



## Unternehmensführung und Management

▷ Management

*Ursula Dravenau-Otto*

# Internationale Geschäftsbeziehungen zwischen West und Ost

Sicherer und verständnisvoller Umgang mit Geschäftspartnern aus Japan und China

### **Probeseiten**

Weitere Informationen zur Fachbroschüre und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Ursula Dravenau-Otto

# Internationale Geschäftsbeziehungen zwischen West und Ost

Sicherer und verständnisvoller Umgang mit Geschäftspartnern  
aus Japan und China



**Verlag Dashöfer GmbH**

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Juni 2014

**Copyright © 2014** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	1
<b>1 Interkulturelle Kommunikation zwischen Europäern und Asiaten im Allgemeinen – und zwischen Deutschen, Japanern und Chinesen im Spezifischen</b> .....	3
1.1 Die Bedeutung von Kultur und interkultureller Kommunikation .....	5
1.2 Kulturelle Unterschiede zwischen „West“ Abendland und „Ost“ Morgenland – aus westlicher Sicht .....	6
<b>2 Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen, Japanern und Chinesen im Geschäftsalltag</b> .....	12
2.1 Allgemeine Grundlagen der Kommunikation .....	12
2.2 Grundkenntnisse interkultureller Kommunikation .....	17
2.2.1 Was aber ist Kultur? .....	20
2.3 Typische Missverständnisse – Beispiele und Ursachen .....	24
2.4 Besprechungskultur aus „fernöstlicher“ Sicht .....	30
2.4.1 Die Besprechungskultur aus fernöstlicher Sicht, Japan .....	31
2.4.2 Die Besprechungskultur aus fernöstlicher Sicht, China .....	38
2.5 Nonverbale Signale erkennen und deuten .....	46
2.5.1 Nonverbale Signale erkennen und deuten – Japan .....	47
2.5.2 Nonverbale Signale erkennen und deuten – China .....	49
2.6 Eigenes Verhalten reflektieren .....	50
2.7 Geschäftsbeziehungen interkulturell erfolgreich gestalten .....	51
<b>3 Tipps für die Praxis – was Sie auf jeden Fall wissen und berücksichtigen sollten</b> .....	56
3.1 Was Sie auf jeden Fall wissen und berücksichtigen sollten – Japan .....	57
3.2 Was Sie auf jeden Fall wissen und berücksichtigen sollten – China .....	61
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	67
<b>Literaturquellen</b> .....	68

# Einleitung

Mit Personen aus fernöstlichen Ländern erfolgreich Geschäfte anzubahnen oder zusammenzuarbeiten, setzt besondere Kenntnisse und entsprechende Verhaltensweisen voraus. Im Allgemeinen leisten Ihnen in Ihrer bekannten Umgebung Ihre fachlichen, methodischen und sprachlichen Kompetenzen gute Dienste. Bewegen Sie sich jedoch weg von dem Ihnen bekannten Umfeld oder erleben im Arbeits- und Privatleben Menschen aus einer anderen Kultur, verändert sich etwas. Sie erleben möglicherweise Veränderungen im Umgangsstil, die sich auf den Erfolg Ihrer Arbeit auswirken. Dies gilt insbesondere für den Austausch mit Personen aus dem fernen Osten wie z. B. China und Japan. Hier sollte sich das Wissen über die eigene Kultur, die häufig als selbstverständlich und damit als allgemeingültig interpretiert wird, bewusst gemacht werden. Einige wesentliche Kenntnisse der fremden Kultur sollten möglichst präsent sein.

Bei geschäftlichen Beziehungen sind ebenso wichtig

- das Know-how von Kommunikationstechniken im Allgemeinen und
- theoretischen Grundkenntnissen kommunikativer interkultureller Besonderheiten im Spezifischen.

Werden kulturelle Unterschiede einseitig nicht wahrgenommen, weil die eigene Kultur als Messlatte dient, kommt so mancher Vertrag möglicherweise gar nicht erst zustande. Darüber hinaus bilden sich Missverständnisse auf beiden Seiten. Das könnte daran liegen, dass z. B. gegen kulturell selbstverständliche Verhaltensregeln verstoßen wurde.

Um den Kulturbegriff generell zu erfassen, müssen nach Prof. Dr. Harald Meier zwei Fragen gestellt werden:

- Was ist eine Kultur?
- Wo gibt es Anhaltspunkte zur Berücksichtigung kultureller Unterschiede, um die Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen zu fördern?

Ziel dieser Broschüre ist es,

- die eigene als selbstverständlich betrachtete Kultur an die Oberfläche zu bringen,
- kulturelle Unterschiede aufzuzeigen und verständlich zu machen,
- das eigene Verhalten entsprechend anzupassen

und dadurch Geschäftsbeziehungen professioneller und einfacher zu gestalten.

In der persönlichen Wahrnehmung erscheint die eigene Kultur als selbstverständlich. Unbewusst beeinflusst sie unser Verhalten. Erst mit der „Bewusstmachung“ der eigenen Kultur öffnen sich die Türen auch zu anderen Kulturen. Mit diesen Kenntnissen sollte Ihnen schließlich ein verständnisvoller Umgang mit Geschäftspartnern aus China und Japan gelingen und Sie erfolgreich zu Ihrem Ziel begleiten.

Auf die Frage „Was ist Kultur – was verstehen wir und andere darunter?“ gehe ich in dieser Publikation noch mehrmals ein und stelle die vielschichtigen Definitionen anerkannter Experten auf diesem Gebiet vor.

# 1 Interkulturelle Kommunikation zwischen Europäern und Asiaten im Allgemeinen – und zwischen Deutschen, Japanern und Chinesen im Spezifischen

Durch die Philosophen des antiken Griechenlands wurde die Tradition des analytischen Denkens und rationalen Begutachtens und Handelns in Europa geschaffen. Damit einhergehend wurde eine objektorientierte Wahrnehmungsform geprägt. Diese Denk- und Vorgehensweise führte im westlichen Teil der Welt über das Formulieren kausaler Gesetzmäßigkeiten zu den Modellen der Mechanik, Astronomie und Geometrie.

In Deutschland führte das durch Forschung und ständige Weiterentwicklung zu exzellentem Know-how im Bereich Technik und Technologien. Die Leistungen deutscher Handwerker, Ingenieure und Naturwissenschaftler, die damit einhergehenden Produktentwicklungen und die Produktion werden weltweit anerkannt. In allen Ländern findet ein „Made in Germany“ hohe Beachtung. In Deutschland selbst fördert und trägt dieses ausgeprägte Fachwissen – einhergehend mit Produktion, Dienstleistung und Absatz – den volkswirtschaftlichen Wohlstand. Im Jahre 2013 lag das Brutto-Inlandsprodukt (BIP) von Deutschland an vierter Stelle hinter den Vereinigten Staaten von Amerika, China und Japan.

Im östlichen Teil der Welt hat sich in einer jahrtausendealten Tradition statt der analytisch ausgerichteten eine ganzheitliche Denkweise durchgesetzt. Während westliche Philosophie seit der Antike auf Verstand und Vernunft setzte, fußt die fernöstliche Philosophie auf Weisheit, Logik, Konfuzianismus und „Intuition als primäre Quelle des Wissens“. Industrieller Produktion in Deutschland – „West“ – stand eine überwiegend auf Handel und Agrarwirtschaft basierende Gesellschaft in „Ost“ bis ins 20. Jahrhundert hinein gegenüber.

Nach Beendigung des 2. Weltkriegs in Japan und einhergehend mit der politischen Veränderung in der VR China und Chinas erneuter Öffnung zum Westen ab ca. 1980 ist in diesen beiden Ländern dann mit politischen Veränderungen und der Globalisierung vieles in Bewegung geraten. Diese Dynamik verursacht bis heute stetigen Wandel und Wachstum.

Japan ist innerhalb kürzester Zeit von einem agrarisch geprägten Land zu einem der führenden Industriestandorte und einem der reichsten Länder geworden. Mit deutlichem Abstand vor Deutschland und gleich hinter den USA war Japan bis vor einigen Jahren die zweitgrößte Volkswirtschaft der Erde. Jetzt, im Jahre 2014, hat China diese Position inne.

Die Volksrepublik China gehört seit der Jahrtausendwende neben Japan zum Wirtschaftsmotor des asiatischen Raums. China war 2013 die zweitgrößte Volkswirtschaft und verfügt mittlerweile über die weltweit höchsten Devisenreserven. Seit dem Jahr 2008 ist die chinesische Regierung damit befasst, das zu starke Wirtschaftswachstum zu verlangsamen, um die Volkswirtschaft vor Inflation und Überhitzung zu schützen.

Durch die wieder erneuerten Beziehungen zwischen Europa und China wird mittlerweile die alte Handelstradition der Seidenstraße, die bereits vor über 2000 Jahren von „West“ nach „Ost“ bis nach China und zurück führte, fortgesetzt. Auf dieser wohl berühmtesten Handelsstraße der Welt wurden mit Handelsgütern wie Seide, Tee, Gewürzen, Porzellan und Glas auch geistige kulturelle Güter zwischen „West“ und „Ost“ hin- und hertransportiert. Kenntnisse über den Buddhismus und Konfuzianismus gelangten nach „West“, ins Abendland. Später wurde auch das Christentum nach „Ost“ – China und Japan – verbreitet.

Auch damals ging es bereits um interkulturelle Kommunikation – Austausch von Handelsgütern, Know-how und Kultur getragen durch menschliche Beziehungen.



## Die Autorin



URSULA DRAVENAU-OTTO, arbeitete nach einer kaufmännischen Ausbildung sowie einem BWL-Studium mit Schwerpunkt Personal in Personalabteilungen international ausgerichteter Unternehmen. Als Mitglied europäischer Netzwerke in Stabsabteilungen war sie u.a. verantwortlich für die Einstellung, Versetzung, Integration, Bewertung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern aus Europa. Operationale Tätigkeit in Deutschland, Österreich und der Schweiz für europäische Organisationseinheiten einer US-amerikanischen Muttergesellschaft. Während mehrerer Auslandsaufenthalte in den USA, Japan und China studierte sie die länderspezifischen Besonderheiten im interkulturellen Kontext mit Schwerpunkt Kommunikation und Aktivem Stress-Management. Seit zehn Jahren ist Ursula Dravenau-Otto selbstständige Unternehmensberaterin überwiegend mit ganzheitlichen Managementtechniken zur Weiterentwicklung von Personal in Unternehmen.

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoef.de/Fachliteratur](http://www.dashoef.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: [info@dashoef.de](mailto:info@dashoef.de)

Internet: [www.dashoef.de](http://www.dashoef.de)

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-077-3



9783892360773