



dandelon.com

© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelon.com network.

Erfolgreiches Asienmanagement: China/Hongkong - Japan

**Ein Ratgeber
aus der Praxis für die Praxis**

Dr. Sung-Hee Lee

expert verlag • Linde Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

China/Hongkong	1
1 Begegnung mit Chinesen	1
1.1 Wer sind die Chinesen?	1
<i>Nord- und Südchinesen 1 - Hongkong-Chinesen 3 - Chinesen 4 - Selbstbewusstsein und Wahrung des Gesichts 6 - Geduld 8 - Freundschaft: „Guanxi“ 9</i>	
1.2 Kommunikative Gewohnheiten	11
<i>„Verneinende Antworten“ 11 - Nichtssagende Antworten 12 - „Ja“ und „Nein“ 13 - Kommunikationsstil bei Hongkongern 14</i>	
1.3 Lebensphilosophie: Gelassenheit	15
1.4 Komplizierte Bürokratie	17
<i>Umgang mit Beamten 18 - Vorbereitung für den Kontakt mit Behörden 19 - Bürokratie in Hongkong 20</i>	
1.5 Das Rechtsbewusstsein und die Rechtssicherheit	22
<i>Rechtsbewusstsein 22 - Rechtssicherheit 24 - Hongkong 24</i>	
1.6 Wirtschaftspolitisches Verständnis	25
<i>Bei den Chinesen auf dem Festland 25 - Bei den Hongkongern 26</i>	
2 Verhandlungspraxis	27
2.1 Die „ausschlaggebende“ Bedeutung des ersten Treffens	27
<i>Blickkontakte 27 - Visitenkarte und Empfehlungsbrief 28</i>	
2.2 In mehreren Schritten geführte Verhandlungen	28
2.3 Charaktere und Verhaltensweisen bei Verhandlungen	30
<i>Typische Charakterzüge 30 - Typische Verhaltensweisen 32 - Ungewöhnliche Verhaltensweisen 34 - Hongkonger 34</i>	
2.4 Verhandlungsstrategien und -taktiken	35
<i>Strategische Merkmale 36 - Taktische Methoden 39 - Hongkonger 42</i>	
3 Grundvoraussetzung für das Engagement	43
<i>Besonderheiten des chinesischen Marktes 43</i>	
3.1 Voraussetzungen für Kontaktaufnahmen	44
3.1.1 Zuständigkeiten und Projektplanung	45
3.1.2 Klärung der zuständigen Instanz	46
<i>„Quai Quai“ und „Tiyao Tiyao“ 46</i>	
3.1.3 Rechtsform; chinesische Partner; Standort	47
<i>Rechtsformen (Joint-venture, Hundertprozentige Tochtergesellschaft, Firmenpool, Firmenansiedlung, Servicepool) 48 - Partnerwahl (Nutzen des</i>	

	<i>Netzwerks der Auslands- bzw. Überseechinesen und der zweiten „Generation“)</i> 50 - Standortwahl 51 - Nationale Unterstützung 51	
3.1.4	Gesetzliche Bestimmungen und Richtlinien <i>Arbeits- und Umweltschutzgesetze</i> 52	52
3.1.5	Verschiedene Angelegenheiten <i>Aktionsplan</i> 53 - <i>Diverse Vorleistungen</i> 54 - <i>Berufliche Bezeichnung</i> 54 - „Schein“-Führungskräfte 55 - <i>Hongkonger</i> 56	53
3.2	Sinnvolle Vorbereitungsmaßnahmen für die Verhandlung	56
3.2.1	Im Allgemeinen <i>Zeit</i> 57 - <i>Beziehungen</i> 58 - <i>Geschenke</i> 60 - <i>Gleichberechtigung</i> 61 - <i>Protokoll</i> 62 - <i>Statistische Angaben</i> 64 - <i>Einwandfreie Unterlagen</i> 64 - <i>Preisverhandlungen</i> 64 - <i>Absichtserklärung</i> 65 - <i>Umgang mit Problemen</i> 65 - <i>Juristische Absicherung</i> 66 - <i>Irrerchinesischer Verteilungskampf</i> 66 - <i>Firmenunterlagen</i> 66 - <i>Präsentation</i> 67 - <i>Umgang mit der Entscheidung</i> 67 - <i>Verbale Attacken</i> 68 - <i>Kommunikation</i> 68 - <i>Gefühle</i> 68 - <i>Option</i> 68 - <i>Hongkonger</i> 69	56
3.2.2	Bei der Zusammenarbeit <i>Expatriates</i> 69 - <i>Unterschiedliche Interessen</i> 70 - <i>Bescheid wissen über den chinesischen Verhandlungsleiter</i> 71 - <i>Gewerkschaft</i> 71 - <i>Anwerbung von chinesischen Mitarbeitern</i> 72 - <i>Ausweiskontrolle</i> 74	69
3.2.3	Umgang mit chinesischen Mitarbeitern <i>Die Rolle und die Aufgaben der ausländischen Führungskräfte</i> 74 - <i>Delegieren der Verantwortung</i> schrittweise 75 - <i>Qualitätsbewußtsein</i> 76 - <i>Aktive Beteiligung der chinesischen Mitarbeiter</i> 77 - <i>Umgang mit Fehlern</i> 77 - „Schein“-Antwort 77 - <i>Betreuung der chinesischen Mitarbeiter</i> 78 - <i>Hongkonger</i> 79	74
3.3	Angemessene Verhaltensweisen bei der Verhandlung <i>Interessenbekundung</i> 81 - <i>Protokollarische Ordnung</i> 81 - <i>Gesten</i> 81 - <i>Äußeres Erscheinungsbild</i> 82 - <i>Zuhören</i> 82 - <i>Diskussion</i> 83 - <i>Small-talk</i> 83 - <i>Emotion</i> 83 - <i>Selbstbewusstes Auftreten</i> 83 - <i>Umgang mit chinesischen Kunden</i> 84	80
4	Argumentieren und Taktieren in der Verhandlung	85
4.1	Situationsgerechte Handlungsmöglichkeiten <i>Lächeln</i> 85 - <i>Signale der Freundschaft</i> 85 - <i>Negative Angaben</i> 85 - <i>Umgang mit Tricks</i> 86 - <i>Umgang mit Fehlern</i> 87 - <i>Geschäftssessen und Etikette</i> 87 - <i>Umgang mit chinesischen Verhandlungspartnern</i> 88	85
4.2	Mögliche Auswege <i>Pause</i> 89 - <i>Schock-Methoden</i> 89 - <i>Personelle Veränderung</i> 90	89
	Resümee	91
	Literaturverzeichnis	93

Japan

1	Die Japaner	94
1.1	Mentalität <i>Kooperationsfähigkeit 95 - Streben nach Harmonie 96 - Selbstformung und -beherrschung 97 - Neugierig und pragmatisch 97 - Offener Umgang mit Fehlern 98 - Geduld 99 - Nonverbale Kommunikation 99 - Geselligkeit und Heiterkeit 100</i>	94
1.2	Religionen: Shintoismus und Zen-Buddhismus	100
1.3	Kommunikation: Andeutung und Indirektheit <i>„Ja“, „aber“, „Jain“ und „Nein“ 103 - Kommunikation im Arbeitsbereich 104</i>	101
1.4	Vielfältige Gegensätze der japanischen Gesellschaft <i>Ständiger Konkurrenzkampf vs. Streben nach Harmonie 105 - Gegensätze im gesellschaftlichen Leben 106</i>	105
1.5	Eine Entschuldigung besonderer Art: Selbstmord <i>Bedeutung von „Harakiri“ 108</i>	107
2	Besonderheiten	109
2.1	MITI (Ministry of International Trade and Industry) <i>Gründung, Aufgaben und Struktur 109 - „Amakudari“ als Bindeglied 110 - Kritik 112</i>	109
2.2	Bedingungen und Chancen auf dem japanischen Markt	112
2.3	Struktur- und Wertewandel in japanischen Unternehmen <i>Personalführung 113 - Senioritätsprinzip vs. Leistungsprinzip und Konsensprinzip vs. individuelle Entscheidung 114 - Distributionssystem 115 - Keiretsu-System (Unternehmenskonglomerate) 116</i>	113
2.4	Grundprinzipien der japanischen Unternehmen <i>Kundenorientierung 117 - Zeit als Wettbewerbsfaktor 118 - Verbindung von Markt und Technik 118 - Konkurrenten immer im Auge behalten 119 - Vernetzte und konzertierte Aktion 119 - Zielorientierung 121 - Rotationsprinzip im Betrieb als Aus- und Weiterbildungsmaßnahme 121 - Unterstützung von „Ogoscho“ 121</i>	117
3	Vorbereitungsmaßnahmen	123
3.1	Anbahnung der ersten geschäftlichen Kontakte <i>Direkte und indirekte Kontaktmöglichkeiten 124 - Alternative Möglichkeiten (z.B. Firmenpool) 125 - Geschäftliche Gepflogenheiten und Sitten 125 - Terminplanung 126 - Expatriates 126 - Detailkenntnisse über Produkte und über das Unternehmen 127 - Dolmetscher 128 - Visitenkarte 128 - Marktanalyse 129 - Berücksichtigung japanischer Geschäftsbedingungen 131</i>	124

3.2	Verhandlungsmeeting	132
3.2.1	Begrüßung	132
	<i>Händedruck - Verbeugung</i>	132
3.2.2	Japanische Verhandlungsregeln im Allgemeinen	132
	<i>Pünktlichkeit und lockere Terminplanung</i>	132 - <i>Small-talk</i>
	<i>Lächeln</i>	133 - <i>Das Japanische Verhandlungsteam</i>
	<i>Reaktionen seitens der Japaner</i>	134 - <i>Asiatisch-japanische Denkweise</i>
	<i>Einstellen vom „Kimochi“</i>	136 - <i>Fremdsprachenkenntnisse der Japaner</i>
	<i>Schweigen</i>	137 - <i>Nicht widersprechen</i>
	<i>Einzelentscheidungen</i>	138 - <i>Regeln über die Entscheidung</i>
	<i>Bedeutung einer mündlichen Vereinbarung</i>	139
3.2.3	Gerichtliche Auseinandersetzung	140
	<i>Gang zur Justiz</i>	140
3.2.4	Aufbau der Verhandlungsstrategien	141
	<i>Schaffen eines Vertrauensverhältnisses</i>	142 - <i>Balance halten zwischen „on“ und „giri“</i>
	<i>Stetige Pflege der Geschäftsbeziehungen</i>	143 - <i>Bereitschaft zum geselligen Beisammensein</i>
	<i>Produktion, Lieferbedingungen und Verhandlungen</i>	145 - <i>Verhandlungsstrategien</i>
		146
3.3	Vorgehensweise auf dem japanischen Markt	147
	<i>Japanische Kunden sind „Halbgötter“</i>	147 - <i>Repräsentationsbüro, Ständige Vertretung</i>
	<i>Servicenet, Technologischer Vorsprung</i>	149 - <i>Kontakt zu Behörden</i>
		150
3.4	Suche nach japanischen Mitarbeitern	151
	<i>Möglichkeiten der Personalsuche</i>	152 - <i>Betreuung der japanischen Mitarbeiter</i>
	<i>Weibliche Führungskräfte</i>	154
3.5	Umgang mit japanischen Mitarbeitern	155
	<i>Schuldige/Unschuldige</i>	156 - <i>Umgang mit Fehlern</i>
	<i>Orientierung am Humankapital</i>	156 - <i>Prinzip der Freiwilligkeit</i>
	<i>Innovationsideen von Mitarbeitern</i>	157 - <i>Die Rolle eines Vorgesetzten</i>
	<i>Die Rolle der Gewerkschaften</i>	159 - <i>„Karoschi“: Die Schattenseite</i>
		159
4	Soziale Komponenten	161
4.1	Geschäftssessen	161
	<i>Geschäftssessen als verlängerte Verhandlungsrunde</i>	161 - <i>Singen (Karaoke)</i>
	<i>Gegeneinladung zum Essen</i>	162 - <i>Ehegattinnen</i>
		163
4.2	Geschenke	163
	<i>Funktion von Geschenken</i>	163 - <i>Markenartikel und wertvolle Verpackung</i>
	<i>Geschenkartikel</i>	164
4.3	Sprachkenntnisse	165
	<i>Japanische Sprachkenntnisse</i>	165 - <i>Das gesprochene Englisch von Japanern</i>
	<i>Japanischer Humor</i>	167

5	Kulturelle Standards und Tabus	168
5.1	Kleiderordnung	168
	<i>Äußeres Erscheinungsbild 168 - Körperhaltung 169</i>	
5.2	Zahlen und Farben	170
	<i>Zahlen 170 - Farben 170</i>	
5.3	Tabus	171
	<i>Das Kaisertum 171 - „Burakumin“ 172 - Die Quecksilbergeschädigten 173 - Japanische Auffassung über Unglück 174</i>	
	Resümee	175
	Literaturverzeichnis	177
	Sachregister	178