

Andere Länder, andere Sitten – Interkulturelle Besonderheiten bei Auslandsgeschäften

„Wenn einer eine Reise macht, dann kann er was erleben“, heißt es im Volksmund. Was im Urlaub so manchem Reisenden an interkulturellen Erlebnissen bereits widerfahren ist, kann sich im geschäftlichen Bereich ebenso ereignen. Wichtig ist, dem Gegenüber mit Respekt und ehrlichem Interesse zu begegnen und sich im Vorfeld über Kultur und Gepflogenheiten zu informieren. Kleine Missgeschicke werden vom Gesprächspartner dann auch toleriert; mit etwas Geschick und passendem Humor lässt sich auch auf einem kleinen Malheur eine langjährige Geschäftsbeziehung aufbauen.

Bereits bevor erste Gespräche im Ausland geführt werden, ist es empfehlenswert, sich vorab mit der Kultur des Landes und der Mentalität der Menschen dort vertraut zu machen. Geschäfte machen heißt, mit Kunden und anderen Partnern ins Gespräch zu kommen, mit ihnen zu verhandeln und Projekte verschiedenster Art durchzuziehen. Wenn zu Beginn bereits die Kommunikation hakt, wird die Grundlage einer denkbaren Beziehung beeinträchtigt. Auch wenn heutzutage das Geschäftsleben zunehmend über das Internet erfolgt – die Geschäfte werden immer noch zwischen Menschen abgeschlossen. Die zwischenmenschlichen Beziehungen bilden damit die Voraussetzung für erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Dies schließt neben den Führungskräften auch die Mitarbeiter ein. Auch sie sollten daher informiert und sensibilisiert werden. Dabei geht es nicht nur um das Kennenlernen weit entfernter Kulturen in Amerika, Afrika oder Asien. Auch im europäischen Ausland gibt es Unterschiede in den Gepflogenheiten, die im Geschäftsleben eine bedeutende Rolle spielen.

Dies wird von vielen Unternehmern insbesondere bei Geschäftstätigkeiten im EU-Ausland unterschätzt. Nicht selten platzen dann Geschäftsvorhaben, die schon sicher unter Dach und Fach zu sein schienen, ohne dass das Motiv für das Scheitern offen zu Tage tritt. Jede Geschäftskultur ist durch ihre Geschichte und ihre Tradition geprägt. Was für das Inlandsgeschäft als selbstverständlich gilt, wird im – auch nahegelegenen – Ausland unter Umständen als gänzlich unverständlich, unhöflich oder gar beleidigend betrachtet.

Im Folgenden sollen allgemein verschiedene interkulturelle Aspekte angesprochen werden, die bei der Kontaktabahnung im Ausland berücksichtigt werden sollten. Wohlgermerkt: Es geht nicht darum, seine eigene Kultur zu verleugnen. Aber Sie sollten im eigenen Interesse Verständnis und Interesse für die jeweils andere Kultur aufbringen und sich mit Toleranz auf fremd anmutende Geschäftsgebaren einstellen.

1. Geschäftszeiten

Den Deutschen eilt international der Ruf voraus, dass sie besonders pünktlich sind. Diese Eigenschaft wird im Allgemeinen von deutschen Geschäftspartnern ebenfalls erwartet, auch wenn im Lande selbst der Pünktlichkeit nicht so viel Wertschätzung entgegen gebracht wird. Enttäuschen Sie daher diese Erwartung nicht und reagieren Sie auf der anderen Seite „geschmeidig“, wenn Ihr Gegenüber es mit der Uhr nicht so genau nimmt.

Bei Büro- und Öffnungszeiten gibt es nationale Unterschiede: Die „Siesta“, die lange Mittagspause von zwei Stunden und mehr, gibt es vorwiegend in südeuropäischen Ländern, da in der Mittagszeit die Hitze oft unerträglich und an effizientes Arbeiten nicht zu denken ist. Dafür sind dann Bürozeiten bis in die Abendstunden keine Seltenheit. Umgekehrt sieht man es im skandinavischen Raum nicht sehr gern, wenn Geschäftstermine nach 16 Uhr gelegt werden, dem eigentlichen Büroschluss, da Ihr schwedischer Gesprächspartner dann nämlich möglicherweise seine Kinder vom Kindergarten abholen möchte.

Während in christlich dominierten Ländern die Arbeitswoche von Montag bis Freitag geht, verläuft sie in Ländern mit muslimisch geprägtem Hintergrund von Samstag bis Mittwoch. Das heißt: Ab Donnerstag beginnt dort das Wochenende. Dies ist wichtig zu beachten, auch wenn man telefonischen Kontakt sucht und sich wundert, warum ab donnerstags kein Ansprechpartner mehr zu erreichen ist. In den Vereinigten Arabischen Emiraten hat man deswegen das Wochenende auf Freitag bis Samstag verlegt. Dies soll die Schnittmenge der gemeinsamen Werkzeuge zwischen der islamischen und der nicht-islamischen Welt vergrößern. Der Freitag entspricht dabei unserem Sonntag, samstags wird zum Teil schon wieder gearbeitet und der Sonntag ist ein normaler Arbeitstag.

In Israel ist Samstag der arbeitsfreie Tag der Woche, der Sonntag ist auch dort wieder ein normaler Arbeitstag. Auch die in anderen Teilen der Welt sich von unseren unterscheidenden Feiertage sollten bei einer Reiseplanung berücksichtigt werden. Die GTAI stellt auf ihrer Website die Feiertage in mehr als 160 Ländern übersichtlich dar, einschließlich der Bankfeiertage, Öffnungszeiten, Ferientermine und der Zeitverschiebung zu Deutschland.¹

2. Bekleidung

In der heutigen Welt gehört zur Geschäftskleidung der Anzug mit Krawatte für den Herrn und der Anzug/das Kostüm für die Dame dazu. Aber auch hier gibt es Unterschiede.

In den USA ist man mit einem konservativen Anzug oder Kostüm in dunklen Farben immer gut gekleidet – in den Start-up Regionen der USA geht es allerdings legerer zu, die Krawatte darf dort gerne fehlen. In arabischen Kulturkreisen muss beachtet werden, dass die Arme bedeckt sind und dass auch Männer dort keine kurzen Hosen tragen. In Italien ist man sehr modebewusst und achtet gern auf modische Accessoires. Dagegen kann man in den Niederlanden mit dem Tragen von Designerkleidung sehr schnell den Eindruck erwecken, angeberisch zu sein. Daher bemühen sich selbst Manager, „normal“ zu erscheinen, und verzichten auf auffällige Attribute oder Statussymbole. Eine Unternehmensberaterin, die sowohl Kunden in den Niederlanden als auch in Deutschland betreute, berichtete daher, dass sie beim Besuch eines niederländischen Unternehmens lieber leger auftritt. Ein Pulli zur Business-Hose ist vollkommen ausreichend. Wenn sie allerdings am selben Tag noch ein deutsches Unternehmen besucht, zieht sie selbstverständlich einen Blazer über.

3. Begrüßung

Im europäischen bzw. westlichen Kulturkreis beginnt eine Begrüßung mit dem Schütteln der Hände. Aber auch hier kann es die eine oder andere Variante, jemanden willkommen zu heißen, geben, die man in der deutschen Geschäftswelt nicht kennt.

Während Frauen in Rumänien von den Herren, die der älteren Generation gehören mitunter noch mit Handkuss begrüßt werden, sind in Polen die Zeiten des Handkusses zur Begrüßung zwar vorbei, dennoch wird Höflichkeit gegenüber Frauen sehr hoch geachtet: Frauen wird bei der Begrüßung zuerst die Hand gereicht und ihnen wird Vor-

rang an der Tür gewährt. Auch bei der Anrede gibt es im europäischen Kulturkreis verschiedene Nuancen. In Polen spricht man den Gesprächspartner mit der Funktion an (Pani/Frau Präsidentin, Panie/Herr Direktor) oder, wenn man sich kennt bzw. im Gespräch mit Gleichrangigen, mit Frau/Herr und Vorname und Sie.

In den Niederlanden wiederum stellt man sich mit Vor- und Nachnamen vor. Für uns sehr schnell wird dort dann auf das „Du“ in der Anrede und auf die Nennung des Vornamens umgeschwenkt. Mit diesem „Du“ geht aber nicht unbedingt eine freundschaftliche Beziehung einher. Es ist lediglich die übliche Ansprache unter Kollegen und Geschäftspartnern.

Auf die Nennung von akademischen Titeln sollte man bei der Bekanntmachung in den Niederlanden verzichten. Dies hat nichts damit zu tun, dass Niederländer keinen Respekt vor einer akademischen Ausbildung hätten. Allerdings rangiert bei ihnen der Gedanke, im Grunde seien alle Menschen gleich, noch höher. Der Titel „Doktor“ bezeichnet höchstens einen Arzt. Titel und Abschlüsse sollten jedoch auf der Visitenkarte stehen. Sie werden aber nur hier und im Schriftverkehr benutzt. In Ungarn, Tschechien, Österreich oder Italien hingegen (als Erbe der Zeit der Habsburger Monarchie) spielt die Anrede mit Titeln eine große Rolle. So ist es keineswegs eine Seltenheit oder übertrieben, den Ingenieur Meier auch mit „Herr Ingenieur Meier“ anzusprechen. Würde man die betreffende Person nur mit dem Nachnamen ansprechen, so kann dies schnell als Beleidigung aufgefasst werden.

In Japan erfolgt eine Begrüßung traditionell mit einer tiefen Verbeugung, was den Respekt zum Gegenüber verdeutlicht. Europäischen Gesprächspartnern reicht man allerdings die Hand – hier haben Japaner sich unseren westlichen Gepflogenheiten angepasst. Ein Händedruck in Asien fällt aber häufig sanfter aus, als bei uns – Sie sollten lieber nicht zu fest zudrücken. Es muss darauf geachtet werden, dass immer dem Ranghöchsten einer Gruppe oder einer Delegation die erste Begrüßung gilt. Damit zollt man ihm seinen Respekt. Versuchen Sie also rechtzeitig, die Rangordnung in Erfahrung zu bringen, um hier keinen Fauxpas zu begehen – für sich selbst und die anderen ebenso. Bei der Übergabe von Visitenkarten sollte man stets darauf achten, diese mit beiden Händen zu überreichen beziehungsweise entgegenzunehmen. Außerdem sollte man die Visitenkarten des asiatischen Gegenübers mit deutlichem Interesse betrachten und keinesfalls einfach ins Portemonnaie oder in die Tasche stecken. Dies wird als sehr respektlos angesehen. Lieber

¹ <https://www.gtai.de/gtai-de/trade/ausgewaehlte-publikationen/feiertage>

sollte man die Karten auf den Tisch legen oder nach dem Ansehen in ein edles Visitenkartenetui stecken.

4. Verhandlungen

Bei Geschäftsverhandlungen gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Ausrichtungen: Entweder steht in der nationalen Geschäftskultur das Kennenlernen der Partner im Vordergrund oder der Geschäftsabschluss an sich.

In Deutschland will man nicht gerne lange um den heißen Brei herumreden und kommt schnell zur Sache. Man preist die Vorzüge des Produktes an, indem man die **Verhandlungspartner mit technischen Details „überfällt“**. Dies ist auch in den USA oder den Niederlanden die allgemeine Geschäftskultur. Verhandlungen können in den USA beispielsweise sehr schnell gehen. Man kommt gern auf den Punkt und daher wäre ein Vertragsabschluss beim ersten Treffen keine Seltenheit. Auch der niederländische Geschäftspartner schätzt die direkte und geradlinige Ausdrucksweise und gelangt sehr schnell zum Kern der Sache. Allerdings wird in beiden Ländern Humor auch beim Vortrag von Fakten geschätzt – hiermit können Sie punkten. Zumal Deutsche weltweit als humorlos gelten, können Sie mit einer humorvollen Einleitung Ihre Gesprächspartner schnell für sich gewinnen.

In vielen anderen Ländern ist die Qualität des Produktes jedoch weniger ausschlaggebend als der menschliche Eindruck. Die Frage nach dem wirklich guten Produkt oder dem günstigen Preis folgt der Frage des Vertrauens. Der vertrauenswürdige Auftritt der Geschäftspartner bildet vielfach die eigentliche Basis für gute internationale Geschäftsbeziehungen. In solchen Kulturen wird, um sich kennenzulernen, viel Wert auf Small Talk gelegt. Dazu eignen sich Gespräche über Essen, Kultur, Reisen, Sport und Hobbys. Es ist auch nicht verkehrt, die kulturellen oder landschaftlichen Schönheiten des jeweiligen Landes zu loben. Die Komplimente sollen dazu dienen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Das eigentliche Thema wird oft erst zu einem späteren Zeitpunkt angesprochen – manchmal sogar bis zu einem weiteren Treffen aufgespart. Hier sind Geduld und Ausdauer gefragt.

Geduld ist auch gerade bei deutschen Geschäftspartnern gefordert, wenn während der Verhandlung für längere Zeit geschwiegen wird. Im asiatischen oder arabischen Kulturkreis wird viel Zeit darauf verwendet zu schweigen. Das Schweigen gehört zur Kultur des Verhandels. Man ist dort der Überzeugung, dass der Weg zum Ziel Zeit braucht. Zudem bedeutet das Schweigen in den genannten Kulturkreisen, über das Gesagte nachzudenken. Dies ist als Ausdruck der Wertschätzung des Gegenübers zu

verstehen. Daher sind schnelle Verhandlungsabschlüsse unrealistisch – auch wenn man weiß, dass Zeit Geld ist. Man möchte sich kennen lernen, um Vertrauen aufbauen zu können. Deutsche oder andere Europäer sind dies nicht gewohnt und werden dann sehr schnell nervös. Das schadet dem Gesprächsklima und verstört wiederum die asiatischen oder arabischen Partner.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei Verhandlungsgesprächen ist der Umstand, wie hierarchisch die Unternehmenskultur im Land ausgeprägt ist. In den Niederlanden sind die Hierarchien deutlich flacher als in Deutschland. Konsequenz daraus ist, dass am Verhandlungstisch nicht nur die Chefs, sondern ebenso die betroffenen Mitarbeiter und durchaus auch jüngere Mitarbeiter und Trainees sitzen können und aktiv teilnehmen. Sie werden häufig sogar von den Chefs offen um Rat und um ihren Kommentar gefragt. Der im Anschluss anstehende Entscheidungsprozess dauert aus diesem Grunde meist länger, da jeder, der mit der Entscheidung in Berührung kommt, seine Meinung äußern darf. Im Gegensatz dazu sind britische Unternehmen eher hierarchisch aufgebaut. Ein Mitarbeiter wird seinem Vorgesetzten nicht öffentlich widersprechen. Die Unternehmen dort sind jedoch sehr stark in einzelne Verantwortungsbereiche gegliedert, so dass eine effiziente Kommunikation und „Teamwork“ gefragt sind.

In Deutschland ist man gewohnt, „die Dinge beim Namen zu nennen“ – auch wenn man Kritik übt. Dies wird in einigen Ländern jedoch als sehr unhöflich empfunden. Nicht nur in Japan und China, wo eine öffentliche Kritik zum „Gesichtsverlust“ führt, wird man ein direktes „Nein“ von seinem Gesprächspartner nicht hören. Er wird sein „Nein“ umschreiben, um den Partner nicht bloßzustellen und sich selbst nicht endgültig festlegen zu müssen. Als Gegenüber kommen Sie daher schnell in die Gefahr, sich falsche Hoffnungen zu machen. Aber auch in europäischen Ländern wie Ungarn, Rumänien oder Großbritannien wird beim Umgang eine indirekte Kommunikationsform gewählt: Man spricht kritische Punkte nicht direkt an, sondern umschreibt sie, um niemanden zu brüskieren und den höflichen Umgangston zu wahren.

5. Geschäftsessen

Geschäftsessen spielen eine wesentliche Rolle bei Verhandlungen. Während des Essens hat man Gelegenheit, sein Gegenüber kennen zu lernen und Small Talk zu pflegen.

In Schweden werden solche Geschäftsessen am Mittag normalerweise zwischen 11.30 und 14 Uhr eingenommen, meist im Anschluss an einen Vormittagstermin. Der deut-

sche Unternehmer sollte sich jedoch nicht wundern, wenn sein schwedischer Partner ein für das Land typisches Lunchlokal mit Selbstbedienung wählt. Ebenso ist in den Niederlanden ein üppiges Mittagessen nicht üblich. Anstelle eines warmen Menüs essen die Niederländer mittags kalt, z. B. ein Brötchen und dazu Milch. Erst am Abend wird warm gegessen. Die niederländischen Geschäftsleute gehen gern nach Büroschluss auf einen „Borreltje“ – ein informelles Treffen in einem Café oder Pub. Konsumiert werden dort Kaffee, Bier, ein Genever (klarer Schnaps) und ein paar Snacks. Im Gegensatz hierzu ist den Spaniern und Franzosen ihr Essen heilig. Ist man in Spanien zu einem Mittagessen eingeladen, so beginnt dies erst um 14 Uhr und kann bis 16/17 Uhr dauern. Das Abendessen beginnt zwischen 21 und 22 Uhr und endet erst gegen Mitternacht. Man schätzt das gesellige Beisammensein bei einem guten Essen und nutzt die Zeit für intensive Gespräche, um sein Gegenüber kennen zu lernen.

In Bezug auf die Bezahlung wird im Regelfall meist der Gastgeber seinen ausländischen Partner in ein landestypisches Lokal einladen. Es ist auch möglich, dass der ausländische Gast eine Einladung zum Essen ausspricht. In diesem Zusammenhang ist allerdings noch eine dritte Variante möglich, die als typisch niederländisch gilt: Wenn man nicht ausdrücklich als Gast in das Restaurant eingeladen wurde, muss man damit rechnen, für seinen Teil der Speisen und Getränke selbst zahlen zu müssen. Die Formulierung „Let’s go Dutch!“ hat hier im internationalen Business Einzug gehalten und bezeichnet diese Art der Bezahlung beim Restaurantbesuch.

Unabdingbarer Bestandteil russischer und beispielsweise chinesischer Esskultur ist das Aussprechen von Trinksprüchen (auf die Freundschaft, das Leben, die Liebe etc.). Dabei ist zu beachten, dass der erste Trinkspruch dem Gastgeber bzw. Einladenden zukommt. Es wird auch vom ausländischen Gast ein solcher Toast erwartet. Dies abzulehnen gilt als sehr unhöflich. Man sollte generell eine gewisse Trinkfestigkeit an den Tag legen, um Geschäftsessen in Russland und der Republik Moldau gut zu überstehen.

6. Zahlungsverpflogenheiten

Das Zahlungsverhalten von Unternehmern wird auch durch ihre landestypische Kultur bestimmt. So ist es nicht verwunderlich, dass die Einhaltung von Zahlungsfristen

oder die generelle Zahlungsmoral – auch in der europäischen Kultur – sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. In Griechenland gewähren Unternehmer ihren Kunden bis zur ersten Mahnung 60-180 Tage. In Russland sind es in der Regel zwischen 30-45 Tage, in Ungarn dagegen nur 15 Tage. Es ist wichtig, die Zahlungsziele in den einzelnen Ländern zu kennen und sich darauf einzustellen. Denn es macht keinen Sinn, auf eine Zahlungsfrist von – in Deutschland üblichen – 30 Tagen zu bestehen, wenn der spanische Kunde einen Zeitraum von 60 Tagen gewohnt ist. Möchte man jedoch kein Risiko eingehen und sein Geld in einer kürzeren Frist erhalten, so bieten Kreditversicherer bestimmte Produkte an, die eine Überbrückung von langen Zahlungszielen möglich machen. Für Informationen zu internationalen Zahlungsverpflogenheiten kann man Kreditversicherer, Banken oder Sparkassen und die jeweiligen Auslandshandelskammern ansprechen. Auch die GTAI hat zu vielen Ländern aktuelle Informationen über Zahlungsziele.

Die Beispiele zeigen, dass es auf jeden Fall ratsam ist, sich mit interkulturellen Gegebenheiten rechtzeitig vertraut zu machen, wenn man grenzüberschreitend tätig sein will. Ein breites Angebot an länderspezifischen Schulungen und Veranstaltungen steht dazu zur Verfügung und wird auch von den Handwerkskammern oder einigen Fachverbänden in Nordrhein-Westfalen angeboten. Auch bei Sprachkursen werden immer auch interkulturelle Aspekte des jeweiligen Landes beziehungsweise Sprachraumes einbezogen und vermittelt – und mit ein paar Höflichkeitsfloskeln kann man in jeder Sprache punkten.

Weiterführende Informationen zum Thema bieten folgende Links:

- www.gtai.de: Germany Trade & Invest bietet zu einigen Ländern die Reihe „Verhandlungspraxis kompakt“ an. Zu vielen Ländern liegen aktuelle Informationen zu Zahlungszielen und SWOT-Analysen zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihres Ziellandes vor.
- Zwei etwas ältere Business-Knigge bieten interessante Einblicke, sollten aber aufgrund der seither verstrichenen Zeit mit kritischem Blick gelesen werden:
 - [„Vom Handkuss in Polen bis zum Ganbei! in China! \(IHK Halle-Dessau\)“](#)
 - [Business Knigge für Unternehmerinnen \(Lerche28\)](#)