Da nicht alle Medien und Suchmaschinen so frei verfügbar sind wie in Deutschland, herrscht nach wie vor eine gewisse Informationsasymmetrie.

Doch auch die chinesische Seite muss sich bei solchen Gesprächen sehr kompromissbereit zeigen. Die Deutschen schätzen ein klares „Ja“ oder „Nein“ mehr, da es Zeit spart und effizient ist. Für Deutsche ist Direktheit ein Ausdruck von Ehrlichkeit. Beide Seiten haben auch ihre eigenen Ansichten, wenn es um die Vorteilhaftigkeit der deutschen Direktheit beziehungsweise der chinesischen Indirektheit geht.

Kommunikation ist Schlüssel zum Erfolg

Wie bereits erwähnt, kommuniziert die deutsche Seite oftmals sehr direkt, wohingegen die chinesische Seite sehr viel Wert auf die Beziehungsebene legt und einen Gesichtsverlust fürcht-

et. Insbesondere die deutsche Feedback-Kultur führt oftmals dazu, dass es gelegentlich zu Missverständnissen oder Konflikten zwischen chinesischen und nichtchinesischen Mitarbeitern kommt. Zugegebenermaßen sind aber auch Sprachprobleme in vielen Fällen die Ursache hierfür. Für eine gelingende Kommunikation ist es ratsam, dass beide Seiten die selbe Sprache sprechen. Das bedeutet, verhandelt und kommuniziert wird entweder mit qualifizierten Übersetzern in einer der beiden Muttersprachen oder beide Seiten einigen sich auf eine dritte Verhandlungssprache. Der Nachteil bei ersterem ist, dass dies sehr zeitintensiv ist und auch sprachliche Feinheiten verloren gehen. Vorteile hierbei sind jedoch, dass beispielsweise von Beraterseite mehr Handlungsspielraum zur Gestaltung des Gesprächs entsteht und auch der eine oder andere Fauxpas kaschiert werden kann. Bei der Kommunikation in einer Drittsprache sollte darauf geachtet werden, dass beide Seiten möglichst das gleiche Sprachniveau haben.

Zu beachten ist auch, dass die Kommunikationskultur in China eine andere als in Deutschland ist. In China ist zum Beispiel die E-Mail als Kommunikationsmedium sehr nebensächlich geworden, während sich WeChat mehr und mehr durchsetzt. Wird nicht innerhalb von wenigen Stunden geantwortet, ist damit zu rechnen, in regelmäßigen Abständen Sprachnachrichten vom chinesischen Geschäftspartner zu erhalten, die freundlich an die letzte Nachricht erinnern und indirekt auf eine Antwort drängen. Auch ist es in China nicht unüblich, die Kommunikation an Wochenenden aufrechtzuerhalten. Mittlerweile ist es auch technisch möglich, sämtliche Dateien per WeChat zu verschicken. Hierbei ist allerdings äußerste Vorsicht geboten und vertrauliche Dokumente sollten nur per E-Mail und gegebenenfalls sogar verschlüsselt versendet werden. Sollen vertrauliche Informationen dennoch per WeChat-Nachricht verschickt werden, stellt eine Sprachnachricht durchaus die geeignetere Form dar, weil man sie nicht weiterleiten kann. Generell sind WeChat-Nachrichten ein schwaches Beweismittel vor Gericht.

Mehr Work-Life als Balance

Kommt die Zusammenarbeit zwischen einem deutschen und einem chinesischen Unternehmen schließlich zustande, steht der schwierigste Teil eigentlich erst noch bevor. Sollen chinesische Mitarbeiter in die deutsche Muttergesellschaft integriert werden oder werden deutsche Kollegen nach China entsandt, macht sich der eine oder andere Unterschied bemerkbar.

Ein grundlegender Unterschied ist, dass Arbeit und Privatleben in China nicht so strikt getrennt werden wie in Deutschland. Dies beginnt schon in einer sehr frühen Phase, zum Beispiel im Vorstellungsgespräch. In diesem Rahmen sind Fragen nach Familienstand oder der Beziehung zu den Eltern selbstverständlich. Nach-Feierabend-Aktivitäten oder gemeinsame Unternehmungen am Wochenende sind normaler Bestandteil der Guānxi-Pflege im chinesischen Arbeitsalltag. Als ausländischer Kollege sollte man mit Absagen sehr bedacht umgehen. Anfängliche höfliche Absagen werden akzeptiert, aber ab einem gewissen Punkt werden die Einladungen irgendwann ausbleiben und man wird mit Gewissheit nicht mehr in den „inneren Kreis“ des Guānxi-Konstrukts aufgenommen.

In Deutschland könnten sich hingegen die heimischen Kollegen etwas mehr um die Integration der chinesischen Kollegen bemühen. Denn die Chinesen sind von Grund auf ausgesprochen gastfreundlich und scheuen ihrerseits keine Mühen und Kosten bei Besuchen ausländischer Gäste und Kollegen. Davon können sich deutsche Geschäftspartner und Mitarbeiter durchaus etwas abschauen beziehungsweise zurückgeben.

Arbeitsrecht in China

Wie erwähnt, ist es in China durchaus üblich, private Fragen im Vorstellungsgespräch zu stellen. Auch nach dem Gesundheitszustand und einer etwa bestehenden Schwangerschaft darf gefragt werden, soweit ein entsprechender Gesundheitszustand oder das Nichtbestehen einer Schwangerschaft Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit sind. Vor dem ersten Kennenlernen sollte definitiv eine gründliche Due Diligence erfolgen: Lebensläufe prüfen und gegebenenfalls sogar nach Referenzen fragen und beim ehemaligen Arbeitgeber anrufen. Erfahrungsgemäß ist es in China sehr verbreitet, dass Lebensläufe von Kandidaten in weiten Teilen nicht der Wahrheit entsprechen.

Wenn das Vorstellungsgespräch erfolgreich war und es zum Vertragsabschluss kommt, sind weitere Besonderheiten zu beachten. Damit ein Arbeitsvertrag als Grundlage vor einem chinesischen Gericht genutzt werden kann, muss dieser in chinesischer Sprache niedergeschrieben sein. Außerdem bedarf jede Kündigung seitens des Arbeitgebers eines gesetzlichen Kündigungsgrundes. Der Arbeitnehmer darf hingegen jederzeit innerhalb einer Frist von 30 Tagen grundlos kündigen. Abfindungen sind im Arbeitsvertragsgesetz geregelt und

werden abhängig von den Jahren/Monaten der Betriebszugehörigkeit berechnet.

Mittlerweile hat sich auch in China ein Mindestlohn durchgesetzt, der allerdings von Provinz zu Provinz unterschiedlich ist. In Shanghai beträgt der Mindestlohn 20 Yuan pro Stunde und 2.300 Yuan pro Monat. Die Dauer des Urlaubsanspruches richtet sich nach den Beschäftigungsjahren des Arbeitnehmers seit Eintritt in das Berufsleben und reicht von fünf bis 15 bezahlten Urlaubstagen neben den gesetzlichen Feiertagen. Es gibt auch einen Anspruch auf Sonderurlaub in Fällen wie Heirat, Mutter-/Vaterschaft oder Todesfall naher Familienangehöriger.

In China ist es besonders wichtig, persönliche Angelegenheiten zu respektieren und den Mitarbeitern entsprechenden Freiraum zu geben. Die Generation Y fordert auch in China mehr Work-Life-Balance ein beziehungsweise wählt den Arbeitgeber nach solchen Kriterien aus. Im Zweifel werden die Familie und die persönlichen Bedürfnisse über die Arbeit gestellt.

Fazit

Die beiden Kulturen, Deutschland und China, sind nach wie vor sehr unterschiedlich. Trotzdem ist festzustellen, dass die Berührungsängste und kulturellen Differenzen kontinuierlich abnehmen und mehr Verständnis für die Gegenseite aufgebracht wird. Zudem machen sich in der Praxis immer mehr Flexibilität und Anpassungsbereitschaft auf beiden Seiten bemerkbar. Auch wenn Schwierigkeiten in der deutsch-chinesischen Zusammenarbeit auftauchen können, sind diese nicht unlösbar und sollten im Interesse des Geschäftserfolges berücksichtigt werden. Im Allgemeinen lässt sich beobachten, dass das Privat- und das Arbeitsleben in China wesentlich stärker miteinander verwoben sind als in Deutschland, was allerdings kein Nachteil sein muss, sondern auch zu interessanten Begegnungen führen kann. In Bezug auf das Arbeitsrecht gilt es einige Details zu beachten. Hierbei ist es oftmals ratsam, vorab einen Berater zu konsultieren, um später auftretende Probleme und Konflikte zu vermeiden.

ANNA ERETH

ist Consultant China Practice bei Rödl & Partner, München.
anna.ereth@roedl.pro