

# «Schweizer verhandeln ineffizient»

Chinesen setzen im Geschäftsleben bewusst ihre jahrtausendalte Kunst der List ein.

Schweizer Geschäftsleute werden von ihren chinesischen Geschäftspartnern oft über den Tisch gezogen. China-Kenner Harro von Senger sagt, wie sie das vermeiden können.

JÜRIG WEGELIN

**CASH:** Herr von Senger, Sie geben in Ihrem soeben erschienenen Buch «36 Strategeme für Manager» den europäischen Unternehmern Anleitungen, wie sie vermeiden können, von ihren chinesischen Geschäftspartnern überlistet zu werden. Sind die Chinesen listig und wir Schweizer naiv?

**HARRO VON SENGER:** Nein. Aber Chinesen setzen die List im Geschäftsleben systematisch und ziel-

gerichtet ein, weil sie auf eine jahrtausendalte Strategemkunst zurückgreifen können. Der Schweizer Geschäftsmann wendet seine List mehr oder weniger nach dem Zufallsprinzip an. Das ist nicht sehr effizient.

**Was nützt es einem Unternehmer aus der Schweiz, wenn er diese 36 Strategeme kennt?**

Er kann lernen, die List bewusst einzusetzen, indem er die gesamte Klaviatur beherrscht. Im Lichte der chinesischen Strategeme können wir unser Verhalten analysieren und wo notwendig korrigieren. Gleichzeitig vermag der Schweizer Geschäftsmann, wenn er in China ist, besser die Absichten seines Gegenübers zu erkennen.

**Gibt es keine Schweizer Unternehmen, die gezielt ihre List einsetzen?**

Doch. Das Westschweizer Elektronikunternehmen Logitech hat sich sehr günstige Investitionsbedingungen ergattern können. Es hat durch den Einsatz von Strategem 12 sehr geistesgegenwärtig eine einmalig gute Chance für sein Investment gepackt. Die Chinesen nennen dies: mit leichter Hand ein Schaf wegführen.

**Sicher gibt es auch Schweizer, die über den Tisch gezogen werden.**

Natürlich. Wenn Geschäftsleute aus der Schweiz angereist kommen, wird oft ein grosses Tamtam mit winkenden Kindern, viel Blumen und Transparenten veranstaltet. Der ausländische Gast fühlt sich sehr geschmeichelt und lässt sich beim Entscheiden stark von seinen positiven Emotionen leiten. Er fällt in diesem Fall auf das Strategem 29 – einen dürren Baum mit künstlichen Blumen schmücken – herein.

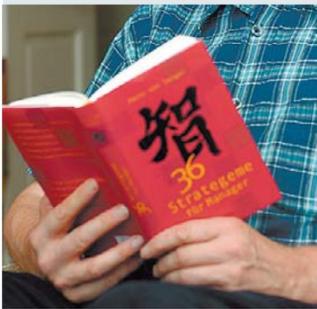
**Können Sie solche Schweizer Flops nennen?**

Nein. Diese Flops werden in der Regel geheim gehalten, ganz besonders in China. Man will ja schliesslich nicht noch einen zweiten Fehler machen und das Gesicht verlieren. Das ist in asiatischen Gesellschaften das Schlimmste, was einem passieren kann.

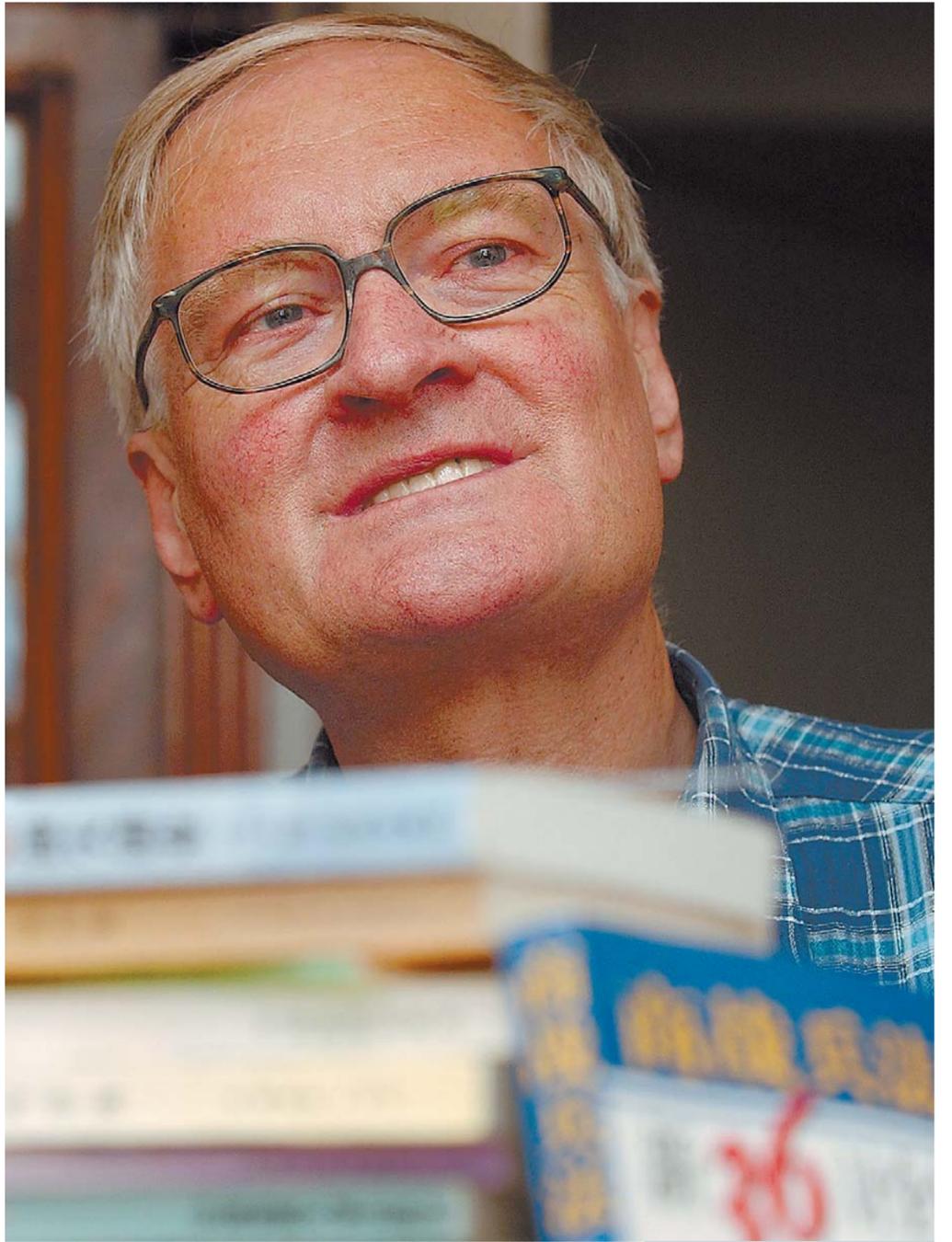
**Fallen die Japaner und Koreaner ebenfalls auf listige Chinesen herein?**

Nein, deutlich weniger. Denn in den so genannten Esstättchen-Nationen sind die Strategeme ebenfalls bestens bekannt.

## DEN TÖPPEL SPIELEN



Eine Spezialität der Chinesen ist Strategem 28, «Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen»: Chinesische Wirtschafts- und Behördenvertreter spielen bei Verhandlungen gerne auf Zeit. Für den gestressten Schweizer Geschäftsmann naht dann schnell einmal der Termin des Rückfluges. Der chinesische Partner weiss genau, dass dieser bei den ausgebuchten Flügen seine Rückreise nicht verschieben kann. Er zwingt ihn, unter Zeitdruck zu handeln. Es gibt aber auch eine helvetische, unserer Mentalität entsprechende List. Sie besteht im **Understatement**. Die Schweizer machen sich gerne kleiner, als sie sind. Obwohl nicht bewusst eingesetzt, ist diese List in China sehr wirksam. Es ist dies Strategem 27, «Den Töpel spielen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren».



«Ich staune, dass man in unseren Wirtschaftskreisen oft meint, man könne nur von den Amerikanern lernen.»

Harro von Senger

**Kennen eigentlich alle Chinesen diese Strategeme?**

Die chinesische Managementliteratur befasst sich intensiv mit dieser aus der Kriegskunst entstandenen Theorie. Anders als wir Westler, die wir uns in aller Regel nur mit dem eigenen Kulturkreis beschäftigen, interessieren sich Chinesen auch für die europäische und die amerikanische Managementliteratur. Ich staune immer wieder, dass man in unseren Wirtschaftskreisen oft meint, man könne nur von den Amerikanern lernen.

**Die Chinesen fühlen sich somit nicht verletzt, wenn man gegenüber ihnen List anwendet?**

Nein, wenn dies innerhalb des gesetzlichen Rahmens und der in China geltenden Moralvorstellungen geschieht. Der Schweiz wurde kürzlich in der chinesischen Zeitschrift «World Affairs» vorgeworfen, mit listigen Methoden ausländische Kapitalien in die Schweiz zu ziehen.

Die Zeitschrift berief sich übrigens auf einen in CASH erschienenen Artikel.

**Wie wird es aufgenommen, wenn Schweizer Unternehmen in China Gesetzeslücken ausnützen?**

Das ist für Ausländer fast unmöglich. In den chinesischen Gesetzen gibt es immer Generalklauseln, die den Behörden dann eine Handhabe bieten, um solche Tricks zu unterbinden.

**Die Chinesen wenden unter sich ja auch List an. Können Sie ein Beispiel nennen?**

Ein chinesisches Warenhaus hat für seine Kunden ein WC aus reinem Gold eingerichtet. Dieses Warenhaus wurde inzwischen zu einer Touristenattraktion. Das WC darf benutzen, wer für einen bestimmten Betrag Waren kauft. Dieses Warenhaus wird in der chinesischen Managementliteratur als ein gutes Beispiel für die Anwendung von

## CHINA-EXPERTE

Harro von Senger, 60, Sinologe und Experte für chinesisches Recht, hat während der Kulturrevolution in China studiert. Er ist Professor an der Universität Freiburg i. Br., am Institut für Rechtsvergleichung in Lausanne sowie Dozent an der Generalstabschule der Schweizer Armee. Sein in 12. Auflage erschienenen Buch «Strategeme» wurde in rund 15 Sprachen übersetzt, so auch in Chinesisch. Das neueste Buch, «Strategeme für Manager», richtet sich speziell an Geschäftsleute, die in China tätig sind.

Strategem 35 genannt. Zwei Dinge werden in diesem Verkettungsstrategem auf geschickte Weise miteinander verknüpft – der sensationelle WC-Besuch wird an einen Warenkauf gekoppelt –, woraus der Listanwender einen Profit zieht.

**Welches Strategem erscheint Ihnen für Schweizer Geschäftsleute als besonders wichtig?**

Sicher sollte Strategem 12 vermehrt beachtet werden: mit leichter Hand das Schaf wegführen. Die Schweizer Unternehmer müssen vermehrt lernen, die sich ihnen bietenden Chancen zu erkennen.