

Verstehen - warum die Chinesen nicht zuhören

Die Landesgrenzen im internationalen Business sind langsam am Verschmelzen. Die Zeiten, als nur Grossunternehmen international tätig waren, scheinen endgültig vorbei zu sein. Autor: René Pellaton

Sechs Fragen an Chaorong Tang

Wer sich auf das internationale Parkett wagt, der sollte über gewisse interkulturelle Kenntnisse verfügen und die Sensibilität aufbringen, sich diese auch anzueignen. Speziell die fernöstlichen Mentalitäten unterscheiden sich stark von den mitteleuropäischen.

Frau Chaorong Tang ist Inhaberin des «Tang Ren Intercultural Institute» in Winterthur und lehrt Unternehmer die richtigen Umgangsformen für China.

Die «metall» kam mit Frau Chaorong Tang ins Gespräch und nutzte die Gelegenheit, ihr ein paar Fragen zu internationalen Geschäftsbeziehungen zu stellen. (siehe Interview)

Frau Tang, im Gespräch haben Sie betont, dass nebst Kapital und technischem Know-how die «Interkulturelle Kompetenz» der entscheidende Erfolgsfaktor im internationalen Business sei.

Was verstehen Sie unter dem Begriff «Interkulturelle Kompetenz»?

Jeder Mensch trägt sozusagen eine kulturelle Brille. «Interkulturelle Kompetenz» ist die Fähigkeit, wenn wir unsere eigene Brille absetzen und Menschen von anderen Kulturen mit ihrer Brille anschauen. Sie ist eine kulturübergreifende Sozialkompetenz und ermöglicht uns, produktiv mit anderen Menschen umzugehen.

Wie wichtig ist diese «Interkulturelle Kompetenz» für einen Schweizer, der in Betracht zieht, Geschäftsbeziehungen mit chinesischen Unternehmen zu pflegen?

Eine Studie zeigt, dass bei ca. 80% der gescheiterten internationalen Geschäftsoperationen die Ursache im mangelnden interkulturellen Ver-

ständnis zu suchen ist. Wenn es um Geschäftsbeziehungen geht, dann erinnere ich mich an ein Zitat eines Amerikaners in einem Artikel: *«In China war ich unsicher, sollte ich die Chinesen zum Essen einladen oder ihnen nur ein Geschenk geben. Was sollte ich zuerst machen? Oder, sollte ich beides tun? Sollte ich nur den Erwachsenen etwas schenken, oder auch dem Kind? Was für Geschenke sind geeignet und zu welchem Zeitpunkt sollte ich sie überreichen?»*, fragte sich der Geschäftsmann. In einem Satz: andere Länder, andere Sitten. Es ist wichtig, sich gut vorzubereiten.

Können Sie ein Beispiel nennen, woran Geschäfte scheitern könnten, wenn ein Schweizer Unternehmer über zu wenig «Interkulturelle Kompetenz» verfügt?

Ja natürlich, da gibt es viele: Eine Schweizer Firma hatte eine Niederlassung in der Nähe von Shanghai und musste diese schliessen. Der Kommentar der Verantwortlichen: *«Die Chinesen hö-*

CONSTRUCTION MÉTALLIQUE INTERNATIONALE

Compréhension - pourquoi les Chinois n'écoutent-ils pas ?

Les frontières nationales dans le commerce international s'estompent peu à peu. L'époque où seules les grandes entreprises étaient actives à international semble définitivement dépassée.

Celui qui ose se lancer sur la scène internationale devrait disposer de certaines connaissances interculturelles et avoir la sensibilité permettant de se les approprier. En particulier les mentalités d'Extrême-Orient se distinguent fortement de celles d'Europe centrale. Madame Chaorong Tang est propriétaire du «Tang Ren Intercultural Institute» à Winterthur et enseigne aux entrepreneurs les bonnes manières à adopter avec la Chine. La revue metall s'est entretenue avec Madame Chaorong Tang et a

profité de l'occasion pour lui poser quelques questions sur les relations commerciales internationales. (Voir interview).

Six questions à Madame Chaorong Tang

Madame Tang, au cours de la conversation, vous avez souligné qu'en plus du capital et du savoir-faire technique, la «compétence interculturelle» serait le facteur de réussite décisif dans le commerce international.

Qu'entendez-vous par «compétence interculturelle» ?

Chaque être humain porte pour ainsi dire des lunettes culturelles. La «compétence interculturelle» est la capacité d'enlever ses lunettes et de regarder les personnes d'autres cultures avec leurs lunettes. C'est une compétence sociale au-delà de la culture qui nous permet de nous comporter de manière productive avec d'autres personnes.

Quelle est l'importance de cette «compétence interculturelle» pour

un Suisse qui envisage d'entretenir des relations commerciales avec des entreprises chinoises ?

Une étude montre que dans environ 80% des cas, l'échec des opérations commerciales à l'échelle internationale est dû à un manque de compréhension interculturelle.

Quand on parle de relations commerciales, une citation d'un Américain dans un article me vient à l'esprit : *«En Chine, je n'étais pas sûr s'il fallait que j'invite les Chinois à manger ou que je leur offre simplement un cadeau ? Et que devais-je faire en pre-*



Chaorong Tang
Inhaberin und Geschäftsführerin des
«Tang Ren Intercultural Institute» in Winterthur.

Chaorong Tang
Propriétaire et directrice du
« Tang Ren Intercultural Institute » à Winterthur.

Schule für interkulturelle Kompetenzen

Das «Tang Ren Intercultural Institute» bietet Managementseminare, Chinesischkurse, Chinareisen, Übersetzungen und kulturelle Anlässe mit Catering an.

Frau Tang absolvierte 1987 ihr Masterstudium und war Dozentin an einer Universität in Guangzhou, China. Danach sammelte sie wertvolle Erfahrungen als G.M. Assistentin in Joint Ventures in Südchina, als Managerin in Sri Lanka, als Journalistin in Hong Kong und nun als Dozentin und Geschäftsführerin in der Schweiz. Im «Tang Ren Intercultural Institute» sind mehrere interkulturelle Trainer aus asiatischen Ländern beschäftigt, die ein breites Spektrum an interkulturellen Kompetenzen lehren.

Weitere Informationen und Seminartermine unter:
www.tangren.ch

ren nicht zu. Sie sagen links, aber gehen dann rechts. Wir können so nicht mit ihnen zusammenarbeiten.» Dies beispielsweise scheint ein reines Kommunikationsproblem zu sein.

Eine chinesische Firma hat eine ganze Produktionslinie von einer Schweizer Maschinenbaufirma importiert und wollte noch zwei weitere Produktionslinien vom selben Lieferant kaufen. Leider wurde die hochrangige chinesische Delegation nicht den Hierarchien entsprechend würdig empfangen und somit sehr beleidigt. Dies ein Problem der Umgangsformen.

Auch einige Schimpfwörter auf Chinesisch zu beherrschen, kann eine verhärtete Situation aufheitern. Chaorong Tang

Wie wichtig ist es für einen Schweizer Unternehmer, die chinesische Sprache zu beherrschen?

Ich habe so viele Chinesen gesehen, die lachen, wenn Europäer chinesisches sprechen. Kein perfektes Chinesisch wird erwartet, aber einige Grundkenntnisse sind gute Türöffner und gute Beweise der Bemühungen. Chinesen sind stolz auf ihre lange Zivilisation und sie freuen sich, wenn Ausländer sich bemühen, ihre Kultur zu verstehen, ihre Sprache zu sprechen, sie als gleichwertige zu respektieren. Auch einige Schimpfwörter auf Chinesisch zu beherrschen, kann eine verhärtete Situation aufheitern.

Ist die Anforderung an «Interkultureller Kompetenz» für einen Schwei-

mier ? Ou devais-je faire les deux ? Fallait-il faire un cadeau aux adultes uniquement ou également aux enfants ? Quels cadeaux sont appropriés et à quel moment faut-il les offrir ? » se demandait l'homme d'affaires. Pour résumer : autres pays, autres mœurs. Il est important de bien se préparer.

Pourriez-vous donner un exemple de ce qui pourrait faire capoter les affaires d'un entrepreneur suisse s'il ne dispose pas d'une « compétence interculturelle » assez importante ?

Oui, bien sûr, il y en a beaucoup : Une entreprise suisse avait une succursale dans les environs de Shanghai et elle a dû la fermer. Le responsable fit ce commentaire : « Les Chinois n'écoutent pas. Ils disent blanc puis font noir. Nous ne pouvons pas collaborer avec eux dans ces conditions. » Il s'agit ici par exemple d'un pur problème de communication.

Une entreprise chinoise a importé une ligne de production complète d'une entreprise suisse de génie mécanique et voulait importer encore deux autres lignes de production du même fournisseur. Malheureusement, la délégation chinoise de haut rang ne fut pas reçue avec la dignité correspondant à sa place dans la hiérarchie et se sentit donc très offensée. Là, c'est un

problème de bonnes manières.

A quel point est-ce important pour un entrepreneur suisse de maîtriser le chinois ?

J'ai vu tellement de Chinois rire lorsque des Européens parlent chinois. Personne ne s'attend à une maîtrise parfaite de la langue chinoise mais quelques connaissances basiques peuvent ouvrir des portes et témoignent des efforts fournis. Les Chinois sont fiers de l'ancienneté de leur civilisation et se réjouissent que des étrangers fassent l'effort de comprendre leur culture, de parler leur langue et qu'ils les respectent. Connaître même quelques gros mots en chinois peut permettre de calmer une situation tendue.

L'exigence en « compétence interculturelle » pour un entrepreneur suisse est-elle la même s'il se présente en Chine en tant que mandataire ou en tant que client ?

Puis-je faire une comparaison avec les rapports familiaux entre mari et femme ? Les exigences pour ces deux rôles sont importantes. Un client a éventuellement plus de pouvoir et donc une plus grande marge de manœuvre mais si la relation ou la collaboration n'est pas bonne, le client peut lui aussi rencontrer des problèmes.

C'est pourquoi il est très important d'entretenir une bonne relation

zer Unternehmer identisch, ob er als Auftragnehmer oder als Auftraggeber in China auftritt?

Darf ich mit dem Familienverhältnis zwischen Mann und Frau vergleichen? Die Anforderungen für beide Rollen sind wichtig. Ein Auftraggeber hat im Spielraum eventuell mehr Macht, da der Kunde am längeren Hebel sitzt. Wenn die Beziehung und Zusammenarbeit nicht stimmt, kann es aber für den Auftraggeber auch Probleme geben.

Deshalb ist es sehr wichtig, auch mit dem Auftragnehmer, besonders mit dem «Supervisor», eine gute Beziehung zu pflegen.

Wie prognostizieren Sie den mittel- bis langfristigen Einfluss der chinesischen Wirtschaftsmacht auf die schweizerischen - im Stahl- und Metallmarkt tätigen - Produktionsunternehmen?

Ich prognostiziere nicht gerne, da das «Morgen» nicht in den Menschenhänden liegt. Ich sehe die Realität:

China hat über 1,3 Milliarden Menschen und ca. 730 Millionen leben in Bauerndörfern auf dem Land. Die chinesische Regierung will das Land urbanisieren, d.h. 75% der Bevölkerung wird in der Stadt leben. Dies bedeutet, dass ca. 300 bis 400 Millionen Bauern in die Stadt ziehen werden und somit viele Häuser gebaut werden müssen.

Der Eigenbedarf für Stahl wird langfristig weiter steigen in China. Obwohl China der grösste Stahlproduzent ist, muss China weiterhin qualitativ hochwertige Stahl- und Metallbauprodukte importieren. Darum liegen die Geschäftschancen für Schweizer Unternehmen, deren Stärke die Qualität ist, gut.

Ein wichtiger Faktor wird die Innovation und der Schutz vor geistigem Eigentum spielen. ■

également avec le mandataire, en particulier avec le « superviseur ».

Comment prévoyez-vous l'influence du pouvoir économique chinois à moyen et long terme sur les entreprises de production actives sur le marché du métal et de l'acier ?

Je n'aime pas faire de pronostics car les êtres humains n'ont pas le « lendemain » entre leurs mains. Mais la réalité parle d'elle-même :

La Chine compte plus de 1,3 milliard d'habitants dont environ 730 millions vivent dans des villages à la campagne. Le gouvernement chinois veut urbaniser le pays, c'est-à-dire que 75 % de la population habiteront en ville. Cela signifie qu'environ 300 à 400 millions de paysans vont s'installer en ville et qu'il va donc falloir construire beaucoup de logements.

Les besoins à long terme en acier vont augmenter en Chine. Bien qu'elle soit le plus grand producteur d'acier, la Chine doit importer des produits en métal et en acier de qualité supérieure. Les entreprises suisses dont le point fort est la qualité ont donc de bonnes chances sur le plan commercial.

L'innovation et la protection de la propriété intellectuelle joueront un rôle important. ■



Ecole de compétences interculturelles

Le « Tang Ren Intercultural Institute » propose des séminaires de management, des cours de chinois, des voyages en Chine, des traductions et des événements culturels avec traiteur.

Madame Tang a terminé ses études supérieures en 1987 et a été enseignante à l'université de Guangzhou en Chine. Ensuite, elle a multiplié des expériences de grande valeur en tant qu'assistante GM dans différentes jointes ventures dans le Sud de la Chine, dirigeante au Sri Lanka, journaliste à Hong Kong et enfin enseignante et directrice en Suisse. Le « Tang Ren Intercultural Institute » emploie plusieurs formateurs interculturels asiatiques qui enseignent une large gamme de compétences interculturelles.

Vous trouverez de plus amples informations ainsi que les dates des séminaires sous : www.tangren.ch