

## International Business – die Tücken im täglichen Umgang

Unternehmen, die in andere Länder expandieren oder auch „nur“ mit internationalen Partnern arbeiten, stoßen oft an überraschende und unerklärliche Grenzen: Ein Meeting, das gut vorbereitet war, ein Auftrag, den man schon sicher geglaubt hat, nehmen ein unerwartet schlechtes Ende. Und so sehr man sich die Abläufe noch einmal vor Augen führt, es scheint keine logische Erklärung dafür zu geben.

Doch wie schon Henry Ford sagte, ist: „Zusammenkommen der Anfang – Zusammenarbeit der Erfolg.“

Im internationalen Business wird diese Zusammenarbeit nach wie vor durch kulturelle Unterschiede erschwert. Obwohl Menschen auf der ganzen Welt z.B. durch das Internet Zugang zu den gleichen Informationen haben, die gleichen Hollywood-Filme sehen und die gleichen Bestseller lesen, gibt es auch weiterhin gewaltige Unterschiede, die in Jahrhunderten gewachsen sind und sich nicht innerhalb weniger Jahre auflösen lassen.

Jede Kultur hat ihre eigenen Werte und Maßstäbe im Hinblick auf Beziehungen mit anderen Menschen, dem Empfinden der Zeit und der Umwelt.

T. Parsons unterscheidet hier die folgenden Bereiche:

### *Beziehungen*

- **Generelle Regeln versus Einzelentscheidungen**  
Je nach Kultur dominieren entweder die für alle geltenden Regeln oder der Einzelfall, für den die Regeln dann außer Kraft gesetzt werden.
- **Individualität versus Gemeinschaft**  
Bei einigen Kulturen dominiert das Individuum während andere die Interessen der Gemeinschaft vor die des Einzelnen stellen.
- **Neutral versus Emotional**  
Im Geschäftsleben können Verhandlungen Kultur abhängig einerseits rational geführt werden oder sehr emotional
- **Persönlich versus schriftlich**  
Geschäftsbeziehungen können je nach Kultur von dem persönlichen Kontakt

- oder von meist schriftlichen Absprachen in Form von Verträgen geprägt sein.
- Status erarbeiten versus Status verliehen bekommen  
Eine hohe hierarchische Position innerhalb eines Unternehmens kann einerseits durch eigene Erfolge erreicht werden, andererseits aber auch durch Familienzugehörigkeit, Ausbildungsort, Geschlecht oder Alter, je nachdem wie es der jeweiligen Kultur entspricht.

## *Einstellung zum Thema Zeit*

In einigen Kulturen (wie z.B. der amerikanischen) ist Zeit etwas, was nur in der Gegenwart oder Zukunft existiert, die Vergangenheit spielt nur eine untergeordnete Rolle. Ganz anders sehen dies jedoch Franzosen und Engländer.

## *Einstellung zum Thema Umwelt*

Je nachdem, welchen Stellenwert die Umwelt, d.h. die anderen Mitmenschen, in der jeweiligen Kultur hat, wird sie vor dem Individuum geschützt oder zum Nutzen des Einzelnen ausgebeutet.

Diese Strukturmerkmale sind die Basis für die Zuordnung der einzelnen Kulturen und erleichtern das Verständnis für die daraus resultierenden sehr unterschiedlichen Handlungsweisen.

Sich diese Unterschiede bewusst zu machen und zum Vorteil aller zu nutzen, führt erst zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit multinationaler Teams.

## *Unsere Tipps für die tägliche Arbeit*

### *Meetings*

Bereits der Einstieg in ein Meeting erhält je nach Kultur ein unterschiedliches Gewicht. Während Deutsche, Skandinavier und Amerikaner pünktlich und schnell beginnen, nehmen sich Spanier und Italiener viel Zeit für einen ausgedehnten Smalltalk, in der die Zeit überbrückt wird, bis alle Teilnehmer eintrudeln. Beide Seiten würden das Verhalten des anderen als sehr unhöflich und unprofessionell

empfinden. Sollten Sie ein Meeting mit Vertretern unterschiedlicher Nationen planen, kalkulieren Sie 30 Minuten für das Warming-up ein. Dies gibt den Teilnehmern genug Gelegenheit sich kennen zu lernen und den später Ankommenden genügend Zeit rechtzeitig da zu sein.

### *Verhandlungen*

Bei Verhandlungen steigen wir Deutschen sehr schnell in die entscheidenden Fragen nach Produktqualität, Lieferzeit und Preis ein. Hat der Geschäftspartner die Bewährungsprobe bestanden, folgen weitere größere Aufträge.

Ähnlich sind Japaner, die sehr viele Details wieder und wieder abfragen und dabei manchmal die Geduld ihrer westlichen Geschäftspartner schwer auf die Probe stellen.

Franzosen hingegen sind schnell im Geschäft, allerdings genauso schnell wieder draußen. Bei Spaniern zählen Sympathie und Auftreten mehr als die vertraglichen Details.

Wie unterschiedlich das Verhandlungsverhalten auch sein mag, sind am Ende verschiedene Nationalitäten an der Entscheidungsfindung beteiligt, sollte allgemeiner Konsens angestrebt werden. Mehrheitsentscheidungen sollten vermieden und Abstimmungen soweit wie möglich aufgeschoben werden.

### *Entscheidungsfindung*

Japan ist bekannt für seine hierarchische Struktur, die streng den Regeln eines Gruppenkonsens folgt. Diese Konsensbildung kann Entscheidungsprozesse unendlich lang erscheinen lassen. Daher ist es auch für einen japanischen Verhandlungspartner unmöglich, im Meeting eine Entscheidung zu treffen, die nicht im Vorfeld mit dem eigenen Unternehmen abgeklärt ist.

Anders sind Amerikaner, die schnell und leidenschaftlich entscheiden.

Während bei den Franzosen die Diskussion vor der Entscheidung eine oft stärkere Bedeutung hat als die Entscheidung selbst. Der erste Verhandlungstag führt bei Franzosen selten zu einer Entscheidung.

Respektieren und unterstützen Sie das Entscheidungsverhalten Ihrer Gesprächspartner. Rechnen Sie von vorneherein ausreichend Zeit für die Entscheidungsfindung ein und stehen Sie jederzeit für Rückfragen zur Verfügung, denn in vielen Fällen kann der Weg das Ziel sein.

Wenn Sie Fragen zu dem Bereich Intercultural Business Relations haben oder ausführliche Informationen über unser firmeninternes/offenes Seminar haben, können Sie mich jederzeit unter folgender e-mail Adresse erreichen:

[monika.rothenari@jbt.de](mailto:monika.rothenari@jbt.de)