



„Zeit und Geduld mitbringen“

Eine Beraterin über Probleme zwischen Deutschen und Chinesen

Ruth Schaefer, 43, hat mehrere Jahre in China gelebt und bringt seit 1996 deutschen Managern und Arbeitnehmern bei, wie sie mit chinesischen Geschäftspartnern umgehen sollen – und vor allem, wie nicht. Ihr wichtigster Rat: „Bringen Sie Zeit und Geduld für die Verhandlungen mit. In China braucht alles etwas länger.“

SZ: Was machen Deutsche oft falsch, wenn sie mit chinesischen Partnern verhandeln?

Schaefer: Das Grundproblem ist, dass Deutsche und Chinesen auf ganz unterschiedliche Weise kommunizieren. Die Chinesen bevorzugen einen indirekten Kommunikationsstil: Sie möchten den Geschäftspartner erst kennenlernen, um zu sehen, ob sie ihm vertrauen können. Sie lassen sich Zeit, möchten gerne auch über Privates sprechen und eine persönliche Beziehung zum Geschäftspartner aufbauen. Daraus entwickeln sie dann im nächsten Schritt Vertrauen. Die Deutschen dagegen kommen sofort zum Geschäft und kommunizieren dabei sehr direkt.

SZ: Was denken Chinesen dann von ihrem Verhandlungspartner?

Schaefer: Sie sind verunsichert und denken, die Deutschen seien nur auf schnelles Geld aus und nicht an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert.

SZ: Was sollten deutsche Geschäftsleute also tun?

Schaefer: Etwas Zeit mitbringen. Aber sie sollten sich auch nicht zu sehr verbiegen, sondern ihrem Verhandlungsstil treu bleiben. Gleichzeitig sollten sie aber Verständnis für die chinesische Kul-



Adidas sind die Löhne zu hoch

Adidas wird die Produktion von Sportschuhen in China zu teuer. „In China werden derzeit 50 Prozent unserer Schuhe gefertigt. Das wird prozentual zurückgehen“, sagte der Konzern-Chef Herbert Hainer in einem Interview. Die von der Regierung festgelegten Löhne würden allmählich zu hoch. Die von Adidas beauftragten Produzenten ließen inzwischen auch in Laos, Vietnam, Kambodscha und in Indien fertigen. „Auch in europäische Schwellenländer, in die GUS-Staaten und Osteuropa, wird Produktion zurückkommen“, kündigte Hainer an. Ein in Deutschland produzierter Sportschuh würde im Laden jedoch 500 Euro kosten. „Wir konnten in den vergangenen Jahren alle zwölf Monate um über 50 Prozent in China zulegen. Auch dieses Jahr werden wir wieder um 50 Prozent wachsen“, so Hainer weiter. Der Konzern will in China bis 2010 auf einen Milliardenumsatz kommen und sein Ladenetz bis dahin auf 6300 Geschäfte erweitern. Adidas ist einer der größten Sponsoren der Olympischen Spiele in der Hauptstadt Peking im August. Die Produktionsbedingungen für Textilien in China sind vielfach Gegenstand von Beschwerden internationaler Menschenrechtsorganisationen. Auf dem dpa-Foto nähren Arbeiterinnen der Yue Yuen Industrial (Holdings) Limited in Dongguan/Guangdong Schuhe.

Reuters/dpa

Neue Spieler im Rohstoff-Monopoly

Die Konzerne der Volksrepublik sind zu ernsthaften Konkurrenten von Exxon-Mobil, Royal Dutch und Co. aufgestiegen

Von Andreas Oldag

London – Weltweit boomt die Rohstoffbranche. Die Preise für Erdöl, Eisenerz, Kupfer, Zink und Nickel brechen einen Rekord nach dem anderen. China ist zu einem der mächtigen Mitspieler am Markt aufgestiegen. Chinas boomende Wirtschaft lechzt nach Rohstoffen. Schon heute ist das Reich der Mitte hinter den USA der zweitgrößte Ölverbraucher. Doch Maos Erben wollen sich nicht mit der Rolle eines Handelspartners westlicher Öl- und Rohstoffkonzerne zufriedengeben. Sie schicken ihre Unternehmen rund um den Globus auf die Jagd nach dem schwarzen Gold und wertvollen Erzen.

Jagd nach Öl und Erzen

Chinas führende Öl- und Rohstoffkonzerne sind Petrochina, China National Offshore Oil Corporation (Cnoc), China Petroleum and Chemical Corporation (Sinopec), Aluminium Corporation of China (Chinalco), Sinosteel und Baosteel. Sie sind zu ernsthaften Konkurrenten von Exxon-Mobil, BP, Royal Dutch und

BHP Billiton aufgestiegen. Obwohl die chinesischen Unternehmen an der Börse notiert sind, bleiben sie de facto Staatsbetriebe. Die kommunistische Regierung will das Zepher nicht aus der Hand geben. Führungs- und Entscheidungsstrukturen werden von Peking aus gesteuert. Jeder Topmanager hat den Segen der Partei. Damit sind die Konglomerate auch integraler Bestandteil der chinesischen Außen- und Sicherheitspolitik.

Der „hungrige Drache“, wie das britische Wirtschaftsorgan *Economist* China bezeichnet, hat keine Skrupel, sich mit Potentaten und Diktatoren einzulassen, wenn es den wirtschaftlichen Interessen dient. Vor allem Afrika wird immer stärker zum Rohstofflieferanten. Angola, eines der korruptesten Länder des Kontinents, exportiert mittlerweile mehr Öl nach China als Saudi-Arabien. Aus Sambia kommt Kupfer, Gabun liefert Mangan. Peking lockt diese Länder mit großzügiger Wirtschaftshilfe.

Gleichzeitig nutzen die roten Konzernherren die Gelegenheit, um lukrative Geschäfte mit despotischen Regimes abzuschließen. Menschenrechte und Umwelt-

schutz sind zweitrangig. Umgerechnet etwa sechs Milliarden Euro haben chinesische Unternehmen Brancheninformationen zufolge in Afrika investiert, der Großteil davon in Ölförder- und Rohstoffprojekte. Zwar haben die westlichen Konkurrenten nach wie vor beim Einsatz komplizierter Technik einen Vorsprung. Doch dieser wird von Jahr zu Jahr geringer. Chinas Konzerne lernen rasch und vor allem haben sie den Vorteil, dass sie bei ihrer weltweiten Expansion weniger politische Rücksichten nehmen müssen.

Petrochina, Schwergewicht an der Börse in Hongkong und Shanghai, hat nach Angaben der amerikanischen Energieberatungsfirma PFC Energy 20,5 Milliarden Barrel (1 Barrel = 159 Liter) Ölreserven. Übertrumpft werden die Chinesen nur noch von Exxon-Mobil. Der weltweit größte Ölkonzern hat 22,8 Milliarden Barrel Reserven in seinen Büchern. Petrochina schickt seine Ingenieure und Explorationsteams in die venezolanischen Urwälder ebenso wie in die Steppe Kasachstans. Einer aggressiven Wachstumsstrategie hat sich auch Cnoc verschrieben, der Dritte hinter Petrochina

und Sinopec. 1982 gegründet, um Öl- und Gasvorkommen vor der chinesischen Küste zu erschließen, hat Cnoc Förderprojekte in Australien, Indonesien, Thailand und Westafrika.

Eines der ambitioniertesten Vorhaben ist die Erschließung von Gasfeldern in Iran. Politisch ist dies brisant: Der britisch-niederländische Ölkonzern Shell sowie das französische Unternehmen Total sind vor kurzem aus dem iranischen Erdgasprojekt South Pars ausgestiegen. Die westlichen Konzerne reagierten damit auf den Druck der amerikanischen Regierung. US-Diplomaten warnten davor, dass ein Festhalten an dem Projekt wirtschaftliche Nachteile für das US-Geschäft haben könnte. Iran wird verdächtigt, ein geheimes Atomwaffenprogramm zu betreiben. Doch nun springen chinesische Firmen in die vom Westen hinterlassene Lücke. Vor kurzem unterzeichnete Sinopec mit der Teheraner Regierung einen Vertrag zur Ausbeutung eines großen Ölfeldes im Südwesten des Landes. Die Investition soll sich auf umgerechnet etwa 1,3 Milliarden Euro belaufen. China setzt darauf, seine energie-wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Iran auszuweiten. Bereits jetzt ist das Land drittgrößter Erdöllieferant Chinas.

Umstrittene Geschäfte

Der Schulterchluss mit Ländern, die von den USA als „Schurkenstaaten“ eingeordnet werden, macht es für Chinas Öl- und Rohstoffkonzerne schwierig, im Westen zu expandieren. Cnoc scheiterte 2005 mit der Übernahme des US-Konkurrenten Unocal. Die Chinesen boten 18 Milliarden Dollar. Die amerikanischen Kongress-Abgeordneten wehrten dies mit dem Hinweis auf sicherheitspolitische Bedenken ab. Unocal ging an Chevron-Texaco – für eine Milliarde Dollar weniger. Die australische Regierung stoppte vorerst einen Übernahmeversuch des chinesischen Stahlkonzerns Sinosteel für den Eisenerzproduzenten Murchison Metals. Sinosteel würde zusammen mit Murchison zum viertgrößten Stahl- und Eisenerzproduzenten in Australien aufsteigen – hinter BHP Billiton, Rio Tinto und Fortescue.

Erfolgreicher war der chinesische Aluminiumproduzent Chinalco. Zusammen mit dem US-Konzern Alcoa erwarben die Chinesen Anfang des Jahres für 14 Milliarden Dollar einen zwölfprozentigen Anteil an Rio Tinto. Seitdem gibt es auch Spekulationen, dass das Duo Chinalco/Alcoa den britisch-australischen Bergbaukonzern vollständig übernehmen könnte, für den auch Konkurrent BHP Billiton eine Offerte vorgelegt hat.



Ruth Schaefer gibt Tipps für Verhandlungen. Foto: oh

tur entwickeln. Nur so können sie die Reaktionen ihres Gegenübers interpretieren. Sagt ein Chineser: „Ja, das scheint mir eine gute Idee zu sein. Aber vielleicht sollten wir andere Möglichkeiten prüfen“, dann heißt das in der Regel: „Das ist eine schlechte Idee, das sollten wir so auf keinen Fall machen.“ Oder wenn ein Chineser fragt, ob man essen gehen möchte, dann heißt das: „Ich habe Hunger.“ Es ist eine sehr indirekte Art der Kommunikation. Und: Nur wer sich mit der Kultur auseinandersetzt, versteht zum Beispiel auch, warum formelle Verschwiegenheitsklauseln keinen Sinn ergeben. Daran hält sich in China kein Mensch.

SZ: Haben deutsche Unternehmer also zu Recht Angst, ausspioniert zu werden?

Schaefer: Sie gehen es einfach oft falsch an. Sie sollten ein Vertrauensverhältnis mit dem Geschäftspartner aufbauen. Wer dann erklärt: „Bitte reden Sie nicht über unsere Absprachen, denn ich bekomme sonst Ärger mit meinem Chef“, kann mit Verständnis rechnen.

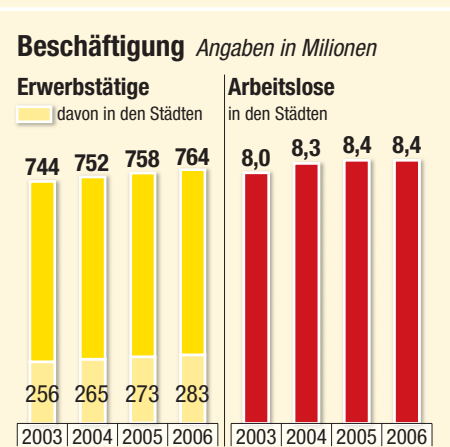
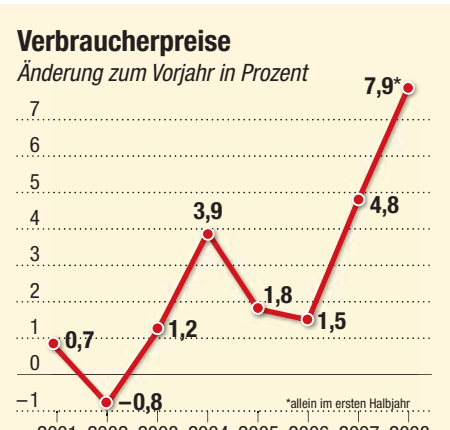
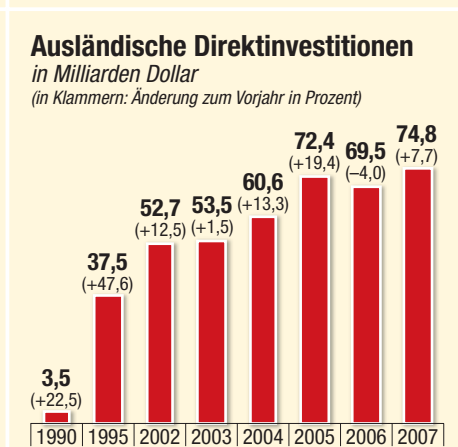
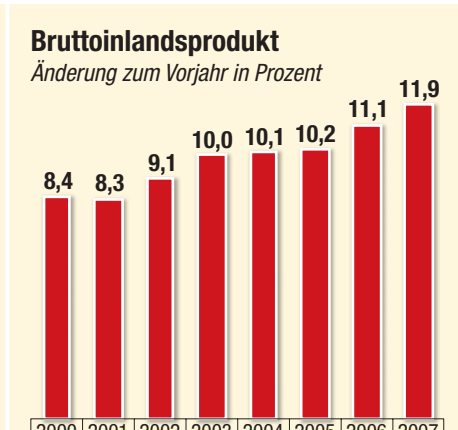
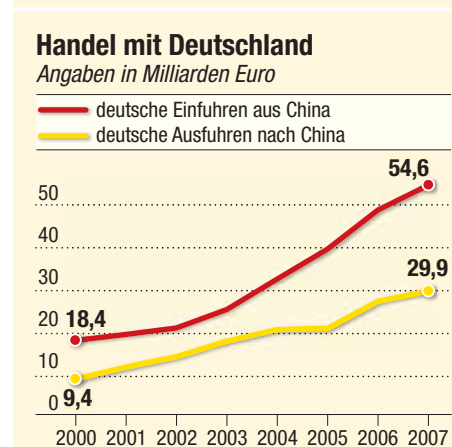
SZ: Was sollte man noch beachten?

Schaefer: Die Kleidung sollte sehr formell sein. Man sollte zweisprachige Visitenkarten bei sich führen. Der Händedruck sollte nicht zu fest sein, das wirkt aggressiv – ebenso wie ein direkter Blickkontakt. Aber das alles sind Kleinigkeiten. Da können Chinesen Fehler verzeihen.

SZ: Machen Chinesen denn trotz aller Fehler gerne Geschäfte mit uns?

Schaefer: Ja, sie lieben unsere Technik und schätzen uns sehr. Wir sind kontrolliert und berechenbar. Diese Mentalität kommt den Chinesen sehr entgegen.

Interview: Hannah Wilhelm



Land der Milchtrinker

Der Pro-Kopf-Verbrauch hat sich in nur fünf Jahren verfünffacht / Das Unternehmen Mengniu aus der Inneren Mongolei entwickelt alle sechs Tage ein Produkt

Von Janis Vougioukas

Hohhot – Schon Mao hatte versucht, die Chinesen zum Milchtrinken zu ermuntern. Seit über 50 Jahren gibt es staatlich geförderte Schulumilchprogramme in China. Auch Krankenhäuser erhalten schon lange Sonderrationen für ihre Patienten. Doch breiten Erfolg hatten Maos Milchprogramme nie. Und lange verschmähten die meisten erwachsenen Chinesen die Milch als Kindergetränk. Erst Anfang 2000 passierte die Wende. Und in nur fünf Jahren verfünffachte sich der durchschnittliche Milchkonsum der Chinesen. Pro Kopf liegt der chinesische Milchkonsum immer noch deutlich unter westlichen Werten. Doch die Chinesen holen auf. Und das ist vor allem das Verdienst einer privaten Molkerei aus der Inneren Mongolei: die Mengniu Dairy Company.

Mengniu hat es geschafft, einem Randgruppengetränk in China neue Sex-appeal zu geben. Und wurde so selbst zu einem der am schnellsten wachsenden Privatkonzerne des Landes. Im vergangenen Jahr kletterte der Umsatz erstmals über 20 Milliarden Yuan, umgerechnet fast 1,9 Milliarden Euro. Kein anderes Unternehmen hat in der Volksrepublik jemals so viel Geld mit dem Verkauf von Milchprodukten verdient. Mengniu produziert inzwischen jeden Tag 10 000 Tonnen Milch, drei Millionen Bauern liefern ihre Produktion bei Mengniu ab.

Der Erfolg begann mit einer ungewöhnlichen Werbestrategie. Mengniu bot sich der Regierung als Sponsor für das chinesische Raumfahrtprogramm an. Und wurde damit zum offiziellen Milchlieferanten für Chinas Astronauten. Nach dem erfolgreichen Start der Shenzhou 5 im Oktober 2003 klebten landesweit Plakate von Astronauten mit Milchbüchsen in den Händen.

Seitdem gilt Mengniu als einer der innovativsten Konzerne des Landes – und bemüht sich, diesen Titel zu verteidigen. Vor einem Jahr eröffnete die Firma ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum für 200 Millionen Yuan in der mongolischen Provinzhauptstadt Hohhot. Durchschnittlich alle sechs Tage entwickelt Mengniu ein neues Produkt, alle neun Tage beantragen die Mengniu-Forscher ein neues Patent.

Firmengründer Niu Gensheng hält inzwischen die auf der ganzen Welt Vorträge über seinen Erfolg, er verkörpert die chinesische Version des Tellerwäscher-Traums.



Lange verschmähten die Chinesen Milch als Kindergetränk. Jetzt ist sie in Mode gekommen. Im Bild eine Großmolkerei von Mengniu. Foto: dpa

Nius Karriere in der Milchbranche begann vor 30 Jahren bei einem staatlichen Lebensmittelkonzern. Er arbeitete in der Fabrik, wo er die gebrauchten Milchflaschen mit der Hand ausspülte, er begann seine Karriere also am untersten Ende der Milch-Hierarchie. Niu brauchte zehn Jahre, um sich zum Vizepräsidenten des Konzerns hochzuarbeiten, wo er verantwortlich war für die gesamte Produktion. 1999 kündigte er, weil er mit seinem Chef nicht klar kam, und gründete sein eigenes Milch-Imperium.

Vor vier Jahren wurde Mengniu an der Hongkonger Börse notiert. Und Niu wurde zu einem der reichsten Unternehmer des Landes. Doch offenbar ging es ihm gar nicht ums Geld. Im Januar 2005 machte Niu erneut große Schlagzeilen als er verkündete, seine kompletten Anteile an der Mengniu Group einer gemeinnützigen Stiftung zu schenken, die sich unter anderem um Ausbildungsförderung für benachteiligte Kinder küm-

mert. Auch andere chinesische Unternehmer fingen damals an, Wohl tätigkeitssarbeit zu entdecken. Doch noch keiner hatte bisher sein gesamtes Vermögen gespendet.

Niu hat seitdem viele Auszeichnungen gewonnen. Er gilt als einer der größten Philanthropen der Welt. Er war Chinas Unternehmer des Jahres. Die chinesischen Medien zählten ihn sogar zu den „zehn Menschen, die das Leben der Chinesen am meisten verändert haben“. Auch das Unternehmen Mengniu gewinnt in den letzten Jahren eine Auszeichnung nach der anderen. Selbst der Internationale Milchherstellerverband erklärte Mengniu vor zwei Jahren zum innovativsten Unternehmen der Branche.

Niu hat sich inzwischen aus dem Tagesgeschäft seiner Firma zurückgezogen. Vor zwei Jahren wurde Yang Wenjun zum Firmenpräsidenten ernannt. Niu konzentriert sich seitdem auf Qualitätssicherung und die langfristige Strategieplanung. Und auf sein großes Ziel: China soll ein Land der Milchtrinker werden.

关系

Wirtschaftschinesisch: guanxi – Beziehungen
Das Wort *guanxi* lässt sich im Deutschen nur unzureichend mit Beziehungen oder Seilschaften übersetzen. Sinologen erklären es häufig mit dem Begriff Sozialkapital. *Guanxi* funktioniert wie eine Währung. Die Schriftstellerin und Ökonomin Zhang Jie schreibt: „Das Ausnutzen von Beziehungen ist eine Wissenschaft für sich, man muss Zeit und Umstände in Betracht ziehen und das Feuer richtig dosieren. Wie bei einem Guthaben: irgendwann ist es aufgezehrt, man muss sich ein wenig zurückhalten, damit es im entscheidenden Moment aufgefüllt ist, und natürlich muss man immer mal wieder was drauflegen.“ Tatsächlich kann man in China ohne das richtige *guanxi* nicht einmal eine Garküche eröffnen. Doch mit den richtigen Beziehungen öffnen sich ganze Welten. Dabei unterscheiden die Chinesen zwischen ihren *guanxi* sehr genau nach Verwandten, Freunden, Dorfnachbarn und Kollegen. Ganze volkswirtschaftliche Forschungs-schweige beschäftigen sich inzwischen mit dem Thema *guanxi*, um die Wirtschaftswelt der Chinesen zu entschlüsseln.

hawiheilmfritsch
SZ20080729S10541