

03.12.2014

Geschäfte in China: » Das Zwischenmenschliche spielt die Hauptrolle

<<

William F. M. J. Bastiaan, Vorstandsmitglied bei Creditreform China, verrät, wie Geschäftspartner im Reich der Mitte ticken – und wie deutsche Firmen dort am schnellsten an ihr Geld kommen. □

Herr Bastiaan, viele deutsche Unternehmer reizen die Chancen, die das Reich der Mitte bietet. Doch sie scheuen die Unterschiede in Mentalität und Rechtssystem. Tickt China wirklich so anders?

Schon, aber die chinesische Mentalität lässt sich schnell verstehen und nachvollziehen. Natürlich gibt es grundlegende kulturelle Unterschiede, die Chinesen gern als „guanxi“ zusammenfassen, als Gemengelage komplexer persönlicher und gesellschaftlicher Beziehungen. Es kommt im Reich der Mitte nämlich nicht so sehr darauf an, was jemand objektiv über seine Geschäftspartner weiß, sondern vor allem darauf, wie gut er sie zu kennen glaubt. Anders gesagt: Während wir im Westen uns hauptsächlich an Fakten orientieren, spielt unter chinesischen Unternehmern das Zwischenmenschliche die Hauptrolle.

So fremd ist uns das im Westen aber doch auch nicht. Bevor wir uns mit Wirtschaftsauskünften ein objektives Bild vom Geschäftspartner machen konnten, war Kredit auch bei uns Vertrauenssache ...

Das stimmt – und aus dem Bedürfnis, sich davon zu emanzipieren, entstand unter anderem Creditreform. Im chinesischen Mittelstand jedoch steckt professionelles Kreditmanagement noch in den Kinderschuhen. Auch wenn sich in den vergangenen Jahren hier eine Menge bewegt hat, dürfte es wohl noch zwei Generationen dauern, bevor in chinesischen KMU ähnlich hohe Standards Einzug gehalten haben wie in europäischen. Hinzu kommt, dass die Organisationsstruktur in den dortigen Betrieben traditionell eher flach ausfällt. Häufig kommt auf 100 Mitarbeiter nur ein direkter Vorgesetzter, oft sogar nur der Firmenchef selbst, der mit anderen Unternehmenslenkern auf persönlicher Ebene die Deals aushandelt. Je mehr die Globalisierung jedoch voranschreitet, desto mehr werden sich auch die chinesischen Firmen aus der zweiten und dritten Reihe auf die Transparenzbedürfnisse ihrer internationalen Partner – und zunehmend auch der eigenen Banken – einstellen und ein professionelles Kreditmanagement aufziehen, so wie es die Weltkonzerne aus China übrigens längst vormachen. Dennoch bin ich immer wieder überrascht, wie viele chinesische Unternehmer hier lediglich auf Basis vager Zusagen Geschäfte machen und damit immer wieder auch Schiffbruch erleiden.

Und wie treiben geprellte Unternehmer ihr Geld in der Praxis ein?

Der Umgang mit Forderungen ist sehr viel passiver als in Europa. Vielen Chinesen fällt es kulturell bedingt schwer, Außenstände auch nur anzusprechen, geschweige denn die Konfrontation zu suchen. Viele warten einfach ab, ob sich das Problem nicht von alleine löst. Ganz nach dem Motto: Solange die Außenstände noch in den Büchern stehen, gibt es Hoffnung. Richtlinien oder gar standardisierte Verfahren, wie mit säumigen Schuldnern umzugehen ist – auch bei der nächsten Bestellung –, sind in vielen chinesischen Betrieben noch Fehlanzeige.

Klingt nach goldenen Zeiten für Inkasso- Dienstleister ...

Tatsächlich wird es auch in China immer populärer, das unangenehme Thema einfach auszulagern – schon allein, um das Gesicht zu wahren. Dennoch benötigen Inkassoprozesse in China viel mehr Zeit als in Europa. So reicht es beispielsweise nicht, das Schuldnerunternehmen allgemein zu kontaktieren. Es gilt, genau die richtige Person ausfindig zu machen, die die Freigabe der Zahlung auch autorisieren könnte. Und auch eine Mahnung zu schicken, bringt wenig. Der Ansprechpartner sollte angerufen werden, Stichwort: persönlicher Kontakt. Ein Inkassodienstleister darf übrigens auch nur vermittelnd tätig werden, die Schulden eintreiben muss ein Anwalt.

Aber vor Gericht besteht Aussicht auf Erfolg?

Nicht nur Ausländer, auch viele chinesische Unternehmer scheuen es, vor Gericht zu ziehen, weil sie das Rechtssystem nur schwer durchschauen und etwaige Konsequenzen nicht abschätzen können. Der Anwalt wird dann auch eher nach persönlichen Kriterien ausgewählt als nach seinem Ruf oder seinen Fähigkeiten. Doch wenn es nicht anders geht, lassen Chinesen Verfahren meist bis zum Ende laufen und vertrauen darauf, dass ein Richter ihre Probleme löst. Außergerichtliche Einigungen sind entsprechend selten. Die Gerichtskosten sind aber niedrig und gewiss kein Grund, Rechtsstreitigkeiten aus dem Weg zu gehen. Allerdings entscheidet am Ende der Richter, wer sie zu tragen hat ...

Ist in den meisten Verträgen deutscher Unternehmer nicht ohnehin Deutschland als Gerichtsstandort genannt?

Ja, aber das bringt nichts: Urteile aus dem Ausland lassen sich in China nicht vollstrecken. Mein Tipp: Besser den Vertrag überarbeiten und direkt auf die chinesische Gerichtsbarkeit vertrauen, am besten in einer weltoffenen Metropole wie Shanghai. Denn im Inland gibt es nämlich nach wie vor Wirtschaftsstandorte, die für ihren Protektionismus berüchtigt sind.

Was raten Sie abschließend unseren Lesern, die den Sprung nach China wagen möchten?

Seien Sie offen für die kulturellen Unterschiede: Ihren Geschäftspartnern werden persönliche Beziehungen wichtig sein. Identifizieren Sie schnell die Personen, die Ihnen am besten weiterhelfen können. Und bringen Sie viel Geduld mit: Vertrauensvolle Beziehungen brauchen Zeit. Gehen Sie sicher, dass komplexe Sachverhalte auf Englisch von beiden Seiten richtig verstanden wurden. Wenn es Probleme gibt, sprechen Sie diese an, Ihre Partner dürften hierzu wenig Initiative zeigen. Halten Sie Ihre Vertriebs- und Zahlungsbedingungen und Produktbeschreibungen einfach und eindeutig. Wählen Sie als Dienstleistungspartner internationale Kanzleien und Auskunfteien mit viel Erfahrung. Doch Obacht: Es gibt viele schwarze Schafe, die mit vagen oder unzuverlässigen Unternehmensdaten schnelles Geld machen wollen. Verlässliche Informationen über chinesische Firmen müssen umständlich bei unterschiedlichen staatlichen Stellen beschafft werden. Die nötige Qualität kostet, doch erspart Ihnen Zeit, Ärger und Geld.