

FOM-Edition

Marcel Seidel
Jörg Macht *Hrsg.*

China & Innovation

Was der deutsche Mittelstand von China
lernen kann



Springer Gabler

FOM-Edition

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Reihe herausgegeben von

FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Bücher, die relevante Themen aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchten, sowie Lehrbücher schärfen das Profil einer Hochschule. Im Zuge des Aufbaus der FOM gründete die Hochschule mit der *FOM-Edition* eine wissenschaftliche Schriftenreihe, die allen Hochschullehrenden der FOM offensteht. Sie gliedert sich in die Bereiche Lehrbuch, Fachbuch, Sachbuch, International Series sowie Dissertationen. Die Besonderheit der Titel in der Rubrik Lehrbuch liegt darin, dass den Studierenden die Lehrinhalte in Form von Modulen in einer speziell für das berufsbegleitende Studium aufbereiteten Didaktik angeboten werden. Die FOM ergreift mit der Herausgabe eigener Lehrbücher die Initiative, der Zielgruppe der studierenden Berufstätigen sowie den Dozierenden bislang in dieser Ausprägung nicht erhältliche, passgenaue Lehr- und Lernmittel zur Verfügung zu stellen, die eine ideale und didaktisch abgestimmte Ergänzung des Präsenzunterrichtes der Hochschule darstellen. Die Sachbücher hingegen fokussieren in Abgrenzung zu den wissenschaftlich-theoretischen Fachbüchern den Praxistransfer der FOM und transportieren konkrete Handlungsimplicationen. Fallstudienbücher, die zielgerichtet für Bachelor- und Master-Studierende eine Bereicherung bieten, sowie die englischsprachige *International Series*, mit der die Internationalisierungsstrategie der Hochschule flankiert wird, ergänzen das Portfolio. Darüber hinaus wurden in der FOM-Edition jüngst die Voraussetzungen zur Veröffentlichung von Dissertationen aus kooperativen Promotionsprogrammen der FOM geschaffen.

Marcel Seidel · Jörg Macht
(Hrsg.)

China & Innovation

Was der deutsche Mittelstand von China
lernen kann

 Springer Gabler



Hrsg.

Marcel Seidel
FOM Hochschule für Oekonomie &
Management
Stuttgart, Deutschland

Jörg Macht
Germaco AG
Rommerskirchen, Deutschland

ISSN 2625-7114

ISSN 2625-7122 (electronic)

FOM-Edition

ISBN 978-3-658-40439-0

ISBN 978-3-658-40440-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40440-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Kaum eine Volkswirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten so rasant entwickelt wie die chinesische Wirtschaft. In der Folge haben immer mehr deutsche und europäische Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen zum Reich der Mitte ausgebaut. Angesichts eines sich verändernden Regulierungsrahmens und der steigenden Marktanforderungen stellt es hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden im internationalen Management, sich gegenüber starken Wettbewerbern erfolgreich durchzusetzen. Zukunftssicherung bedeutet für Unternehmen daher immer mehr, sich in der Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses zu engagieren.

Seit der Gründung im Jahre 1991 ist es das Ziel der FOM Hochschule, Fach- und Führungskräfte gezielt für unternehmerische Belange akademisch zu qualifizieren und damit einen wichtigen Beitrag zur Nachwuchssicherung zu leisten. Inzwischen hat diese Idee bundesweit Anklang gefunden und die FOM betreut über 55.000 Studierende an 35 Hochschulzentren in Deutschland sowie in Wien.

Dieses anspruchsvolle Ziel verfolgt die FOM aber nicht nur in Deutschland und Europa. Seit dem Jahr 2002 bildet sie im Rahmen enger Kooperationen mit chinesischen Universitäten chinesische Studierende in deutscher Sprache zu betriebswirtschaftlichen Nachwuchskräften aus. Das Kooperationsstudium an der FOM führt zu einem international anerkannten Abschluss und zählt mit bereits über 3.000 erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen zu den europaweit größten Austauschprogrammen mit Hochschulen in China. Mit ihrem fachlichen Know-how, ihrem interkulturellen Wissen und ihren Deutschkenntnissen sind sie ideale Mitarbeitende für deutsche Unternehmen auf dem chinesischen Markt sowie Brückenbauer für chinesische Unternehmen in Europa.

Die Gestaltung der Studienkooperation war für die FOM von Beginn an kein ein-dimensionaler Transfer deutschen Know-hows gen China. Nur durch das gemeinsame Wirken mit den Partnerhochschulen war es möglich, ein passgenaues Programm zu erstellen, das klare Regularien, aber auch weiche Faktoren beider Länder und Kulturen berücksichtigt. Über die Jahre hat sich die Zusammenarbeit erfolgreich tradieren können, weil die Partner stets offen für gegenseitige Lerneffekte waren und sind.

Lerneffekte können sich durch den Kontakt zu chinesischen Hochschulen und Studierenden auch für deutsche Unternehmen ergeben: Beispielsweise kann die deutsche Wirtschaft durch konkrete Erfahrungswerte und Hintergrundinformationen chinesischer Akteure über einen effizienten Aufbau sowie die Entwicklung internationaler Märkte und was dabei in rechtlicher und logistischer Hinsicht oder auch im Umgang mit den Kunden beachten werden muss profitieren. Der vorliegende Sammelband bietet den Transfer von Methoden, Analysen und Beispielen der chinesischen Wirtschaftspraxis, aus denen sich eine besondere Stärke des eigenen Handelns generieren lässt.

Wir danken den Herausgebern für ihre Initiative zu dem vorliegenden Sammelband und freuen uns, wenn er dem deutschen Mittelstand und allen weiteren Interessierten reichlich Anlass bietet, unternehmerisch von China zu lernen.

Essen
im Frühjahr 2023

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor der FOM Hochschule

Dr. Harald Beschorner
Kanzler der FOM Hochschule

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die deutsche Wirtschaft ist seit vielen Jahren mit China verbunden. Vor allem von der Tätigkeit großer Unternehmen ist immer wieder in der Presse zu hören und zu lesen. Daneben gibt es aber zahlreiche mittelständische Unternehmen, die in China aktiv sind oder dort aktiv werden möchten.

Dieses Buch ist für den deutschen Mittelstand gedacht. Die Idee dazu entstand im Zuge zahlreicher Lehraufenthalte und Tätigkeiten für die FOM Hochschule in China. In China herrscht eine allgemeine Aufbruchsstimmung. Gleichzeitig wird an vielen Stellen deutlich, dass sich die chinesische Kultur von der deutschen Kultur unterscheidet. Für deutsche Firmen, die in China Geschäfte machen möchten, stellt sich zwangsläufig die Frage, welche landesspezifischen Unterschiede zu beachten sind.

Mit diesem Buch soll ergründet werden, worin Unterschiede erkennbar sind, was chinesische Firmen aus welchen Gründen anders machen und was der deutsche Mittelstand von chinesischen Unternehmen lernen kann. Für viele mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer mag das ein neuer Gedanke sein: Nicht deutsche Unternehmen lehren chinesische Unternehmen, etwas anders und möglichst besser zu machen. Nein, der deutsche Mittelstand kann von China lernen.

Wir meinen, dass der Blick nach China für manche deutsche Firmen sogar eine Innovation darstellen kann. Der Begriff „Innovation“ ist nicht immer eindeutig definiert. Für die einen bezeichnet er etwas vollkommen Neues, für andere gilt eine noch nie dagewesene Anwendung aus anderen Branchen als Innovation. Diesem Verständnis wird auch hier gefolgt: Eine Innovation ist etwas, das grundsätzlich neu ist bzw. noch wenig Verbreitung gefunden hat. Unter dieser Prämisse sind die hier zusammengetragenen 14 Beiträge, die sich aus unterschiedlicher Sicht mit dem Thema „Was der deutsche Mittelstand von China lernen kann“ auseinandersetzen, zu verstehen. Die Themen decken dabei ein relativ breites Spektrum in den Themenbereichen Strategie, Vertrieb und Kultur ab.

Das Buch konnte nur mit Unterstützung der FOM Hochschule entstehen, daher herzlichen Dank an die Hochschulleitung. Ein großer Dank gebührt auch dem Advisory Board – Prof. Dr. Rainer Eigenstetter, Prof. Andreas Oberheitmann und Prof. Dr. Xiaoyuan Ma – für die Unterstützung bei der Zusammenstellung und Bewertung der

Beiträge. Als Herausgeber bedanken wir uns an dieser Stelle insbesondere bei allen Autorinnen und Autoren für die kooperative Unterstützung durch ihre Beiträge. Wir wissen, dass diese oft in Nacharbeit und Zusatzschichten entstanden sind. Aber der Erfolg gibt der gesammelten Veröffentlichung Recht, denn die Zusammenführung in einem Werk ist mehr als die Summe der einzelnen Kapitel.

Liebe Leserinnen und Leser: Das Buch soll Ihnen neue Impulse geben, Dinge zukünftig anders machen zu wollen und zu können als bisher. Wagen Sie neues Denken und setzen Sie es in die Praxis um. Das Gute durch das Bessere ersetzen – von China lernen, es ist an der Zeit, Neues anzunehmen oder zumindest Altes zu überdenken. Dies braucht auch der deutsche Mittelstand.

Leinfelden-Echterdingen und Rommerskirchen
im Frühjahr 2023

Marcel Seidel
Jörg Macht

Inhaltsverzeichnis

Teil I Strategie

1	Bedeutung der 36 Strategeme für den deutschen Mittelstand	3
	Jens Foerst	
2	Technologietransfer und Unternehmensübernahmen aus der gesamtwirtschaftlichen Perspektive des Marktes – was deutsche Unternehmen von China lernen können	21
	Ann-Katrin Voit	
3	Was der deutsche Mittelstand von China lernen kann	33
	Rainer Eigenstetter und Christian Albrecht	
4	Analyse der Wachstumsstrategie im Vergleich zwischen Deutschland und China	51
	Jörg A. Macht und Runfei Li	
5	Lean Innovation als Erfolgsfaktor für das profitable Wachstum mittelständischer Hightech-Unternehmen – Eine Frage der Führungskultur?	69
	Frank Strüver	
6	Digitalisierung im chinesischen Mittelstand – was deutsche KMU von China lernen können	83
	Florian Braunegger	

Teil II Vertrieb

- 7 Nachhaltige Impulse durch staatliche Regulierung – Windkraft, E-Mobilität und Co. am Beispiel von China. 99**
Ann-Katrin Voit
- 8 Vertrieb chinesischer KMUs im 21. Jahrhundert – Eine Betrachtung der Rolle des Onlinehandels 111**
Florian Braunegger und Jannik Herzogenrath
- 9 Einflussfaktoren auf die Nutzungsabsicht von Produkten mit KI in China 123**
Oliver A. Gansser, Christina S. Reich und Andreas G. Oberheitmann
- 10 Methoden zur Analyse von chinesischen Kundenmeinungen. 149**
Jun Huo und Marcel Seidel

Teil III Kultur

- 11 Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen – das unterschätzte Erfolgsrezept 171**
Tina Paul
- 12 Management-Mediation in China 183**
Xiao Juan Ma
- 13 Mitarbeitermotivation im Vergleich zwischen deutschen und chinesischen mittelständischen Unternehmen 201**
Jörg A. Macht und Yuanhao Chai
- 14 Kulturelle Neurowissenschaft für die Mitarbeiterführung. 219**
Argang Ghadiri und Theo Peters

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Marcel Seidel lehrt seit März 2012 an der FOM Hochschule in den Themenfeldern Strategische Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Human Resources und Marketing. In den letzten Jahren hat er außerdem regelmäßig Gastvorlesungen und Vorträge in China gehalten. Marcel Seidel ist gelernter Bankkaufmann und studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Stuttgart. Nach mehreren beruflichen Stationen promovierte er 1996 zum Thema Fusionsmanagement in Banken. Er hat fast 20 Jahre Erfahrung in der Organisations- und Strategieberatung. In dieser Zeit hat er zahlreiche Strategieprojekte erfolgreich begleitet. Seine Beratungsschwerpunkte sind Strategieentwicklung/Fusionsmanagement, Innovationsmanagement, strategisches Marketing und Veränderungsmanagement.



Jörg Macht (Dipl.-Kfm., FH) ist Vorstandsvorsitzender der Germaco AG und Dozent an der FOM Hochschule in Deutschland und China. Er lehrt an den Standorten Köln, Düsseldorf, Neuss, Essen sowie an den chinesischen Standorten in Taian und Taiyuan Finanzierung und Investition, Investment und Investor Relations, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Controlling.

Verzeichnis der Beitragsautorinnen und -autoren

Christian Albrecht FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Nürnberg, Deutschland

Florian Braunegger Germaco AG, Rommerskirchen, Deutschland

Yuanhao Chai Essen, Deutschland

Rainer Eigenstetter FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Taiyuan, China

Jens Foerst Foerst Consult GmbH, Münster, Deutschland

Oliver A. Gansser FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München, Deutschland

Argang Ghadiri Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland

Jannik Herzogenrath SupplyHero GmbH & Co. KG, Mönchengladbach, Deutschland

Jun Huo Stuttgart, Deutschland

Runfei Li Essen, Deutschland

Xiao Juan Ma FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München, Deutschland

Jörg A. Macht Germaco AG, Rommerskirchen, Deutschland

Andreas G. Oberheitmann FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, Deutschland

Tina Paul Westsächsische Hochschule Zwickau, Zwickau, Deutschland

Theo Peters Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Sankt Augustin, Deutschland

Christina S. Reich FOM Hochschule für Oekonomie & Management, München, Deutschland

Marcel Seidel FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Stuttgart, Deutschland

Frank Strüver CorporateContext GmbH, Dinslaken, Deutschland

Ann-Katrin Voit FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Bochum, Deutschland

Teil I
Strategie



Bedeutung der 36 Strategeme für den deutschen Mittelstand

1

Über die Kenntnis der Strategeme zu besseren Geschäftsabschlüssen kommen

Jens Foerst

Inhaltsverzeichnis

1.1	Kulturelle Unterschiede in der Verhandlungsführung	4
1.2	Strategemkunde in der westlichen und der fernöstlichen Welt	6
1.3	Die 36 Strategeme	8
1.4	Empfehlungen zum Umgang mit den 36 Strategemen	13
1.5	Typische Situationen im Kontakt mit chinesischen Geschäftsleuten.	15
1.5.1	Anreise und informelle Zusammentreffen.	15
1.5.2	Fortgeschrittene Verhandlungssituationen.	16
1.6	Fazit	18
	Literatur.	18

Zusammenfassung

Die chinesische Kultur im Allgemeinen und die Kultur des chinesischen Managements im Speziellen weicht deutlich von der deutschen ab. Dies hat vielfältige Auswirkungen darauf, wie Unternehmen des Mittelstands in China oder bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Organisationen vorgehen sollten. Es ist nicht nur empfehlenswert, sich dieser Unterschiede im Umgang mit chinesischen Partnerfirmen bewusst zu sein. Es ist darüber hinaus ratsam, die in der chinesischen Kultur verankerten Stärken beispielsweise in der Verhandlungsführung zu kennen und

J. Foerst (✉)
Foerst Consult GmbH, Münster, Deutschland
E-Mail: info@foerst.online

gewinnbringend zu nutzen. In China gilt es als weise und klug, Gegenspielende vorausschauend und listig zu schlagen. Im abendländischen Umfeld aber wird die List schnell mit Lüge und Täuschung gleichgesetzt und aufgrund moralischer Überlegungen diskreditiert. Der wesentlich umfassendere und positiv gesehene Begriff der List im chinesischen Sinne erlaubte es im Laufe der Jahrhunderte, listige Vorgehensweisen in einem Katalog von 36 Strategemen zusammenzutragen. Diese sind heute den allermeisten chinesischen Führungskräften sehr vertraut, während deutsche diese nicht beherrschen und daher auch nicht erkennen. In diesem Kapitel werden das chinesische Verständnis zu listenreichen Vorgehensweisen analysiert und die 36 Strategeme vorgestellt. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für deren Anwendung im chinesischen und deutschen Kontext sowie Beispiele zu typischen Situationen im Geschäftsalltag gegeben.

1.1 Kulturelle Unterschiede in der Verhandlungsführung

Die Zusammenarbeit mit chinesischen Unternehmen ist auf unterschiedlichen Ebenen eine Herausforderung für den deutschen Mittelstand. Sie bietet gleichzeitig für ihn aber auch viele Chancen. Neben technischen und organisatorischen Aspekten sind dafür insbesondere kulturelle Unterschiede verantwortlich. Daher ist es für erfolgreiche Geschäfte mit chinesischen Partnerfirmen unerlässlich, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Kulturelle Unterschiede gibt es insbesondere in den Bereichen (vgl. Bayer, 2016, S. 29 f.)

- Beziehungen und persönliche Interaktion,
- Verhandlungsführung,
- Führungskultur und
- Sprache.

Das Thema Verhandlungsführung ist wesentlicher Bestandteil der Geschäftsvorbereitung und betrifft jedes Unternehmen, das mit chinesischen Firmen zusammenarbeitet. Chinesische und deutsche Unternehmen verfolgen bei Verhandlungen kurz- und langfristige Ziele. Allerdings erfolgt dies mit unterschiedlicher Gewichtung und differierenden Instrumenten. Im Westen wird beispielsweise darauf geachtet, Persönliches und Geschäftliches klar voneinander zu trennen (vgl. Fisher et al., 2015, S. 47 ff.). Dies ist in China undenkbar. Kooperationen mit chinesischen Unternehmen erfordern vielmehr zwingend, dass zunächst eine Beziehung auf der persönlichen Ebene geschaffen wird. Geschäftliche Lösungen werden zudem immer auch im persönlichen sozialen Kontext gesehen (vgl. Buder, 2014, S. 113 f.). Köster (2009) führt wesentliche Unterschiede im Gesprächsverhalten und in der Verhandlungsführung auf (s. Tab. 1.1). Gemeinsam ist beiden Kulturkreisen, dass sie sich des Zielkonflikts zwischen dem eigenen optimalen Verhandlungsergebnis einerseits und der Notwendig-

Tab. 1.1 Gesprächsverhalten und Verhandlungsführung im westlich-chinesischen Vergleich. (Quelle: Nach Köster, 2009, S. 70 ff.)

Vergleichskriterium	Westlich	Chinesisch
Allgemeines Gesprächsverhalten	Zielstrebig Selbstbewusst und selbstsicher Offensiv und direkt Engagiert und emotional Innovativ und analytisch Ziel: sich positiv hervorheben	Höflich und angenehm Respektvoll und hierarchisch distanziert Indirekt und defensiv Gelassen und beherrscht Anpassungsfähig und synthetisierend Ziel: sich zuordnen können
Grundorientierung	Ergebnisorientiert	Prozessorientiert
Verhandlungsablauf	Sequenzielle, individuelle Sichtweise	Holistische Sichtweise
Verhandlungsdauer	Zeit ist Geld	Gut Ding will Weile haben
Verhandlungsobjekt	Sachorientiert	Beziehungsorientiert
Erfolgsmaßstab	Effektivität	Konsensfindung
Zielverständnis	Das Ziel ist entscheidend	Der Weg ist das Ziel
Ziel	Einen guten Abschluss erzielen	Langfristige Beziehungen aufbauen

keit eines gemeinsam getragenen Ergebnisses andererseits bewusst sind. Letzteres ist notwendig, um eine Basis für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit zu haben (vgl. Köster, 2009, S. 56).

Dabei zeigt sich oft, dass Chinesinnen und Chinesen zwar langfristig und beziehungsorientiert vorgehen (vgl. Buder, 2014, S. 109 ff.). Gleichzeitig verhandeln sie aber auch hart (vgl. Vermeer, 2007, S. 129 ff.). Außerdem verfolgen sie systematisch Vorgehensweisen, die westlich geprägte Führungskräfte meist nicht beherrschen. Diese können unter dem Begriff „Strategeme“ zusammengefasst werden. Dieser Begriff war in Deutschland bis ins 17. Jahrhundert geläufig und ist inzwischen so gut wie ungenutzt. Demgegenüber wird er im Englischen und Französischen weiterhin gebraucht. „Strategem“ ist ursprünglich ein Synonym für „Kriegslist“ und später auch für „Kunstgriff, Trick, geschickt erdachte Maßnahme“ (Senger, 2004, S. 31). Im Folgenden wird der Begriff „Strategem“ aufgrund seines wertneutralen Klangs in diesem Sinn gleichbedeutend mit „List“ verwendet.

Strategeme sind weder der langfristig orientierten Strategie noch der kurzfristig ausgerichteten Taktik zuzuordnen. Listenreiche Ansätze können sowohl strategischen als auch taktischen Charakter haben. Gleichzeitig kann eine Strategie oder eine Taktik listenreich sein, muss es aber nicht. Strategeme werden jedoch immer im strategischen oder taktischen Kontext eingesetzt. Es handelt sich also zwar um verwandte, aber unabhängige Begriffe.

1.2 Strategemkunde in der westlichen und der fernöstlichen Welt

Im antiken Rom galt die Auseinandersetzung mit den Strategemen als hohe Kunst. Sextus Iulius Frontinus (ca. 35 bis 103 n. Chr.) verfasste mit „Strategemata“ ein vielbeachtetes Werk (vgl. Frontin, 1978). Doch danach, spätestens seit der Aufklärung und der Orientierung an der gradlinigen menschlichen Ratio, wurde die List im abendländischen Kontext negativ belegt (vgl. Senger, 2016, S. 8 f.). Häufig wird die List mit dem Begriff der Täuschung gleichgesetzt, obwohl die folgenden Seiten zeigen werden, dass viele listige Vorgehensweisen keiner Täuschung bedürfen. Das deutsche Wort „List“ stammt zwar vom germanischen Lis=Weisheit ab (vgl. Kluge, 1889, S. 214), diese Bedeutung ging aber inzwischen verloren. In Europa gab es immer wieder Ansätze zur Auseinandersetzung mit listenreichen Vorgehensweisen. So beschreibt Niccolò Machiavelli (1469 bis 1527) in seinem bekanntesten Werk „Der Fürst“ listenreichen Anekdoten (vgl. Machiavelli, 2007), arbeitet aber nicht einzelne Regeln für listiges Vorgehen heraus (vgl. Senger, 2016, S. 27). Baltasar Gracián (1601 bis 1658) setzt sich in „Handorakel und Kunst der Weltklugheit“ (vgl. Gracián, 2020) mit Regeln zur klugen Lebensführung und dabei auch mit listigen Vorgehensweisen auseinander. Viele der von ihm aufgestellten Regeln weisen Parallelen zu den in China formulierten Strategemen auf. Claus von Clausewitz (1780 bis 1831) beschreibt in „Vom Kriege“ (vgl. Clausewitz, 2019), dass die List sich als letzte Hilfe in einer Notlage anbietet. Er verdeutlicht aber auch, dass aus seiner Sicht List und Macht sowie List und Weisheit nicht zusammengehören. Arthur Schopenhauer (1788 bis 1860) beschreibt in „Die Kunst, Recht zu behalten“ (Schopenhauer, 2021) 38 rhetorische „Kunstgriffe“, mit denen es gelingt, in Streitgesprächen Recht zu behalten – unabhängig von der Wahrheitsfindung. Es liegen also in Europa verschiedenste Werke mit Bezug zu Strategemen vor, die allerdings nie zu einer Lehre über Strategeme weiterentwickelt wurden. Daher ist eine solche Lehre der Strategeme in Deutschland auch nicht Inhalt der Ausbildung von Führungskräften, die Kontakt mit chinesischen Unternehmen haben. Natürlich werden in der westlich geprägten Geschäftswelt listenreiche Ansätze verfolgt, allerdings erfolgt dies aufgrund der fehlenden wissenschaftlichen Basis nicht systematisch, sondern häufig impulsiv, unbewusst und mit begrenzter Antizipation möglicher Auswirkungen und Konsequenzen.

Demgegenüber ist die List im ostasiatischen Raum positiv belegt. In Japan verfasste Yagyū Munenori (1571 bis 1646) mit „Der Weg des Samurai“ ein angesehenes Standardwerk, das sich intensiv mit Strategemen auseinandersetzt (vgl. Munenori, 2017). In China steht das gleiche Schriftzeichen sowohl für Strategem als auch für Weisheit und Klugheit. Als das wesentliche Kennzeichen der List wird das „Außergewöhnliche“ angesehen (vgl. Senger, 2001, S. 33). Nicht zuletzt der Daoismus und die Begriffe des Yin und Yang (vgl. Lischka, 2017, S. 113 ff.), die polar entgegengesetzte, aber sich nicht bekämpfende, sondern einander ergänzende Kräfte symbolisieren, erlaubt eine vielseitige und aktive Umgangsweise mit Strategemen in China. Hinzu kommt, dass die schwachen rechtlichen Regelungen Chinas und die für westliche Firmen häufig

unerwartet geringe juristische Bedeutung von Verträgen den Einsatz von Listetechniken unterstützen (vgl. Köster, 2009, S. 66 f.). Dies äußert sich auch darin, dass es eine breite und tiefe Auseinandersetzung mit Strategemen insbesondere im Militär und heute auch im Managementumfeld und der Politik gibt (vgl. Schweizer, 2018). Dabei gilt für den Umgang mit Strategemen eine Mahnung von Hong Zicheng aus der Ming-Zeit: „Ein die Menschen schädigendes Herz darf man nicht haben! Aber ein sich vor den Menschen in Acht nehmendes Herz ist unverzichtbar (Senger, 2001, S. 188).“ In diesem Sinne werden die Strategeme in China zunächst als sehr hilfreiches und aus moralischer Sicht wertneutrales Werkzeug angesehen. Daher sollte nicht das Werkzeug, sondern das spezifische Ziel seiner Anwendung hinsichtlich der Moral bewertet werden.

Schon Sun Zi (551 bis 479 v. Chr.) beschreibt in „Die Kunst des Krieges“ (vgl. Sunzi, 1998) zwölf listenreiche Regeln der Kriegskunst, von denen heute die Formel „ausgeruht den erschöpften Feind erwarten“ Teil der Strategemkunde ist (vgl. Senger, 2004, S. 47 ff.). In den folgenden Jahrhunderten wurden die Strategeme schrittweise in Form von 36 Metaphern formuliert, die oft auf in China allgemein bekannten historischen Erzählungen basieren. Die erste heute bekannte Sammlung der 36 Strategeme wird dem Ende der Ming-Zeit (1368 bis 1644) zugeschrieben. Heute befassen sich viele Wissenschaftler Chinas mit der Strategemkunde. Allein zwischen 1992 und 2006 kamen 105 Bücher zum Thema „Strategeme und Wirtschaft“ in chinesischer Sprache heraus (vgl. Guo, 2008, S. 31). Der abendländischen Welt wurden die Strategeme erst durch Harro von Senger zugänglich gemacht (vgl. Senger, 1988 und Senger, 2004). In den letzten Jahren werden die 36 Strategeme auch in Deutschland bekannter und jüngst sogar mit aktuellen Themen wie dem Krisenmanagement verknüpft (vgl. Rieck, 2021). In aller Regel zeichnet sich die Literatur zu den Strategemen durch Präsentationen von Beispielen zu den einzelnen Strategemen aus (vgl. Senger, 2004, S. 20).

Basierend auf der Jahrhunderte alten Tradition, der positiven Bedeutung von Strategemen, der vorliegenden breiten Literatur und der intensiven Befassung mit den Strategemen bereits im Jugendalter (vgl. Senger, 2004, S. 23) kennen die meisten chinesischen Geschäftspartnerinnen und -partner diese Strategeme gut. Sie setzen diese aufgrund ihrer positiven Belegung auch gerne und ohne schlechtes Gewissen ein. Daher sollten westliche Führungskräfte sich mit diesen befassen. Zunächst dient die Kenntnis der Strategeme einer Sensibilisierung für die Verhaltensweisen chinesischer Unternehmen. Diesen ist die Strategemblindheit im Abendland meist nicht bewusst. Gleichzeitig reflektieren sie beispielsweise automatisch jede als unverständlich oder gar als potenziell feindlich eingestufte Verhaltensweise der Gegenseite an den Strategemen (vgl. Senger, 1988, S. 440). Daraus leiten sie ggf. Gegenreaktionen ab, die schnell zu Missverständnissen führen können. Daneben ist die Kenntnis der Strategeme Basis für eine erfolgreiche Strategemprävention, also dem Erkennen und Berücksichtigen einer möglichen Strategemanwendung. In einem weiteren Schritt ist es selbstverständlich auch möglich, die Strategeme selbst anzuwenden. Dabei sind sogar mehrstufige strategemische Konzepte denkbar im Sinne „vordergründig wird Strategem x angewendet, das aber nur der Ablenkung dient – parallel wird außerdem Strategem

y umgesetzt, dessen Einsatz aber deutlich verdeckter erfolgt und das den eigentlichen Erfolg bringen soll“. So gesehen ist es möglich, wie im Schach verschiedene auf den Strategemen basierende Züge unter Berücksichtigung möglicher Gegenreaktionen zu planen.

Die 36 Strategeme lassen sich in unterschiedliche Kategorien gliedern. Zwei Kategorien sind dabei wesentlich (vgl. Köster, 2009, S. 32 ff.). Zum einen gibt es die klassische Kategorisierung nach der Situation der Anwendenden:

- Strategeme aus der überlegenen Position heraus (Nr. 1–6),
- Strategeme für eine Konfrontation (Nr. 7–12),
- Strategeme für einen Angriff (Nr. 13–18),
- Strategeme für verworrene Situationen (Nr. 19–24),
- Strategeme unter Krieggallierten (Nr. 25–30) und
- Strategeme für verzweifelte Situationen (Nr. 31–36).

Zum anderen lassen sich die 36 Strategeme nach dem Ziel der Anwenderin bzw. des Anwenders einteilen (vgl. Senger, 2016, S. 36 f.):

- Verschleierungs-Strategeme,
- Vorspielungs-Strategeme,
- Enthüllungs-Strategeme,
- Ausmünzungsstrategeme (zur unmittelbaren Ausnutzung einer aktiv geschaffenen oder zufällig entstandenen Konstellation),
- Strategemverketzung (nacheinander oder parallel eingesetzte Strategeme, die dasselbe globale Ziel unterstützen) und
- Flucht-Strategeme.

1.3 Die 36 Strategeme

Im Folgenden sind die 36 Strategeme in der von Senger (vgl. 1988, 2004) vorgestellten Form zusammengefasst, wobei jeweils die klassische Nummer, der Wortlaut des Strategems, das Ziel der Anwenderin bzw. des Anwenders, eine Kurzbezeichnung sowie eine kurze Beschreibung des Strategems aufgeführt werden – häufig zusammen mit einer deutschen Redewendung, die zum Strategem passt. In der Literatur über die Strategeme wird eine Vielzahl von Beispielen, Geschichten und Anekdoten zu den einzelnen Strategemen aufgeführt. Dies macht sie verständlicher und zeigt indirekt die verschiedenen Auslegungsmöglichkeiten des jeweiligen Strategems auf. Da eine detaillierte Beschreibung dieser Hintergründe in diesem Beitrag nur ansatzweise möglich ist, sei hierzu insbesondere auf die Arbeiten von Senger verwiesen.

1. *Den Kaiser täuschen und [ihn so dazu veranlassen] das Meer [zu] überqueren*

- Verschleierung/Zieltarnungs-Strategem/einer Person öffentlich ein falsches Ziel vorgaukeln und sie dann „vor vollendete Tatsachen stellen“, sodass ihr keine Wahl mehr bleibt, als den eigenen Überlegungen zu folgen.
2. *[Die ungeschützte Hauptstadt des Staates] Wei belagern, um [den durch die Hauptstreitmacht des Staates Wei angegriffenen Staat] Zhao zu retten*
Ausmünzung/Achillesfersen-Strategem/Greift die Gegenpartei einen eigenen, wichtigen Punkt frontal an, so ist es im Sinne „eine Kette ist nur so stark wie das schwächste Glied“ sinnvoll, den wunden Punkt der Gegenseite zu identifizieren und zu bedrohen. Daraufhin muss sich die konkurrierende Partei auf die eigene Verteidigung fokussieren und kann den bisherigen Angriff nur noch mit reduzierten Kräften fortführen. Dadurch wird es möglich, den Angriff abzuwehren.
 3. *Mit dem Messer eines anderen töten*
Verschleierung/Strohmann-Strategem/„jemand anderen vor den eigenen Karren spannen“ und so von der eigenen Rolle ablenken bzw. nach außen nicht in Erscheinung treten.
 4. *Ausgeruht den erschöpften Feind erwarten*
Ausmünzung/Erschöpfungs-Strategem/die Gegenseite ermüden und dann den richtigen Moment zum eigenen Vorteil nutzen.
 5. *Eine Feuersbrunst für einen Raub ausnützen*
Ausmünzung/Aasgeier-Strategem/ein Chaos, in dem sich ein anderer befindet, zum eigenen Vorteil nutzen – dieses Chaos kann selbsterzeugt sein.
 6. *Im Osten lärmen, im Westen angreifen*
Verschleierung/Ablenkungs-Strategem/die Gegenseite auf ein inszeniertes Thema fokussieren, um von der verdeckten eigentlichen Stoßrichtung der eigenen Handlung abzulenken.
 7. *Aus einem Nichts etwas erzeugen*
Vorspielung/Kreator-Strategem/„aus einer Mücke einen Elefanten machen“ oder sich „etwas aus den Fingern saugen“ und dies für einen Vorteilsgewinn oder Gesinnungswandel nutzen.
Anmerkung: auch anwendbar als Ausmünzungsstrategem beispielsweise im Sinne von Innovationen oder neuen Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Produkte.
 8. *Sichtbar die Holzstege wieder instand setzen, insgeheim nach Chencang marschieren*
Verschleierung/Einschläferungs-Strategem/die eigentliche Aktion normal erscheinen lassen und so eine Arglosigkeit und eine niedrige Aufmerksamkeit beim Gegenüber erreichen.
 9. *Auf dem Berge sitzend dem Kampf der Tiger zuschauen*
Alternativ: [Scheinbar unbeteiligt] die Feuersbrunst am gegenüberliegenden Ufer beobachten
Flucht/Nichtinterventions-Strategem/im Sinne „wenn zwei sich streiten, so freut sich der Dritte“ (bei richtigem Timing).
 10. *Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen*

Verschleierung/Doppelzüngigkeits-Strategem/die wahren Absichten hinter großer Freundlichkeit verbergen („der Wolf im Schafspelz“), und so die Gegenseite in Sicherheit wiegen.

11. *Den Pflaumenbaum anstelle des Pfirsichbaums verdorren lassen*
Flucht/Baueropfer-Strategem/man opfert jemanden, um jemand anderen und wertvolleren zu retten.
12. *Mit leichter Hand das [einem unerwartet über den Weg laufende] Schaf [geistesgegenwärtig] wegführen*
Ausmünzung/Zusatzchancen-Strategem/im Sinne „die Gelegenheit beim Schopfe packen“.
13. *Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen*
Enthüllung/Versuchsballon-Strategem oder Warnschuss-Strategem oder Provokations-Strategem/im Sinne „auf den Busch klopfen“.
14. *Für die Rückkehr der Seele einen Leichnam ausleihen*
Ausmünzung/Renovations-Strategem/etwas „aus der Mottenkiste holen“ oder „neuen Wein in alte Schläuche füllen“, um beispielsweise bei einem neuen Produkt mit der alten Hülle zu motivieren oder einzuschüchtern.
15. *Den Tiger vom Berg in die Ebene locken*
Ausmünzung/Isolations-Strategem/andere aus bislang sicherer Position „aufs Glatteis führen“ und so von ihrer vertrauten Umgebung oder ihren Helfenden trennen.
16. *Will man etwas fangen, so muss man es zuerst loslassen*
Ausmünzung/Laissez-faire-Strategem/„warten, bis einem die reife Frucht in den Schoß fällt“ oder der Gegenseite Freiraum gewähren, um sie umzustimmen oder zumindest teilweise von sich einzunehmen oder zu unterwandern.
17. *Einen Backstein hinwerfen, um Jade zu erlangen*
Ausmünzung/Köder-Strategem/man opfert etwas Entbehrliches, um Vertrauen aufzubauen und dieses später zum eigenen Vorteil zu nutzen (auch: „Trojanisches Pferd“).
18. *Will man eine Räuberbande unschädlich machen, muss man deren Anführer fangen*
Ausmünzung/Führerfang-Strategem/die Gegenseite führungslos machen bzw. der „Schlange den Kopf abschlagen“, um sie ihrer Schaltzentrale zu berauben und gleichzeitig zu demotivieren (alternativ: den Kopf der Gegenseite nach der Gefangennahme für sich einnehmen).
19. *Unter dem Kessel das Brennholz wegziehen*
Ausmünzung/Wurzelbeseitigungs- oder Kraftentziehungs-Strategem/identifizieren, wie man der Gegenseite die Kraft nehmen kann, indem ihr beispielsweise der „Wind aus den Segeln genommen“ oder „das Wasser abgegraben“ wird.
20. *Das Wasser trüben, um die [ihrer klaren Sicht beraubten] Fische zu fangen*
Ausmünzung/Verwirrungs-Strategem/die Gegenseite verwirren oder eine uneindeutige Situation ausnutzen. Reagiert die Gegenseite dabei nicht oder für sich nachteilhaft, so entsteht einem selbst ein Vorteil.
21. *Die Zikade entschlüpft ihrer goldglänzenden Hülle*

Flucht/Entschlüpfungs-Strategem/sich unbemerkt „aus der Affäre ziehen“, indem der Schein einer Weiterführung des bisherigen normalen Verhaltens gewahrt wird. In Wirklichkeit nimmt man aber räumlich oder beispielsweise innerhalb einer Verhandlung eine andere Position ein.

22. *Die Türe schließen und den Dieb fangen*
Ausmünzung/Einkesselungs-Strategem/die unterlegene Gegenseite in eine isolierte Situation locken oder sie dort zufällig auffinden und ihr dann alle Fluchtmöglichkeiten nehmen („in die Enge treiben“).
23. *Sich mit dem fernen Feind verbünden, um den nahen Feind anzugreifen*
Ausmünzung/Strategem des einstweiligen Fernbündnisses/sich mit einer möglichen fernen Gegenpartei verbünden, um so eine Angriffsfläche weniger zu haben und sich auf eine nahe Konkurrenz konzentrieren zu können. Ist diese geschlagen, kann aus der Position der Stärke heraus auch die ferne Bündnispartei angegriffen werden.
24. *Einen Weg [durch den Staat Yu] für einen Angriff gegen [dessen Nachbarstaat] Guo ausleihen [, um nach der Besetzung von Guo auch Yu zu erobern]*
Verschleierung/Durchmarsch- & Besetzungs-Strategem/die Gegenseite wird um eine kleine Gefälligkeit im Sinne „den kleinen Finger geben“ gebeten, womit sie sich „ihr eigenes Grab gräbt“, da die bittende Seite so nicht nur ihr genanntes Problem lösen kann, sondern „später auch die ganze Hand nimmt“ (auch: „Salamitaktik“).
25. *[Ohne Veränderung der Fassade eines Hauses in dessen Innerem] die Tragbalken stehlen und die Stützbalken austauschen*
Verschleierung/Entkernungs-Strategem/einem Objekt im eigenen oder fremden Besitz werden wesentliche Inhalte genommen, ohne dass dies von außen sichtbar wird. Dabei verliert das Objekt entweder deutlich an Wert oder es wird einer neuen Funktion zugeführt wird (auch: „Mogelpackung“).
26. *Die Akazie schelten, [dabei aber] auf den Maulbeerbaum zeigen*
Enthüllung/Schattenbox-Strategem/„den Sack schlagen aber den Esel meinen“ – eine Person kritisieren, dies aber so formulieren, dass die eigentliche Kritik an einer dritten Person (die nicht öffentlich kritisiert werden sollte) deutlich wird.
27. *Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren*
Vorspielung/Narren-Strategem/um die eigene Lage ungestört und gezielt zu verbessern, wird der Eindruck erweckt, man selbst sei unfähig. Im sicheren Gefühl der Überlegenheit agiert die Gegenseite dadurch langsamer und mit weniger Nachdruck (auch: „sich dumm stellen“, „tiefstapeln“).
28. *Auf das Dach locken, um dann die Leiter wegzuziehen*
Ausmünzung/Ausstiegsvereitelungs-Strategem/bei der Gegenseite wird das Gefühl eines Vorteils erzeugt, woraufhin diese sich in eine Position („Sackgasse“) begibt, aus der sie nicht mehr zurückkehren kann (alternativ: Man gibt eigene Rückzugsoptionen auf, um so die Motivation und das Engagement des eigenen Teams zu maximieren).
29. *Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken*