

Ralf Köster

Die Anwendung von Strategemen  
in der chinesischen  
Verhandlungskultur

Empirische Untersuchung  
am Beispiel der BARTEC Shanghai  
und der Strategemtheorie nach von Senger

2009  
Harrassowitz Verlag · Wiesbaden

ISSN 0724-4703  
ISBN 978-3-447-05949-7

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
Danksagung .....	XII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Gang der Untersuchung .....	2
2 Relevante chinesische Rahmenbedingungen und die BARTEC Gruppe.....	5
2.1 Chancen und Risiken: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in China.....	6
2.1.1 Chancen für westliche Unternehmen in China.....	6
2.1.2 Risiken für westliche Unternehmen in China .....	8
2.1.3 Risiken des China-Engagements aus kultureller Perspektive .....	10
2.2 Die mittelständische Unternehmensgruppe BARTEC.....	13
2.2.1 Unternehmensentwicklung .....	13
2.2.2 Produkte und Dienstleistungen .....	14
2.2.3 BARTEC China .....	15
2.2.4 Ausgewählte Stärken und Schwächen des China-Engagements .....	17
2.3 Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen im Überblick.....	18
2.4 Die Bedeutung der List aus eigener Sicht.....	19
3 Grundlagen des Listbegriffes nach Harro von Senger.....	21
3.2 Die 36 Strategeme im Überblick.....	24
3.3 Interpretation der 36 Strategeme.....	32
3.3.1 Untergliederung der 36 Strategeme und Beispiele.....	32
3.3.1.1 Simulationsstrategeme .....	33
3.3.1.2 Dissimulationsstrategeme .....	35
3.3.1.3 Informationsstrategeme.....	36
3.3.1.4 Ausmünzungsstrategeme .....	36
3.3.1.5 Fluchtstrategeme .....	37
3.3.1.6 Hybride Strategeme .....	38
3.3.1.7 Strategemverkettung .....	39
3.3.2 Inhaltliche Deutung der 36 Strategeme.....	40
3.3.2.1 Die strategemische Analyse .....	41
3.3.2.1.1 Die strategemische Analyse von Handlungen anderer.....	42
3.3.2.1.2 Die strategemische Selbstanalyse .....	43
3.3.2.1.3 Die strategemische Erfolgsanalyse .....	45
3.3.2.2 Folgen einer überhasteten Strategemanwendung.....	45
3.3.2.3 Theoretischer Nutzen der Strategemkunde .....	47
3.3.2.4 Harro von Sengers Plädoyer .....	47

3.3.3 Kritische Betrachtung der Sichtweise der Freiburger Schule .....	48
3.3.3.1 Die Entstehungsgeschichte des Kataloges der 36 Strategeme vor dem Hintergrund der Werke von Sun Zi .....	48
3.3.3.2 Die Bedeutung des Kataloges der 36 Strategeme vor dem Hintergrund der Werke von Machiavelli und von Clausewitz .....	50
4 Grundlagen zur Verhandlung als sozialpsychologischer Prozess .....	54
4.1 Verhandlungen aus westlicher Sichtweise .....	54
4.1.1 Verhandlungstheoretische Strömungen und Begriffsbestimmung .....	54
4.1.2 Verhandlungssituationen .....	57
4.1.3 Verhandlungstaktik .....	61
4.1.3.1 Der Verhandlungsablauf .....	64
4.1.3.2 Argumentationsmethoden .....	64
4.1.4 Verhandlungen und Vertragsabschlüsse mit Ausländern .....	65
4.2 Definitionsmerkmale und Begriffsbestimmung aus chinesischer Perspektive .....	67
4.2.1 Rolle des Rechts: Funktion und Verbindlichkeit eines Vertrages .....	67
4.2.2 Persönliches und Geschäftliches .....	69
4.2.3 Der Verhandlungsablauf .....	70
4.3 Ergänzende Hinweise zur Rolle der Kommunikation in Verhandlungen .....	71
4.3.1 Begriffsbestimmung und Kommunikationsmodelle der westlichen Welt .....	71
4.3.2 Der Kommunikationsprozess aus chinesischer Perspektive .....	72
5 Modellbildung aus theoretischer Sicht .....	74
5.1 Die Forschungsfrage aus Sicht der Erfolgsfaktorenforschung .....	75
5.1.1 Abhängige Modellvariablen: Erfolgsindikatoren der Listanwendung .....	75
5.1.1.1 Erfolgsindikatoren des kurzfristig orientierten Strategemverständnisses .....	76
5.1.1.2 Erfolgsindikatoren des langfristig orientierten Strategemverständnisses .....	77
5.1.1.3 Modellbildung: Ergebnis zu den abhängigen Variablen .....	78
5.1.2 Unabhängige Modellvariablen: Determinanten der Listanwendung .....	79
5.1.2.1 Hierarchische Position .....	80
5.1.2.2 Alter und Listerfahrung .....	82
5.1.2.3 Umfang des Verhandlungsobjektes .....	82
5.1.2.4 Guanxi-Netzwerke und Konstanz der Verhandlungspartner .....	84
5.1.2.5 Zeit und Ausdauer .....	85
5.1.2.6 Entwicklung einer Strategie und Intuition .....	87
5.1.2.7 Kenntnis des Verhandlungspartners .....	88
5.1.2.8 Persönlichkeitsmerkmale des Listanwenders und Faktenwissen .....	89
5.1.2.9 Kommunikationsstruktur und das psycho-soziale Weltbild .....	90
5.1.2.10 Modellbildung: Ergebnis zu den unabhängigen Variablen .....	92
5.2 Konkretisierung der Forschungsfrage .....	93
6 Methodik der eigenen Empirie .....	95
6.1 Methodik der qualitativen Vorstudie .....	95
6.1.1 Wahl der Untersuchungsmethode .....	95
6.1.2 Entwicklung des Leitfadens .....	96
6.1.2.1 Persönlicher Bezug zu den Strategemen .....	96

6.1.2.2 Verwendung der Strategeme .....	97
6.1.2.3 Merkmale der Geschäftsbeziehung .....	98
6.1.2.4 Soziodemographische Einflussvariablen .....	98
6.1.3 Auswahl und Rekrutierung der Stichprobe .....	99
6.1.3.1 Auswahl der Gesprächspartner .....	100
6.1.3.2 Ansprache und Kontaktaufnahme mit den Gesprächspartnern .....	100
6.1.4 Durchführung der Leitfadeninterviews .....	101
6.1.5 Transkription der Interviews .....	103
6.1.6 Analyse der Transkripte .....	104
6.1.7 Fazit zur methodischen Umsetzung .....	105
6.2 Methodik zur Quantifizierung der Ergebnisse: standardisierte Befragung .....	105
6.2.1 Wahl der Untersuchungsmethode .....	105
6.2.2 Dimensionalisierung und Operationalisierung der Forschungsfragen .....	106
6.2.3.1 Grundgesamtheit und Stichprobenziehung .....	109
6.2.3.2 Pretest .....	109
6.2.3.3 Implementierung des Untersuchungsdesigns .....	110
7 Ergebnisse der qualitativen Vorstudie .....	111
7.1 Persönlicher Bezug zu den Strategemen .....	111
7.1.1 Kenntnis der Strategeme .....	111
7.1.2 Einstellung gegenüber den Strategemen .....	113
7.1.3 Erfahrung mit Strategemen .....	114
7.2 Anwendung der Strategeme .....	115
7.2.1 Anwendungshäufigkeit der Strategeme .....	115
7.2.2 Geplante versus intuitive Anwendung (Grad der Intention) .....	116
7.2.3 Offene versus verdeckte Strategemanwendung (Grad der Offenheit) .....	116
7.2.4 Aktive versus passive Strategemanwendung .....	117
7.3 Merkmale der Geschäftsbeziehung .....	117
7.3.1 Kenntnis des Geschäftspartners .....	118
7.3.2 Dauer der Geschäftsbeziehung .....	119
7.3.3 Freundschaftliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen Geschäftspartnern .....	119
7.3.4 Soziodemographische Merkmale des Geschäftspartners .....	120
7.4 Soziodemographische Einflussvariablen .....	121
7.4.1 Ausbildung .....	121
7.4.2 Hierarchische Position .....	122
7.4.3 Alter .....	123
7.4.4 Geschlecht .....	124
7.5 Abschließende Modellbildung unter Berücksichtigung der explorativen Vorstudie .....	124
8 Ergebnisse der quantitativen Befragung .....	127
8.1 Soziodemographische Stichprobenbeschreibung .....	127
8.2 Persönlicher Bezug zu den Strategemen .....	129
8.2.1 Strategemkenntnis und Strategemerfahrung .....	129
8.2.2 Einstellungen gegenüber den Strategemen .....	131
8.2.3 Die Anwendungshäufigkeit der Strategeme .....	133

8.2.4 Interdependenzen innerhalb der Dimension „Persönlicher Bezug“ .....	135
8.2.5 Zusammenfassung und empirische Modellierung von Forschungsfrage 1 .....	137
8.3 Unterschiede in der Art und Weise der Strategemanwendung .....	141
8.3.1 Soziodemographisch erklärbare Unterschiede in der Strategemanwendung .....	143
8.3.2. Persönlicher Bezug und Strategemanwendung .....	146
8.3.3 Der Einfluss von Geschäftssituationen auf die Strategemanwendung .....	149
8.3.4 Systematisierung von vier Typen der Strategemanwendung .....	151
8.3.5 Binnendifferenzierung und Anwendertypen .....	155
8.3.6. Zusammenfassung: Determinanten und Formen der Strategemanwendung .....	160
8.4 Erfolgsfaktoren der Strategemanwendung .....	163
8.4.1 Messung der Erfolgswahrnehmung .....	163
8.4.2 Die Anwendungsarten der Strategemanwendung als Erfolgsfaktoren .....	167
8.4.3 Charakteristische Erfolgsbewertung der Anwendertypen .....	168
8.4.4. Vervollständigtes Modell der Erfolgsdeterminanten .....	170
8.4.5 Ergebniszusammenfassung: Erfolgsfaktoren der Strategemanwendung .....	172
8.5 Ergebniszusammenfassung und -interpretation .....	174
8.5.1 Soziodemographische Einflussvariablen .....	175
8.5.2 Persönlicher Bezug zu den Strategemen .....	178
8.5.3 Strategembezogene Anwendungsarten und Determinanten der Geschäftsbeziehung .....	179
8.5.4 Ökonomischer und sozialer Erfolg .....	182
8.5.5 Korrelationen und Kausalität .....	183
8.5.6 Varianzaufklärung .....	184
8.5.7 Tragweite der Ergebnisse .....	185
8.5.8 Interkulturelle Perspektive .....	186
9 Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	187
9.1 Theoretisch begründete Handlungsempfehlungen .....	188
9.1.1 Handlungsempfehlungen für die eigene List .....	188
9.1.2 Handlungsempfehlungen für die Abwehr fremder List .....	189
9.2 Empirisch begründete Handlungsempfehlungen .....	190
9.2.1 Handlungsempfehlungen für die eigene List .....	190
9.2.2 Handlungsempfehlungen für die Abwehr fremder List .....	191
10 Zusammenfassung und Ausblick .....	193
Literaturverzeichnis .....	195
Anhangverzeichnis .....	205
Anhang 1: Fragebogen zur MICONEX 2006 (chinesisch/deutsch) .....	206
Anhang 2: Leitfaden der qualitativen Interviews .....	208
Anhang 3: Informationen zu den qualitativen Interviews .....	209
Anhang 4: Hinweis zur qualitativen Auswertung .....	210
Anhang 5: Fragebogen zur quantitativen Studie 2007 (chinesisch/deutsch) .....	212
Anhang 6: Informationen zur qualitativen Gruppendiskussion .....	224

# 1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

## 1.1 Problemstellung

China gehört heute zu den wachstumsstärksten Wirtschaftsregionen der Welt. Das Land entwickelt sich erfolgreich zu einem global agierenden Industriestaat. Nachhaltige Wachstumsraten des Bruttosozialproduktes von 8 bis 9% jährlich in den vergangenen Dekaden und die zunehmende Öffnung von einer sozialistischen Planwirtschaft hin zu einem mehr marktwirtschaftlichen System bieten sehr gute Chancen für westliche Unternehmen. Auch für die kommenden Jahre erwarten chinesische Ökonomen und internationale Experten durchschnittliche Wachstumsraten von über 8% – bis zum Jahr 2020 sogar eine Vervierfachung der Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung des Jahres 2000.<sup>1</sup>

Doch trotz beeindruckender wirtschaftlicher Rahmenbedingungen unterscheidet sich der chinesische Markt weiterhin deutlich vom europäischen Heimatmarkt und bleibt trotz oftmals langjähriger Erfahrung westlicher Manager eine besondere Herausforderung. Neben dem staatlich kontrollierten wirtschaftlichen Umfeld und den stark differierenden Bedürfnissen chinesischer Kunden sind es vor allem weiche Faktoren wie die fremde Kultur, die fremde Sprache oder auch nonverbale, typisch chinesische Verhaltensweisen, die besondere Beachtung bei deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen finden müssen. Prof. Dr. Dr. Harro v. Senger, Professor für Sinologie an der Universität Freiburg i. Br., beschreibt vor diesem Hintergrund folgende, nicht untypische Begebenheit der deutsch-chinesischen Geschäftspraxis:<sup>2</sup>

*„Die chinesische Firma A, die mit der deutschen Firma B ein Joint Venture plante, lud B zu letzten Verhandlungen nach China ein. Zu [...] [den] Vertragsentwürfen hatte die chinesische Seite keine Stellung bezogen, sodass die deutsche Seite wähnte, [...] der Vertrag könne [...] reibungslos abgeschlossen werden. Erst vor Ort stellte die [...] deutsche Delegation fest, dass schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten [...] bestanden. Das hatte die chinesische Seite, als sie die Deutschen nach China zum Vertragsabschluss einlud, nicht zu verstehen gegeben. So hatte A den Eindruck erweckt, es werde alles glatt über die Bühne gehen. In der Tat kam der Vertrag zwar zustande, aber als Zangengeburt nach sehr harten Verhandlungen mit äußerst geringem Zeitpolster, ein Szenario, worauf die deutsche Seite nicht optimal vorbereitet war.“*

Dem westlichen Beobachter mag diese Verhandlungssituation wie ein zufälliges Zusammentreffen von kommunikativen Missverständnissen und Zeitnot vorkommen – aus chinesischer Perspektive ist sie hingegen ein Beispiel für die gelungene Anwendung von in China gebräuchlichen Listetechniken. Zielstellung dieser Dissertation ist es deshalb, sich mit

---

1 HEIN, C., Das große Kommunisten-Treffen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, o. Jg. (2007a), Nr. 238, 13.10.2007, S. 14; KOLONKO, P., Vervierfachtes Wirtschaftswachstum. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, o. Jg. (2007), Nr. 240, 16.10.2007, S. 6.

2 SENGER, H. v., 36 Strategeme für Manager, 4. Aufl., München 2005, S. 47 f.

der Untersuchung eines wenig beachteten Einflussfaktors zu befassen: Die Kunst der List in chinesischen Geschäftsbeziehungen. Denn Listtechniken sind im täglichen Leben der Chinesen in unterschiedlichster Weise vorhanden und haben einen besonderen Stellenwert bei der Verhandlungsführung. Wie sich im Verlauf der Dissertation zeigen wird, werden sie zum Beispiel eingesetzt, um Kräfte und Ressourcen zu schonen, Chancen zu nutzen und so letztendlich den Geschäftserfolg zu erhöhen.

Bei Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes wird allerdings deutlich, dass dem Thema List beziehungsweise Listtechnik im Geschäftsleben zwar insgesamt ein theoretischer Nutzen zugesprochen wird, eine empirische Überprüfung der relevanten Einflussfaktoren jedoch noch nicht stattgefunden hat. Diese Lücke soll nun anhand des vorliegenden empirischen Forschungsprojektes, dargestellt am Beispiel der chinesischen Tochtergesellschaft der mittelständischen Unternehmensgruppe BARTEC, geschlossen werden. Dabei besitzen die gefundenen Ergebnisse aus Sicht der Praxis einen Mehrfachnutzen. Es werden konkrete Handlungsempfehlungen für das unternehmerische Engagement in China abgeleitet, die erstmals auf empirisch erhobenen Daten beruhen. Das „Mythenhafte“ der chinesischen Strategiemkunde wird somit ein Stück weit operationalisiert und der zielführende Einsatz innerhalb von Verhandlungen mit chinesischen Partnern auch nicht-chinesischen Managern ermöglicht. Auf einer abstrakteren Ebene kann auch von einer Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern und Mitarbeitern ausgegangen werden, wenn die kulturellen Besonderheiten und unterschiedlichen Herangehensweisen mehr als bisher Berücksichtigung finden. Aus theoretischer Sicht soll diese Untersuchung durch eine erstmalige Quantifizierung relevanter Einflussfaktoren der Listanwendung einen entscheidenden Beitrag für die bisher eher theoretisch und qualitativ orientierte Strategiemforschung leisten.

Konkretes Ziel ist es also, die Strategeme in ihrer Bedeutung für den Verhandlungsprozess in der chinesischen Geschäftswelt systematisch zu untersuchen, dabei Erfolgsvariablen für deren Anwendung zu identifizieren und schließlich konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die forschungsleitende Frage dieser Dissertation lautet:

*Welche Bedeutung und welche Determinanten hat die Strategemanwendung in der chinesischen Verhandlungskultur?*

## 1.2 Gang der Untersuchung

Der Gang der Untersuchung gliedert sich wie folgt: Um das Ziel einer Analyse der relevanten Einflussfaktoren des Listeinsatzes in Verhandlungen mit chinesischen Partnern als Basis für konkrete Handlungsempfehlungen zu erreichen, beginnt diese Dissertation zunächst mit einer Darstellung der chinesischen Rahmenbedingungen (Kapitel 2). Bei Betrachtung von Chancen und Risiken der aktuellen Wirtschaftslage, des wirtschaftspolitischen Umfeldes, des Rechtssystems und auch ausgewählter chinesischer Kulturmerkmale wird deutlich, dass die Berücksichtigung chinaspezifischer Gegebenheiten als kritischer Erfolgsfaktor für das Engagement deutscher Unternehmer in China verstanden werden muss. Eine intensive Auseinandersetzung mit grundlegenden Elementen der chinesischen (Geschäfts-)Kultur erscheint daher unbedingt erforderlich.

Aufgrund der Tatsache, dass sich die Dissertation im Rahmen der empirischen Datenerhebung auf die Geschäftsbeziehungen der chinesischen Vertriebsgesellschaft der BARTEC Gruppe stützt, erfolgt eine Darstellung der mittelständischen Unternehmensgruppe BARTEC (ebenfalls in Kapitel 2). Nach einer kurzen Darstellung der Produkte und Märkte und der Internationalisierungsstrategie der Unternehmensgruppe BARTEC wird schließlich der Blick auf die chinesische Vertriebsgesellschaft und ihre Geschäftsbeziehungen gerichtet. Auch dieser Teilabschnitt endet mit der Erkenntnis, dass der chinesische Markt durch zahlreiche Schwierigkeiten und Risiken gekennzeichnet ist, denen es mittels einer aktiven Steuerung des China-Engagements zu begegnen gilt. Auch für die Vertriebsmitarbeiter von BARTEC China ist es von großem Interesse, ihre Aktivitäten weiter zu optimieren, um die BARTEC Produkte und Dienstleistungen noch erfolgreicher vermarkten zu können.

Als eine Antwort auf die vielfältigen Probleme westlicher Unternehmen in China empfiehlt diese Dissertation die Berücksichtigung typisch chinesischer Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen, die unter dem Sammelbegriff „Anwendung von Listtechniken“ subsumiert werden können. Deshalb erfolgt in Kapitel 3 eine intensive Analyse der einschlägigen Strategieliteratur. Da die Listtechniken besonders in Verhandlungen zur Anwendung kommen und das Verhalten der Geschäftspartner über diesen Wirkungskanal entscheidend prägen, wird im anschließenden Kapitel 4 auch der Verhandlungsbegriff aus chinesischer und westlicher Perspektive beleuchtet.

Kapitel 5 beinhaltet schließlich eine theoretische Ableitung der relevanten Einflussfaktoren der Listanwendung und eine Verknüpfung derselben in einem integrierten Forschungsmodell. Abschließend wird in Kapitel 5 die Forschungsfrage konkretisiert, indem sie in mehrere Unterfragen dimensionalisiert wird.

Kapitel 1-5 bilden das theoretische Fundament der vorliegenden Dissertation. Wie sich jedoch zeigen wird, lässt sich die forschungsleitende Frage nach der Bedeutung und den Determinanten der Strategiem Anwendung in der chinesischen Verhandlungskultur nicht hinreichend durch eine ausschließlich theoretisch orientierte Auseinandersetzung beantworten. Deswegen sollen die bisher gewonnenen Erkenntnisse durch eigene empirische Nachforschungen ergänzt und überprüft werden. Einen Überblick zur (empirischen) Vorgehensweise bietet die nachfolgende Abbildung 1.



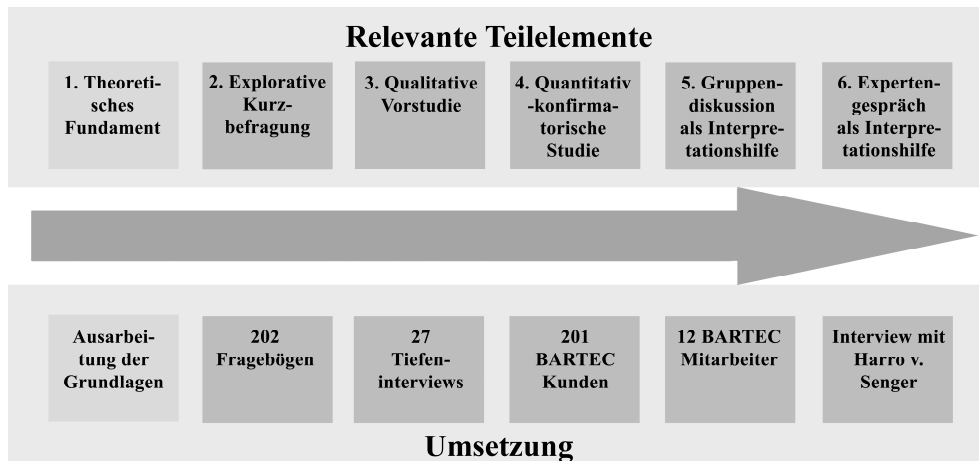


Abb. 1: Empirisches Vorgehen (quantitative und qualitative Datenbasis)

Wie anhand von Abbildung 1 deutlich wird, setzt sich die empirische Datenbasis der vorliegenden Dissertation vor allem aus qualitativen/ explorativen Elementen (Teile 2-3), einem quantitativ-konfirmatorischen Element (Teil 4) und Interpretationshilfen (Teile 5-6) zusammen. Die wesentlichen Teilelemente fügen sich wie folgt in den Aufbau der Dissertation ein. Die Methodik der qualitativen Vorstudie, in deren Verlauf Tiefeninterviews mit 27 erfahrenen chinesischen Geschäftsleuten geführt werden, wird in Kapitel 6 vorgestellt. Eine Erläuterung des methodischen Vorgehens der standardisierten Befragung (zwecks Quantifizierung der Ergebnisse) erfolgt ebenfalls in Kapitel 6.

Kapitel 7 beinhaltet die Ergebnisdarstellung der qualitativen Empirie. Einerseits dient dieser Abschnitt dazu, das theoretische Forschungsmodell weiter zu konkretisieren und einer quantitativen Überprüfung zugänglich zu machen. Andererseits beinhaltet die Vorstudie bereits auch erste Ergebnisse, die im Interpretationsteil (Kapitel 8) erneut aufgegriffen werden.

Die zuvor theoretisch und empirisch-qualitativ betrachteten Zusammenhänge werden in Kapitel 8 mittels einer quantitativen Befragung der Kunden der BARTEC China einer empirischen Überprüfung unterzogen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Handlungsempfehlungen formulieren, die insbesondere auf das Engagement ausländischer Firmen in China gerichtet sind (Kapitel 9). Die Arbeit schließt in Kapitel 10 mit einem Ausblick auf mögliche Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsarbeiten zum Thema.