

Nun muß allerdings fairerweise gesagt werden, daß sich der zweite Videoteil wohl-tuend vom ersten unterscheidet. Nach einer reißerischen Einführung ("China fordert die Welt heraus") und einem Hinweis auf die asiatischen Nachbarn, die die Angst (!) vor dem Kommunismus verloren haben, liefert der Autor in Wort und Bild, angereichert mit zahlreichen Interviews und erläutert an konkreten Projekten und Beispielen, detaillierte Informationen über Kooperationsangebote und -möglichkeiten, über Handelsförderung und Investitionshilfen vor Ort, über Anlaufstellen und "infrastrukturelle" Hilfen (Deutsches Haus). Dieser Teil ist sehenswert und durchaus geeignet, die "Angst" vor dem Chinawagnis zu nehmen.

Es bleibt die - eher akademische - Frage, was die Autoren mit dem Wortspiel des "himmlischen Kapitalismus" für die "chinesische Variante des Kapitalismus" bezwecken; näher erläutert wird dieser reißerische Begriff nicht - aber das entspricht ja auch dem übrigen. Dabei ist die "Wahrheit ... eigentlich ganz einfach: Unternehmer mit Mut können in China hervorragende Geschäfte machen. Eine Garantie für den Erfolg gibt es nicht."

Martina Niembs geht einen anderen Weg, sie setzt auf kurze und schnell lesbare Abschnitte, eingebettet in eine überschaubare und gut gegliederte Struktur. Dementsprechend verzichtet sie auf alles exotische Drumherum und kommt stets gleich zum Punkt. Sie schreibt anschaulich, ohne dabei die Fakten aus dem Auge zu verlieren. Illustriert durch Tabellen und Schaubilder informiert sie über das chinesische Denken und landeskundliche Aspekte, beschreibt die Wirtschaftsreformen, das Führungssystem, die Sonderwirtschaftszonen und den großchinesischen Wirtschaftsraum, erläutert die Probleme bei der Gründung und Führung von Gemeinschaftsunternehmen und vermittelt abschließend 17 "Goldene Regeln - Gute Vorsätze". Leider sind die Tabellen und Grafiken nicht immer im Text erläutert, bisweilen auch erst an späterer Stelle. Ergänzend zu ihrer Darstellung nennt die Autorin nützliche Anschriften in China und Deutschland, unter anderem weist sie auch - was den Asienwissenschaftler freut - auf speziell wirtschaftsnahe Ausbildungsgänge an den Universitäten hin (hier wäre noch die Hochschule Bremen zu ergänzen). Ihr Ziel, mit dem Buch zu "helfen, Zusammenhänge zu sehen, Hintergründe zu durchschauen und ein Stück Verständnis und Sympathie aufzubauen", dürfte sie erreichen, wobei ihr ebenfalls zuzustimmen ist, daß die "Erwartungen, daß die Volksrepublik im nächsten Jahrzehnt zu einem für uns berechenbaren Partner wird, ... Illusion und Wunschdenken" sind.

Günter Schucher

### **Birgit Zinzius: Der Schlüssel zum Chinesischen Markt - Mentalität und Kultur verstehen lernen**

Wiesbaden: Gabler Verlag, 1996, 217 S.

Das vorliegende Buch von Birgit Zinzius, erschienen im betriebswirtschaftlich orientierten Gabler Verlag, richtet sich an alle, die ein geschäftliches Engagement nach China führt. Es spricht dabei in erster Linie jene an, denen chinesische Mentalität und Kultur bislang gänzlich fremd und chinesisches Verhalten unverständlich ist.

Birgit Zinzius stellt die These auf, daß das größte Hindernis für ein erfolgreiches Betreten des chinesischen Marktes interkulturelle Unterschiede seien. Ausgehend von dieser Feststellung ist es das erklärte Ziel der Autorin, „den Blick für kulturelle chinesische Eigenarten zu schärfen“ und Verständnis gegenüber der chinesischen Mentalität zu schaffen. „Der Schlüssel zum Chinesischen Markt“ liege in einer erfolgreichen und konfliktfreien interkulturellen Kommunikation.

Im ersten Teil des Buches werden als notwendiges Hintergrundwissen, wenn auch recht rudimentär, einige Aspekte der chinesischen Kultur, Geschichte und Philosophie dargelegt. Insbesondere konzentriert sich die Autorin auf die Grundprinzipien des Konfuzianismus. Sie weist dabei auf deren Bedeutung für das wirtschaftliche Wachstum in China und ganz Ostasien sowie für das Wertesystem der heutigen chinesischen Gesellschaft hin. Die hier erläuterten konfuzianischen Werte - Harmonie, Ordnung, Konsens, gesellschaftlicher Status, Hierarchie und Wahrung des Gesichtes - werden in den folgenden Kapiteln als Basisdeterminanten chinesischen Verhaltens herausgestellt.

Im zweiten Teil werden „Mentalität, Traditionen und Riten“ behandelt. Unter Themenkomplexen, die eine wichtige Rolle im Leben der Chinesen spielen (z.B. die *danwei* [Arbeitseinheit], die Familie, das Alter, die Feiertage, Freizeit, materielle Statussymbole, Küche und *fengshui* [Geomantie]), steht das „Konzept des Gesichtes“ im Mittelpunkt der Betrachtung. Die chinesische „Etikette des Gesichtes“ (des persönlichen und sozialen Gesichtes), die 'das Gesicht wahren, nehmen und verlieren' einschließt, wird als zentrales Prinzip genannt, das die Spielregeln für ein auf Harmonie und Konsens ausgerichtetes menschliches und gesellschaftliches Miteinander in China vorgibt.

Im dritten Teil „To Dos und Tabus“ geht Birgit Zinzius auf sehr praxisrelevante alltägliche Dinge und Verhaltenscodices beim Zusammensein mit Chinesen ein. Sie erklärt, wie man Anreden und Titel in China richtig gebraucht; wie man sich gewöhnlicherweise begrüßt; welche Gesprächsthemen man üblicherweise wählt und welche besser nicht; was die Körpersprache der Chinesen verrät; welche Geschenke angebracht sind; wie es sich mit der Hierarchie von Sitzordnungen bei Banketten verhält; welche Tischsitten, Trinkspruch- und sonstige Höflichkeitsrituale man achten und "mitspielen" sollte. Kurzum, es werden sehr hilfreiche Tips gegeben, wie man sich auf ganz praktischer Ebene des Lebens adäquat verhält, um harmonische Rahmenbedingungen für das Geschäft mit Chinesen zu schaffen.

Der vierte Teil „Verhandlungsführung“ bezieht sich schließlich konkret auf die Geschäftsebene. Eine Beschreibung der chinesischen Art der Entscheidungsfindung, der am Entscheidungsprozeß beteiligten Personen und deren Beziehungsstrukturen soll Transparenz verschaffen. Sie liefert wichtige Informationen für das eigentliche Geschäft auf dem chinesischen Markt, z.B. die notwendige Kenntnis, daß der chinesische Verhandlungspartner nicht eine individuelle Geschäftsperson ist, sondern immer als Teil eines komplexen Beziehungsgeflechtes handelt. Die Bedeutung von *guanxi* (Beziehungsgeflechten), Verträgen, das chinesische Rechtsverständnis, die Art und Weise der Kommunikation bilden weitere Schwerpunkte des Kapitels.

Zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis und einige Illustrationen, die die sonst oft als abstrakt erfahrene kulturelle Differenz auf eine sehr anschauliche Ebene bringen, kennzeichnen den Stil von Birgit Zinzus, Trainerin für interkulturelle Kommunikation. Mag bei den Darstellungen des chinesischen Verhaltens auch einiges pauschalisiert und prototypisch beschrieben erscheinen, so sind doch die meisten Beispiele treffend und für jeden, der einmal länger in China war, gut nachvollziehbar.

Immer wieder führt die Autorin ihre Erklärungen der Verhaltensweisen auf das „psycho-soziale Weltbild“ der chinesischen Gesellschaft zurück - das Gesichts-Konzept. Harmonie und Konsensschaffung kristallisieren sich als Schlüsselfaktoren für den Erfolg auf dem chinesischen Markt heraus. Mit diesen kontrastiert die Verfasserin plakativ westliche Verhaltensprinzipien: Konsens, Harmonie und Konflikttoleranz in China stehen offene Konfrontation, Konfliktfähigkeit und Direktheit im Westen gegenüber.

Allen Handlungsempfehlungen, die Birgit Zinzus gibt, liegt die These zugrunde, daß in China, anders als in anderen Ländern, der Weg zum Erfolg nur über eine Anpassung an das chinesische Verhalten und Wertesystem führt. Die Autorin begründet ihre Forderung damit, daß in der VR China gesellschaftliche Verhaltensmuster so eng gefaßt sind, daß sie den Chinesen kaum Freiräume zu alternativem Verhalten lassen. Daraus folgt auch der Schluß, daß man Chinesen nur mit ihren eigenen Waffen schlagen könne. Vor diesem Hintergrund sei eine „trial and error“ Strategie für China der falsche Weg. Ein einmaliger Fauxpas führe zu dauerhaftem Gesichtsverlust. Insofern legt die Autorin für ein erfolgreiches Engagement in China eine unbedingt notwendige Auseinandersetzung mit der chinesischen Kultur und Mentalität im Vorfeld nahe.

Im Schlußteil führt Birgit Zinzus folgende Begründung für ihre pauschalisierten Beschreibungen chinesischen Verhaltens an: „Nicht jeder Chinese ist gleich, - aber ein Chinese bleibt ein Chinese“. Ursache sei das feinmaschige, hierarchisch ausgerichtete Gesellschaftsnetz, das ihn daran hindere, aus seiner Haut und dem sozialen Rahmen herauszuschlüpfen. Als kritischer Leser des Buches von Birgit Zinzus vermißt man hier jedoch ein wenig den Hinweis, daß letztendlich immer, und das gilt auch in China, Klischee-Sichtweisen in der Praxis relativiert und durch zwischenmenschliches feinfühliges und individuell angepaßtes Verhalten ergänzt werden müssen. Verhaltensmuster können Orientierungshilfen geben und für die fremde Kultur sensibilisieren; aus ihnen abgeleitete Handlungsempfehlungen sollten jedoch nicht zu kommerzialisierten Patentrezepten werden.

Mit der Einschränkung, daß die o.g. Handlungsempfehlungen keine Garantie für Erfolg mitliefern können, ist das Buch von Birgit Zinzus insgesamt wegen der leicht verständlichen, anschaulichen Art sowie der praxisnahen Tips empfehlenswert für Geschäftsleute, die in kurzer und kompakter Form einen Einstieg in den chinesischen Kulturkreis bekommen möchten.

Katja Hellkötter