

aufgebaut, die dem Travel Management westlicher Prägung mehr oder weniger entsprechen. Die Position eines allein für Geschäftsreisen voll verantwortlichen Travel Managers, wie er in hiesigen, international aufgestellten Großunternehmen selbstverständlich ist, ist laut einem Airplus-White-Paper von 2010 in China fast gänzlich unbekannt. Reiseverantwortliche investieren danach nur selten mehr als ein Viertel ihrer Arbeitszeit in Geschäftsreisethemen – deutlich weniger als im internationalen Durchschnitt, wo diese Quote bei 63 Prozent liegt. Kein Wunder also, dass der Dienstleister in seinem China-Papier zu dem Schluss kommt, das Travel Management stecke in der Volksrepublik noch in den Kinderschuhen.

### KOSTENKONTROLLE VERNACHLÄSSIGT

Dass China in diesem Gebiet westlichen Standards hinterherhinkt, hat laut Huber auch mit der rasanten Entwicklung der chinesischen Wirtschaft zu tun. „Die Fokussierung auf Verkaufssteigerungen hat bislang den Blick auf die Kostenkontrolle verstellt“, so einer seiner Kernsätze bei jeder Präsentation der Airplus-Studie während seiner China-Rundreise. Auch die Buchungen nach dem Best-Buy-Prinzip sowie staatliche Auflagen für internationale Geschäftsreiseketten und ausländische Kreditkartenanbieter würden den Aufbau eines strategischen Travel Managements behindern. Ob seine Gesprächspartner diese Sicht teilen oder eher nicht, lässt sich allenfalls erahnen. Meist bleibt es bei einem freundlichen Lächeln.

**Zu den Hürden**, die Airplus in China zu überwinden hat, zählt auch, dass viele Geschäftsreisende ihre Dienstfahrten nach wie vor in bar bezahlen. Firmenkreditkarten sind oft noch ein unbekanntes Produkt, dem mit einem gewissen Misstrauen begegnet wird. Auch das ein Grund, weshalb sich die Lufthansa-Tochter in China aktuell auf die Zusammenarbeit mit den Niederlassungen ausländischer Unternehmen konzentriert, wo der Einsatz von Reisestellen- und Firmenkreditkarten oft selbstverständlich sind. So sind von den Firmenkunden, mit denen die Neu-Isenburger im Reich der Mitte zusammenarbeiten, mehr als zwei Drittel Tochterfirmen internationaler Unternehmen. Zu diesen zählt auch der deutsche Pharmahersteller Merck. Dessen China-Dependance in der Finanzmetropole Schanghai hat seit zwei Jahren einen Company Account von Airplus und nutzt auch Firmenkreditkarten. „Leistungsträger, die mit uns Geschäfte machen wollen, müssen die Airplus-Lösungen akzeptieren“, betont Finanzchef Geoffrey Gao beim Besuch Hubers.

Für China ist das noch ein eher ungewöhnlicher Ansatz. Genauso wie die Tatsache, dass man nur mit einem einzigen Geschäftsreisebüro und nicht wie allgemein üblich mit diversen lokalen Anbietern zusammenarbeitet. So nutzt Merck China seit 2010 den Service des globalen Reisebüro-Partners von Merck, BCD Travel. Trotzdem gibt es aber auch hier noch Optimierungspotenzial. Als Volker Huber von den Auswertungsmöglichkeiten des Airplus-Information-Managers erzählt, ist Gao beeindruckt. „Solche Reports brauchen wir definitiv auch“, so der Finanzmanager. Eigentlich kein Problem, schließlich steht der Merck-Niederlassung die Datenbank schon seit Beginn der Zusammenarbeit mit Airplus 2009 zur Verfügung. Doch das behält Huber jetzt lieber für sich. Der Gesprächspartner soll ja nicht sein Gesicht verlieren. **fvw**

**ALEXANDER KRAMER**, interkultureller Berater bei der ICU Net AG über erfolgreiche Geschäfte in China



## „Zuerst Vertrauen aufbauen“

### Wodurch unterscheiden sich geschäftliche Beziehungen in Deutschland und China am stärksten?

Ein großer Unterschied besteht in der Bedeutung persönlicher Beziehungen. Bei uns sind sie für erfolgreiche Geschäfte hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig. In China erreicht man ohne ein solches Beziehungsgeflecht – „Guanxi“ genannt – nichts. Will man ins Geschäft kommen, muss man zu allererst Vertrauen aufbauen.

### Wie schafft man das?

Nicht, indem man zuerst die sachlichen Argumente für eine Zusammenarbeit in den Vordergrund stellt. Expertise, Kompetenzen, all das sind zwar wichtige Bereiche, die in China beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen aber zunächst zweitrangig sind. Ein Vertrauensverhältnis schaffe ich eher, in dem ich meinem Gegenüber zunächst mit viel Respekt begegne. Auch das gemeinsame Essen, der Besuch

eines Teehauses oder anderer Veranstaltungen schaffen die Basis für gute Geschäfte.

### Was gilt es, bei der Begegnung mit Chinesen unbedingt zu vermeiden?

Wir Deutsche haben oft einen sehr kritischen Blick auf uns und unser Land. Doch Jammern und Nörgeln sollte man im Gespräch mit Chinesen unbedingt vermeiden. Das gilt auch für kritische Worte über China. Zumal wir nur ein recht einseitiges Bild des Landes haben, genauso wie der Chinese selbst. Stattdessen sollte man immer die positiven Aspekte und die Gemeinsamkeiten herausstellen.

### Aber kritische Situationen lassen sich doch in geschäftlichen Beziehungen nicht vermeiden.

Das nicht, aber fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Oft verspricht der Umweg mehr Erfolg. Für Geschäfte in China müssen sie Zeit mitbringen.