

Interkulturelle Kompetenz

Zu perfekt ist auch nicht gut

Tugenden wie Qualitätsbewusstsein und Pünktlichkeit sind im Ausland gefragt. Doch mit ihrer ausgeprägten Sachlichkeit stehen sich Deutsche auf dem internationalen Parkett oft selbst im Weg.

EVA MÜLLER-TAUBER



© Rawpixel Ltd.

Persönliches preisgeben – für erfolgreiche Geschäftskontakte im Ausland müssen Unternehmer eine Vertrauensbasis schaffen

Ein Projekt im vorgegebenen Zeitrahmen wie geplant fertigzustellen, dabei im Kostenrahmen zu bleiben, ohne qualitätsbedingte Abstriche machen zu müssen – das verdient den Stempel „erfolgreich“, zumindest aus deutscher Sicht. Andere Kulturkreise allerdings definieren „erfolgreich“ anders.

Dies musste ein renommiertes deutsches Unternehmen erfahren, das in seinem Angebot mit den deutschen Tugenden gepunktet hatte und daraufhin den Zuschlag für den Bau einer U-Bahn-Strecke in einer algerischen Stadt erhielt: Es hatte alle Prozessschritte übersichtlich aufgelistet, den Zeitplan minutiös ausgearbeitet, die Kosten realistisch kalkuliert. Auch das Projekt wickelte es reibungslos und zeitlich wie finanziell im Rahmen ab. Dennoch dürfte es schwer für das Unternehmen werden, bei diesem nordwestafrikanischen Kunden einen Folgeauftrag zu ergattern. Denn, so das Resümee eines der verantwortlichen Ingenieure auf algerischer Seite: „Nie mehr werden wir mit Deutschen zusammenarbeiten! So lassen wir uns nicht behandeln!“

Die Deutschen haben die Beziehungsebene, die in vielen Kulturkreisen sehr wichtig ist, völlig vernachlässigt, ihre algerischen Kollegen nicht als solche wahrgenommen und sie so massiv beleidigt.

Was war passiert? Nicht ein einziges Mal sei er in den vier Jahren um Rat gefragt worden, wie die Kooperation mit den algerischen Arbeitern zu optimieren sei, „obwohl die Deutschen zur Wertschöpfung im Land mit einheimischem Personal arbeiten mussten!“, wettete der verantwortliche Ingenieur. Auch sei während der gesamten Bauzeit keine einzige Freundschaft zwischen Algeriern und Deutschen entstanden, nie sei der deutsche Projektleiter mit dem Bürgermeister essen gegangen. „Für die deutschen Projektmitarbeiter ging es ausschließlich darum, die im Angebot dargelegte Leistung zu erbringen“, erläutert Sylvia Schroll-Machl, Seniorexpertin für interkulturelle Kompetenz aus Deggendorf, die in

einem ihrer interkulturellen Seminare den emotionalen Ausbruch des algerischen Ingenieurs erlebt hatte. „Die Deutschen haben die Beziehungsebene, die in vielen Kulturkreisen sehr wichtig ist, völlig vernachlässigt, ihre algerischen Kollegen nicht als solche wahrgenommen und sie so massiv beleidigt.“ Da die Algerier eine konfliktvermeidende Kultur gewohnt sind, sprachen sie ihre deutschen Partner auch nicht auf die Missstimmung an.

Zu nüchtern fürs Geschäft?

Deutsche seien im internationalen Vergleich sehr speziell, erläutert Schroll-Machl: „Wir belegen in interkulturellen Messungen einen Extremwert in Sachorientierung, Direktheit, Struktur- und Organisationsliebe.“ Immer wieder erfährt die Expertin, dass erfolgversprechende Verhandlungen oder Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Partnern ins Stocken geraten, ja sogar platzen, weil deutsche Unternehmen vorrangig auf der Sachebene agieren, ihre Prozesse eng durchdefinieren und den Fokus fast ausschließlich auf Effizienz legen.

So bot ein großer deutscher Hersteller von Telekommunikationstechnik eine Schaltanlage auf dem US-amerikanischen Markt zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis an. Doch obwohl die Vertriebsmitarbeiter der amerikanischen Niederlassung bereits mit einem großen Serviceanbieter auf dem US-Markt vielversprechende Verhandlungen aufgenommen hatten, kam das Geschäft nicht zustande. Der Knackpunkt: Der Kunde wünschte Änderungen, die das deutsche Stammhaus nicht umsetzen wollte. Das Gerät sei technisch genau durchdacht und qualitativ hochwertig, die bestehenden Funktionen entsprächen den Kundenbedürfnissen, so die Begründung. „Dahinter steckte die Angst der deutschen Vertreter, die Änderungswünsche könnten ihr technisches System, ihre eng definierten Prozesse aus den Angeln heben“, erklärt die Expertin. Die Deutschen waren außerdem

davon überzeugt, dass sich Kundenorientierung ausschließlich in der Qualität eines Produkts manifestiere. Die US-Amerikaner hingegen werteten das Verhalten der Deutschen als arrogant.

Selbst wenn sie es gern wollten, könnten Mitarbeiter in deutschen Firmen nicht immer interkulturell kompetent agieren, so Schroll-Machl. Grund hierfür sei vor allem in großen Unternehmen die Pflicht, prozesskonform zu arbeiten. Doch gibt etwa ein Qualitätsprozess vor, dass eine Kundenanfrage zweimal per Mail und erst in einem dritten Schritt telefonisch erfolgen darf, laufe dies auf internationaler Ebene mitunter ins Leere. „Denn in vielen Ländern gilt die Devise: Erst wenn mich eine Person persönlich anspricht, wird es wirklich wichtig“, so Schroll-Machl.

„Tatsächlich müssen große internationale Unternehmen prozessorientierter arbeiten als kleine, um effizient zu sein“, weiß Melanie Epp, die früher in der Kommunikationsabteilung eines großen Versicherungskonzerns Teams in Frankreich, Italien und Singapur koordinierte und mittlerweile selbst ein Unternehmen mit drei Mitarbeitern leitet: Unter dem Label nyani bietet ihre Münchner Baby King Kong GmbH hochwertige Mode und Accessoires für Babys und Kinder im Grundschulalter. Derzeit streckt Epp ihre Fühler nach Asien und Frankreich aus.

Den Franzosen gibt es ebenso wenig wie den Deutschen. Wer auf internationalem Parkett nicht ausrutschen will, muss deshalb stets mit Fingerspitzengefühl vorgehen-

Denis Jeanson, Principal bei der Kienbaum Executive Consultants GmbH
in München

Ein Baby als Eisbrecher

Beim Aufbau ihrer internationalen Geschäftskontakte profitiert sie von ihren interkulturellen Erfahrungen, ihren Networking-Qualitäten sowie der Flexibilität eines kleinen Unternehmens. „Wenn es mal irgendwo hakt, greife ich schon spontan zum Hörer und versuche, das als Firmenchefin mit dem Kunden direkt zu klären“, beschreibt die 41-Jährige ihre Herangehensweise. In Japan knüpfte Epp erste Kundenkontakte auf einem firmeneigenen Messestand – über ihre Tochter. Die Unternehmerin hatte das damals noch sehr junge Mädchen bei sich am Stand in eine Babyschale gelegt. „Als die japanischen Messebesucher bemerkten, dass es sich dabei um mein Kind und nicht um eine Puppe handelt, war das Eis gebrochen.“ Kawaii – wie süß!, lautete das einhellige Urteil. Mit ihrer Japanisch wie Englisch sprechenden Dolmetscherin konnte die dreifache Mutter nun ihr Geschäftsmodell sowie ihre Produkte anpreisen. Hier wiederum punktete sie mit deutschen Qualitäten, „denn Produkte ‚made in Germany‘ genießen im Ausland nach wie vor ein hohes Ansehen, und man schätzt unsere Zuverlässigkeit als Geschäftspartner“. Epps Tipps, um in fremden Kulturen Geschäftskontakte aufzubauen: „Sich ausgiebig vorbereiten, vorhandene Expertise nutzen, gut zuhören und eine angenehme Verhandlungsatmosphäre schaffen.“

Auch Sabine Herold, die mit ihrem Mann Wolf-Dietrich die Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA im oberbayerischen Windach leitet, ist überzeugt: „Wer erfolgreich ausländische Geschäftskontakte aufbauen will, muss nicht nur fachlich und produkttechnisch überzeugen, sondern stets auch auf der Beziehungsebene agieren und eine Vertrauensbasis schaffen.“ Die Chefin von 500 Beschäftigten sucht deshalb qualifizierte Mitarbeiter, die zum Unternehmen und seinen Werten passen, „also solche, denen wir vertrauen“, so Sabine Herold. „Dann können wir ihnen auch guten Gewissens einen großen Handlungsspielraum bei ihrer Tätigkeit einräumen und müssen nicht alle Prozesse durchreglementieren.“

Da der Mittelständler vor allem versierte Vertriebsingenieure im Ausland braucht, kann die Suche nach dem passenden Mitarbeiter mitunter schon mal bis zu einem Jahr dauern. Neu eingestellte Kollegen werden gezielt geschult. Dabei geht es nicht nur um Klebstoffe, sondern auch um

interkulturelle Kompetenz. Externe Spezialisten oder ausländische Delo-Mitarbeiter führen die Trainings durch. Produziert ein Kunde in einem für Delo neuen Land, schickt das Unternehmen erst einmal einen geschulten europäischen Kollegen zur Kundenbetreuung vor. „In einem zweiten Schritt bauen wir dann Ortsansässige auf, die mit der jeweiligen Kultur vertraut sind“, erklärt Delo-Chefin Herold. Sie und ihr Mann reisen zudem selbst regelmäßig an die internationalen Standorte.

Einen persönlichen Draht zueinander finden

Beziehungsaufbau ist selbst in Nachbarländern notwendig, in denen man es auf den ersten Blick nicht erwarten würde. Beispiel Frankreich: zwar geografisch Deutschland sehr nah, kulturell aber doch verschieden – auch wenn gewisse Eigenheiten nicht mehr ganz so ausgeprägt sind wie früher. Geschäfte etwa werden nicht mehr zwingend beim abschließenden Käse-Gang eines mehrgängigen Menüs getätigt.

„Franzosen sind sehr personenorientiert, deshalb reicht es für ein deutsches Unternehmen nicht, nur ein hochwertiges Produkt oder die passende Dienstleistung anzubieten, um in Frankreich zum Zuge zu kommen“, warnt Denis Jeanson, Principal bei der Kienbaum Executive Consultants GmbH in München sowie Lehrbeauftragter an der Uni Augsburg. „Je kleiner das Unternehmen, desto wichtiger ist der persönliche Draht zu den französischen Ansprechpartnern“, unterstreicht Jeanson. Deutsche müssen also für einen Beziehungsaufbau – gemessen an den Maßstäben hierzulande – zusätzliche Zeit investieren. Der Vorteil: Klappt es zwischen den Partnern auf der sachlichen Ebene einmal nicht, kann der persönliche Kontakt die Geschäftsbeziehung retten.

Dabei seien die sachorientierten Deutschen in Frankreich als Geschäftspartner durchaus gern gesehen, sagt Jeanson. Die Franzosen bewunderten die Effizienz und Zuverlässigkeit ihrer Nachbarn. „Ils sont carrés“ – „Sie sind viereckig“, sagen sie und meinen damit die

Geradlinigkeit und Direktheit der Deutschen. Sie zielen damit aber auch darauf ab, dass die Deutschen generell ein wenig schwierig und humorlos scheinen, Ecken und Kanten haben.

Gleichwohl empfiehlt der Experte, solche Klischees nicht überzubewerten. „Sie geben einem eine Idee, wo man aufpassen muss. Entscheidend sind aber mehrere Faktoren: die Kultur, die Persönlichkeit und die jeweilige Situation.“ So könne auch ein vermeintlich eher indirekter Franzose sehr deutlich werden, wenn er mit einem ausgeprägten Temperament gesegnet sei und beispielsweise als Einkäufer den günstigsten Preis aushandeln wolle. „Den Franzosen gibt es ebenso wenig wie den Deutschen. Wer auf internationalem Parkett nicht ausrutschen will, muss deshalb stets mit Fingerspitzengefühl vorgehen“, rät Jeanson. „Den Franzosen gibt es ebenso wenig wie den Deutschen. Wer auf internationalem Parkett nicht ausrutschen will, muss deshalb stets mit Fingerspitzengefühl vorgehen“, rät Jeanson.

Internationalisierung

Magazin

Mehr zum Thema

"Eine Niederlage der Vernunft"

Clemens Fuest, Chef des ifo Instituts, über die Folgen des Brexit, den Reformstau in Frankreich und die Vorteile nachrangiger Staatsanleihen für die Eurozone. MONIKA HOFMANN...