

# Auf die Nuancen kommt es an

Wer mit (potenziellen) Partnern im Ausland ins Geschäft kommen will, muss sich für fremde Kulturen interessieren und die nonverbale Kommunikation beherrschen. **SERGEY FRANK**

## DER AUTOR

*Sergey Frank ist Internationalisierungsberater und Verhandlungsführer für mittelständische Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in den BRIC-Märkten. frank@sergey-frank.com*

Für Schweizer Unternehmen wird es immer wichtiger, international tätig zu sein und im Ausland Geschäfte abzuschliessen. Das Image der Schweizer ist in vielen Ländern sehr gut. Die Eidgenossen werden weltweit aufgrund ihrer Primärtugenden wie Fleiss, Ordnungsliebe, Pünktlichkeit und Glaubwürdigkeit und aufgrund ihrer hohen Qualitätsstandards gelobt. Die Marke «Made in Switzerland» spricht für sich.

Trotzdem passiert es immer wieder, dass nicht alle Geschäftsabschlüsse im Ausland von Erfolg gekrönt sind. Vielfach bedarf es eines gehörigen Umdenkens, wenn man auf internationalem Parkett erfolgreich sein möchte. Neben einem unterschiedlichen Zeitverständnis, andersartigen Organisationsstrukturen oder prinzipiell anders gelagerten Arbeitsabläufen ist es die Kommunikation, die einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg von internationalen Geschäften hat.

Wer glaubt, ein Intensiv-Sprachkurs in der Landessprache des Geschäftspartners reiche, um diesem auf der gleichen sprachlichen Ebene zu begegnen, irrt sich. Ebenso genügt es nicht, Verhandlungen in Englisch führen zu können. Denn, wenn Geschäftspartner aus verschiedenen Ländern in Englisch miteinander kommunizieren, sprechen sie letztlich nicht die gleiche Sprache.

Zwar kann für einen Einsatz im Ausland das Beherrschen der entsprechenden Landessprache nicht hoch genug eingeschätzt werden, da sogar bruchstückhafte Kenntnisse helfen können, zum Beispiel die Atmosphäre einer Verhandlung zu verbessern. Meist sind es jedoch die kleinen Nuancen der Kommunikation, die den Erfolg einer

internationalen Aufgabe ausmachen. Diesen Aspekt beim Geschäftemachen zu ignorieren oder nicht ausreichend zu beachten, kann dazu führen, dass bei Verhandlungen wertvolle Zeit verschwendet wird, da man aneinander vorbei redet.

International erfolgreich zu kommunizieren und damit erfolgreich Geschäfte zu tätigen, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Vor allem sollte man sich bewusst sein, dass die Kommunikation zwischen zwei Individuen aus mehr als nur der rein verbalen Ebene besteht. Einer der Haupteinflussfaktoren auf die Kommunikation ist der Kulturkreis, in dem der Geschäftspartner aufgewachsen oder von dem er umgeben ist. Trotz moderner Kommunikationshilfen wie dem Internet und des weltweiten Einsatzes der englischen Sprache als «lingua franca» besitzen Menschen aus unterschiedlichen Ländern einen verschiedenartigen sozialen Hintergrund. Dieser prägt ihre verbale und nonverbale Sprache mehr oder weniger stark mit kulturspezifischen Merkmalen. Die Kultur des Geschäftspartners steht dabei vor allem in exotischeren Ländern wie Japan, Russland oder Brasilien oft im Kontrast zur eigenen Prägung. Doch auch in Ländern wie Deutschland oder Frankreich, die der Schweizer Mentalität ähnlich sind, kann es zu Missverständnissen und Fehlkommunikation kommen.

Viele Unternehmer glauben, effektiv verhandeln zu können und denken deshalb nur wenig darüber nach. Sie handeln oft instinktiv, aus dem Bauch heraus. Dies hilft bis zu einem gewissen Grad. Doch vor allem in internationalen Verhandlungen ist es unumgänglich, sein Gegenüber



Bild: swiss-image.ch/Photo by Sebastian Denungs

## Häufige Stolpersteine:

- Jedes Land hat wirtschaftliche, soziale und kulturelle Besonderheiten. Diese zu ignorieren, ist sträflich.
- Auch wenn sich die Kulturen einander vermeintlich nähern und technische Hilfsmittel wie das Internet die Kommunikation erheblich erleichtern, sind alle Beteiligten auch durch kulturspezifische Merkmale geprägt.
- Instinktives Verhandeln aus dem Bauch heraus kann, muss aber nicht erfolgreich sein. Man darf die Situation und insbesondere die Situation des Gegenübers nicht vernachlässigen.
- Vermeiden Sie es, Ihre individuelle Wahrnehmung der Situation auf Ihre Partner zu übertragen. Jeder Teilnehmer hat seine eigene, kulturell geprägte Sichtweise auf den Prozess.
- Setzen Sie Managementkonzepte, die in der Schweiz funktionieren, nicht einfach in einem anderen Land ein.
- Nonverbale Kommunikation ist ein entscheidender Faktor beim Geschäftemachen. Diese zu ignorieren, kann fatale Folgen haben.
- Englisch als Weltsprache sollte man nicht überschätzen. Oft spielen Nuancen eine Rolle, die nur in der Muttersprache kommuniziert und verstanden werden.

**VERTRAUEN** Zu Beginn von Verhandlungen muss eine Vertrauensbasis aufgebaut werden. Zu offensives und zielorientiertes Verhandeln wird in den wenigsten Ländern positiv aufgenommen.

und dessen Sprache bewusst wahrzunehmen und sich klar zu machen, auf welche Weise man selbst agiert. Bei grösseren Projekten und komplexen Materien wie Unternehmenszusammenschlüssen oder Unternehmenskäufen kann grosser wirtschaftlicher Erfolg erzielt werden, wenn man in der Lage ist, die Kultur und Sprache des anderen in die Verhandlungen mit einzubeziehen und somit international effektiv und geschickt zu agieren.

**Fingerspitzengefühl** | Bei der geschäftlichen Kommunikation im Ausland benötigt es Fingerspitzengefühl. Man darf nichts als selbstverständlich voraussetzen, indem man sein eigenes (kulturell geprägtes) Verständnis auf die anderen Gesprächsteilnehmer überträgt. Die Situation muss unabhängig von der eigenen Wahrnehmung und Wertung oder sogar aus der Sicht des Gegenübers gesehen werden. So läuft man weniger Gefahr, in die typische Kulturfalle zu tappen.

Neben rein sprachlichen Missverständnissen gehören zur klassischen Kulturfalle falsches Ver-

halten und unangemessene Gesten in der nonverbalen Kommunikation. Dies kann dazu führen, dass erste Gespräche in einer unangenehmen Atmosphäre verlaufen, die sich dann auf alle nachfolgenden Gespräche überträgt. Unterschiedliche kulturelle Etiketten oder verschiedene Auffassungen vom Status der Personen können die Kommunikation zwischen zwei Individuen aus der Balance bringen.

Darüber hinaus ist in zahlreichen Ländern die Gesichtswahrung ein bedeutender Faktor. Diese gilt nicht nur für Europäer, die in Asien Geschäfte tätigen, sondern überall auf der Welt. Im angelsächsischen Sprachraum heisst sie self respect, bei den Italienern onore und bei den Spaniern dignidad. Zu offensives und zielorientiertes Verhalten wird in den wenigsten Ländern positiv aufgenommen.

Deshalb ist es wichtig – unabhängig von länderspezifischen Erwägungen – zu Beginn der Verhandlungen eine Vertrauensbasis aufzubauen. Dies kann in China und Japan länger dauern als etwa in den USA, prinzipiell gilt: lieber lang- >

> samer als zu forsch und zu schnell. Zudem ist das Argument der Reziprozität nicht zu vergessen: Das Gegenüber sollte so behandelt werden, wie man es von ihm erwarten würde, d.h. der Geschäftspartner sollte nicht in Verlegenheit gebracht werden. Ironisch gemeinte Spässe über ihn sind fehl am Platz, dasselbe gilt für unangemessene Kritik.

**Metaebene** | In Beziehungen, in denen das Vertrauen bereits gewonnen wurde, bietet sich an, den Fortgang der Gespräche hin und wieder zu überprüfen und zu analysieren, wie man auf der Metaebene miteinander kommuniziert. Laufen die Verhandlungen für den Geschäftspartner zu schnell oder zu zielorientiert, oder geht die Kommunikation auch für ihn gut voran? Diese Kontrollfrage ist ein gutes Regulativ dafür, das Tempo der Gespräche zu überprüfen und gegebenenfalls zu korrigieren. Werden die genannten Tatsachen berücksichtigt, können Fehler wie die von Peter H. im folgenden Beispiel vermieden werden:

Peter H. ist Verhandlungsführer eines Schweizer Maschinenbauunternehmens und verhandelt über eine Kooperation mit russischen Vertretern. Die Verhandlungen laufen durchaus angenehm und freundlich und Peter H. spricht wie gewohnt stark verfahrensorientiert über die nächsten Schritte zur Konkretisierung der Kooperation. Da die russische Seite nicht widerspricht, geht er davon aus, dass alle Schritte wie abgestimmt von beiden Seiten zeitgemäss erfüllt werden.

Das Erwachen kommt nach zwei Monaten, als er erfährt, dass die russische Seite die verschiedenen Schritte nicht oder nicht wie vereinbart abgearbeitet hat. Die Verzögerungen und Unterlassungen werden dort auf unerwartet eingetretene Umstände zurückgeführt. Dies erfährt Peter H. jedoch erst nach eigenem Nachfragen; die russische Seite hätte von sich aus die Verzögerungen eher nicht angesprochen.

Peter H. lässt ausser Acht, dass seine russischen Kollegen die Situation möglicherweise anders wahrnehmen. Er geht davon aus, dass sie seinem verfahrensorientierten Vortrag folgen, ohne zu berücksichtigen, dass in Osteuropa weniger eine Prozess-, als vielmehr eine Personenorientierung besteht. Den fehlenden Widerspruch der Russen interpretiert Peter H. als Zustimmung, obwohl aus der Sicht des Kooperationspartners noch nichts entschieden war. Letztlich geht Peter H. davon

aus, dass seine Partner ihn über unplanmässige Ereignisse informieren werden. Dabei vergisst er, dass in Osteuropa eine ausgeprägte Kultur der Gesichtswahrung herrscht, die das Verschweigen oder Beschönigen negativer Ereignisse mit sich bringt. Wäre Peter H. besser auf die kulturellen Eigenheiten im Land seines Kooperationspartners vorbereitet gewesen, hätte es zu dieser Situation nicht kommen müssen.

Das Beispiel zeigt: Um im Ausland erfolgreich verhandeln und Geschäfte tätigen zu können, ist es unabdingbar, die kulturelle Komponente mit einzubeziehen. Diese zu ignorieren und mit den ausländischen Geschäftspartnern in derselben Art und Weise zu verhandeln wie mit Schweizer Partnern, kann zur Gefährdung des gesamten Projekts führen. Ein Sprachkurs in der jeweiligen Landessprache ist immer empfehlenswert und zeigt dem Gegenüber, dass man an ihm und seiner Kultur interessiert ist. Ebenso wichtig ist, die kulturelle Prägung seines Geschäftspartners bewusst wahrzunehmen und in die Verhandlungen mit aufzunehmen. <

**Das Gegenüber sollte man so behandeln, wie man es von ihm erwarten würde.**

## Erfolgreich im Ausland

Viele Schweizer Unternehmen haben ihren internationalen Wirkungskreis in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut. Die Serie «Wie Schweizer Unternehmen in aufstrebenden Ländern Erfolg haben» wird in zehn Artikeln wesentliche Aspekte der Internationalisierung erläutern und praktische Tipps geben, wie Unternehmer ihr Auslandsengagement erfolgreich und nachhaltig bestreiten können.

Nr.	Thema
1-2	Internationalisierung richtig angehen
3	Auf die Nuancen kommt es an
4	International verhandeln: richtig gemacht
5	Wie Ethik und Compliance im Unternehmen weltweit durchzusetzen sind
6	Wie mit Korruption umzugehen ist
7-8	Welche Rolle die Politberatung spielt
9	Wie Schlüsselpersonen im Ausland rekrutiert, entwickelt und ans Unternehmen gebunden werden
10	Worauf es in der Kommunikation ankommt
11	Wissens- und Innovationsmanagement
12	Wie ein globales Krisenmanagement aussieht