

## **Die 36 Strategeme oder „Zurück in die Zukunft!“**

Eine kleine Polemik zu der erstaunlichen Renaissance historischer chinesischer Strategiewerke von HRO Mitbegründer [Frieder Demmer](#)

Seit Neuestem hört man in Deutschland von unterschiedlichen Seiten begeisterte "Schlachtrufe":

„Auf, auf, zum fröhlichen Jagen, wir brauchen Kriegskunst und Listenreichtum!“

Buchhandlungen und renommierte Magazine teilen gleichermaßen das Interesse an einem Wort, das bis vor kurzem noch im Wortschatz der meisten Deutschen komplett gefehlt haben dürfte:

„Strategeme“.

Darüber zu sprechen und zu schreiben ist fast so populär geworden, wie Auslassungen über den wahren oder meintlichen „Reformstau“ - ueber 14.000 Treffer beschert einem alleine die Internetsuchmaschine Google!

Kriegskunst, Strategeme und Listenreichtum. Das klingt nach einem Abenteuerrend gezündet vom Blockbuster „Troja“. Aber weit gefehlt! Es geht um Wirtschaft und Management, genauer gesagt um Wirtschaft und Management (nicht nur) in China!

Hintergrund der aufkommenden Popularität des Wortes „Strategem“ (lat./gr.: Kunstgriff, List, Kriegslist) bilden gleich eine ganze Reihe von mehr oder minder ausführlichen Veröffentlichungen zu einem klassischen Werk des strategischen Denkens in China, dem „Geheimen Buch der Kriegskunst“ „Sanshiliu Ji Miben Bingfa“.

Lange war es mehr oder minder verschollen, unter Mao angeblich geheim gehalten (oder verboten, will ich etwas aus China im Westen populär veröffentlichen, ist es wichtig, dass es unter Mao „verboten“ war) und je nach Profil der Autoren, differieren die Angaben der Entstehungszeit um schlappe 300 Jahre (das liegt an der beträchtlichen Dauer der Ming-Dynastie und den mehr oder minder intensiven Bemühungen der Betroffenen, das Buch auch innerhalb dieser Dynastie genauer zu lokalisieren).

Der gemeinsame Tenor aber ist ganz klar: DAS (plus vielleicht noch die noch älteren „Sun Zi Bing Fa“) ist der Stoff aus dem die Helden sind. Das ist der Treibstoff der rasanten Entwicklung Chinas. Das klingt erst einmal toll, aber dann stocken wir doch und erinnern uns: Hieß es nicht, das Buch soll in China selbst über Jahrhunderte hinweg nicht öffentlich zugänglich gewesen sein? Und nun wird es dem Europäer der Gegenwart als DER entscheidende geistige Vorsprung der aufkommenden Supermacht verkauft?

Der Boom dieses Buches bekommt in diesem Sinne etwas überraschendes, wird zu einer kleinen Antwort auf die gern diskutierte Frage, ob die Chinesen sich Europa gegenüber überlegen fühlen sollten. Wenn sie sehen, wie hingerissen man sich im Abendland aktuell auf dieses 500 Jahre alte chinesische Werk stürzt, werden sie es ohne Zweifel tun... .

Die heitere Angeregtheit über diese Erscheinung schlug bei mir ein wenig um, als ich erstmals in Natura erleben musste, wie auf einer Veranstaltung zwei Deutsche in einer Diskussion um das China des 21. Jh. in Anwesenheit von Chinesen anfangen wechselseitig einzelne dieser Strategeme zu zitieren. Da zog ich dann doch intuitiv den Kopf ein. Was würden Sie denken, wenn zwei Chinesen in einer Diskussion um richtiges geschäftliches Handeln in Deutschland plötzlich begännen, sich intensivst über Äußerungen z.B. Wallensteins oder gar Rommels zu unterhalten.

Sie wären wohl ein wenig irritiert. Die Chinesen in diesem Fall lächelten freundlich... .

Die entscheidende Frage: Brauchen wir tatsächlich Kenntnisse alt-chinesischer „Kriegskunst“? Brauchen

wir nach „amerikanischer Kriegskunst“ in der Terrorbekämpfung jetzt tatsächlich „chinesische Kriegskunst“ im normalen Alltag? Wird die chinesische erfolgreicher sein? Kann nur der „Krieger“ in China oder überhaupt überleben?

Schauen wir mal:

Ich persönlich halte mich in meinem Handeln in China im Groben an vier grundlegende Denkmuster:

### 1. Das Prinzip der Beziehungsorientierung

Wir Deutsche lieben (zugegeben mit abnehmender Tendenz) unsere Gesetze und (das zunehmend) unsere Gerichte, aber Papier ist geduldig und Regeln und Gesetze müssen erst einmal durchgesetzt werden. Chinesen lieben ihre Gerichte nicht so sehr. Ein Mensch den man persönlich kennt ist dagegen immer direkt greifbar. Also schau ich mir bei einem Geschäft sehr, sehr genau, wen ich da vor mir habe dann erst denke ich über mögliche Verträge nach. Keine Kriegskunst sondern Zugewandtheit.

### 2. Das Prinzip der Gelegenheitsorientierung

Chinesen sind offener als wir für plötzliche Veränderungen und wacher, wenn es darum geht, plötzlich erscheinende Gelegenheiten zu nutzen. Das könnte man jetzt sehr elegant mit dem mingschen Strategem Nr. 12 erklären, das einem empfiehlt ein „streunendes Schaf leichter Hand weg zu führen“, - ich neige eher zu der Version, dass dieses riesige Land in den letzten 150 Jahren fortlaufend radikalsten Umbrüchen unterworfen war, die mit erheblichen Engpässen in unterschiedlichsten Lebensbereichen einhergingen. „Nimm, was sich Dir bietet, wer weiß was später kommt.“, war ein Überlebensprinzip. Formal ausgetauschte Pläne sind für Chinesen nur starre Skizzen, die wahre Welt bewegt sich weiter. In diesem Sinne darf, wer in China plant, nie vergessen sich auch weiter zu bewegen, präsent zu sein (zumindest präsenter als die Ming Dynastie ;-)). Keine Kriegskunst sondern Offenheit und Entwicklungsbereitschaft.

### 3. Die Botschaft der Zickzack-Brücke.

Geradlinigkeit ist in China ein klassisches Synonym für naive Dummheit. Zickzack-Brücken und Tempelschwellen wurden in China aus der Vorstellung heraus gebaut, dass böse Geister auf plötzliche Veränderungen nicht reagieren können. Blind geradeaus stürmend fallen sie von der Zickzackbrücke und stürzen plattlings über die schienbein hohe Schwelle in der Tempel-Tür oder rennen frontal gegen dahinter platzierte Blendmauern böser Geist in China ist ein blöder Job... .

In diesem Sinne: Wer zu geradlinig ist wir schauen rauf zum zweiten Punkt der läuft Gefahr die wahren Gelegenheiten (den tatsächlichen Weg) zu übersehen und so schließlich und endlich vor die Wand zu laufen!

Und wenn man über den Wegeverlauf, den Stand der Verhandlungen unsicher ist da fragt man besser, als das man etwas vorgibt. Eine Vorgabe ist ein blinder Schritt geradeaus, und der kann theoretisch immer schon der erste Schritt ins Wasser, gegen die Schwelle sein. Zu fragen heißt ja nicht, dass ich nicht eine Vorstellung habe, welche Antwort ich gerne hätte.

Keine Kriegskunst sondern Vorsicht und Aufmerksamkeit.

### 4. Die Macht der Versuchung (vgl. Strategem 28)

1.3 Milliarden Menschen, das ist die aktuelle Wunder-Droge westlichen Managements. China lockt mit schwindelerregenden Absatz-Projektionen, großen Ehren-Titeln und schmeichelhaften Privilegien. Immer wieder werden dabei von Unternehmen im Streben nach Zugang zu diesem „Mega-Markt“ erhebliche Vorleistungen akzeptiert, was riskant werden kann.

Ist der chinesische Partner tatsächlich so wenig auf einen Gegenpart angewiesen, dass dieser alles, aber auch alles in Zellophan verpackt direkt vor der Haustür abliefern muss, dann ist die Abhängigkeit auch gering genug, um nach Annahme dieser „Geschenke“ die Tür wieder zu schließen: Warum nicht die Gelegenheit ergreifen... . Keine Kriegskunst sondern Wettbewerb, wenn auch zugegeben harter.

„Kriegskunst“?

Ich habe chinesische Handlungs-Schemata für mich immer mehr als „Pragmatismus“, denn als „List“ und „Kriegskunst“ erlebt, als klug und konkurrenzbewusst, aber nicht als böse. Wo Sie sich in diesem Sinne in einer Beziehung mit chinesischen Partnern wirklich gerade befinden, kann nur enger Kontakt klären. „Kriegskunst“ dagegen schafft auf Dauer immer Distanz.

Kommen wir zum Abschluss:

Die Strategeme mal zu lesen ist durchaus empfehlenswert. Es ist interessant und unterhaltsam. Die bildreiche Sprache mag manchmal helfen sich die ein oder andere Situationen besser vor Augen zu führen. Allerdings sind es chinesische Bilder und die Problematik, diese als Westler zu verstehen, mag der ein oder andere vielleicht von chinesischen Witzen kennen. Zudem scheint es mir nicht so, als ob unser Kulturkreis bisher keinerlei Weisheiten à la „Angriff ist die beste Verteidigung“, Ablenkungs- und Täuschungsmanöver sowie berechnende Winkelzüge hervorgebracht hätte. Bereits unser ältester Schöpfungsbericht beginnt mit einer Blendung!! Man denke weiter an Homer's Odysseus, an Alexander, an Hannibal und Scipio. In diesem Sinne sind die Strategeme interessant, aber sie sind sicher nicht das neue Allheilmittel im internationalen Wettbewerb, sie mögen überbetont eher sogar den Blick aufs Wesentliche verstellen.

Wenn Sie lesen wollen:

Schön gemacht ist der Band „36 Strategeme für Manager“ von Harro von Senger, erschienen bei Hanser.

Aber bevor Sie sich ins Vergnügen stürzen eine letzte Frage: Würden Sie einem chinesischen Trainee in Ihrer Firma zur Vorbereitung eines Europaufenthaltes als erstes Machiavelli in die Hand drücken?

Wohl eher nicht. So sollten die Strategeme auch nicht zwingend ihr erstes Buch über China sein, das würde ein falsches Bild erzeugen.

Meistens fehlt es Deutschen Firmen in China nicht an List, sonder an Augen und an Ohren, an Kontakt. Investieren Sie Ihre Zeit weniger in Winkelzüge als in die Menschen, die Ihnen begegnen. Von diesen können Sie dann bei Gelegenheit (Abendessen) immer noch viel über die Strategeme erfahren, indem Sie ja was? - natürlich fragen! ;-)

Ich wünsche eine gute Zeit im deutlich nachmingschen China und freue mich unter [frieder.demmer@hrobjective.com](mailto:frieder.demmer@hrobjective.com) auch über kritische Nachfragen oder Anmerkungen zum hier Gesagten!