

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 Bruttonsozialproduktes 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 2000.¹

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:²

„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 Listtechniken. 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 Strategiekunde 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 Strategieforschung leisten.

Konkretes Ziel ist es also, die Strategie 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 Listeneinsatzes 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 Strategemliteratur. 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 dimensioniert 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 Strategemanwendung 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.

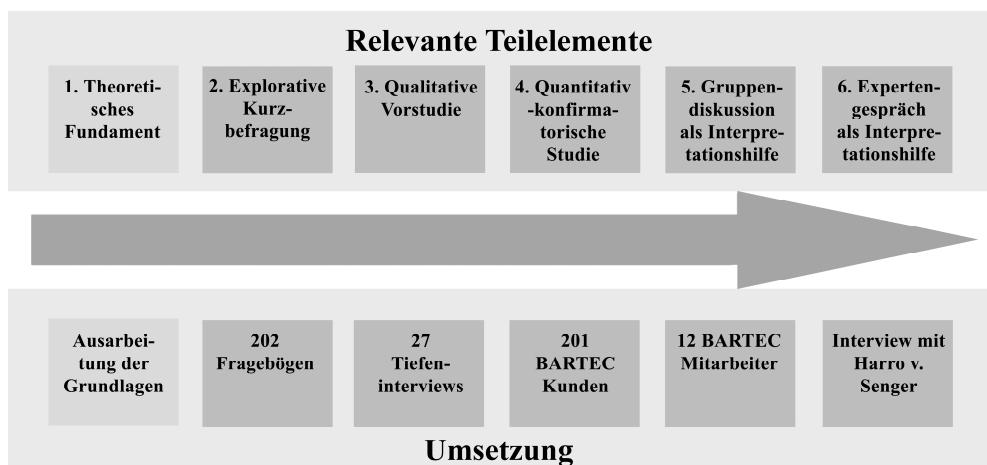


Abb. 1: Empirisches Vorgehen (quantitative und qualitative Datenbasis)

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.