

## Fit für internationale Geschäfte

Wer die Regeln der unterschiedlichen Business-Kulturen beherrscht, hat die besseren Chancen.

Text: Daniela Hennrich

Istanbul, vor zwei Jahren. Ein türkischer Unternehmer plant und errichtet im Alleingang einen multifunktionalen Gebäudekomplex, mit Einkaufszentrum, Büros, Wohnungen etc.

Investitionssumme: Mehr als 1 Milliarde US-Dollar. Hans-Jochachim Bäuerle,

Vorstandsmitglied und bis vor einem Jahr Vice-President Eastern European Operations bei der Schindler Aufzüge & Fahrtreppen AG in Wien, sah seine Chance. „Wir befanden uns gerade auf einer Geschäftsreise in der Türkei. Da der Investor auf dem Weg zum Flughafen lag, besuchten wir ihn kurz vor unserem Rückflug. Wir waren zwar nicht angemeldet, jedoch sollte die Geschäftsreise optimal genutzt sein“, sagt Bäuerle und schildert die Situation:

„Zunächst ließ er uns in einem kargen Kämmerlein in seinem spartanischen Hauptquartier eine Weile warten. Dann durften wir zu ihm. Er selbst alt, grau und völlig unscheinbar. Saß hinter seinem Schreibtisch mit Bergen von Papier, wir auf niedrigen, unbequemen Stühlchen davor, gut einen Kopf niedriger als er. Wir lobten unsere Ware. Er hörte kommentarlos zu. Wir lobten seinen unternehmerischen Mut. Er verzog keine Miene. Endlich sagte er etwas, sogar etwas recht Erfreuliches: Er kenne unser Haus und unsere Produkte und schätze beides sehr. Für sein Projekt wäre es eine Zierde Produkte von uns einsetzen zu können usw. Wir schienen unserem Ziel recht nahe. Da bellte er etwas ins Interkom. Wenig später erschien ein dienstbarer Geist und brachte ihm eine Schüssel mit Wasser. Seelenruhig, ohne uns noch eines weiteren Blickes oder Wortes zu würdigen, streifte der alte Herr seine Socken ab und begann seine Füße zu waschen. Wir waren offenbar verabschiedet. Er bereitete sich dem Anschein nach auf das Mittagsgebet vor. Wir hatten wohl um ein Gespräch zum falschen Zeitpunkt ersucht...“ Andere Länder, andere Sitten – aber auch andere Gepflogenheiten, wenn es um Geschäfte und Verhandlungen geht. Hans-Joachim Bäurle weiß heute, warum er den Auftrag nicht bekommen hat. „In der Türkei, aber auch in allen anderen moslemischen Ländern, muß man erst einmal eine persönliche Beziehung etablieren, bevor man übers Geschäft redet. Zeit und Geduld ist die Basis des Erfolges.“

**Jede Menge Fettnäpfchen.** Genauso wie in der arabischen Welt ist es auch in Asien und in weiten Teilen Südamerikas absolut verpönt, Eile zu zeigen, den Gesprächspartner verbal anzutreiben oder unter Druck zu setzen. „Selbst, wenn der Entscheidungsträger während der Verhandlung ein Nickerchen macht, was in China durchaus passieren kann“, meint Bäurle weiter, „lassen Sie ihn. Seine Mitarbeiter werden ihn schon über den Verlauf der Verhandlungen informieren.“ Forsche Vorgehensweise wirkt fast überall auf der Welt aggressiv und bedeutet im schlimmsten Fall „Gesichtsverlust“. Keine gute Situation, um eine persönliche Beziehung aufzubauen.

**Weitere Faux pas** im asiatischen Raum und im mittleren Osten: mit der Schuhsohle auf sein Gegenüber zeigen, mit der linken Hand essen (sie gilt als unrein), Geschenke in Gegenwart des Gebenden auspacken bzw. in weißem oder schwarzem Papier überreichen (das sind die Farben des Trauers, besser: rotes Papier verwenden, rot steht für Glück), Moslems Alkohol, Chinesen Uhren oder Messer schenken und, und, und. „In jedem Fall ist es wichtig, sich vorher über die Gepflogenheiten des Zielgebietes zu informieren“, sagt Erich Erber, Geschäftsführer der „Biomim Gesunde Tierernährung Int. GmbH“, der bereits in mehr als 60 Ländern der Welt verhandelt hat. „Ein eigenes Ritual ist bei Asiaten zum Beispiel die Übergabe der Visitenkarte: mit beiden Händen und mit einer leichten Neigung des Kopfes.“ Auch die Karte des Gesprächspartners bedarf spezieller Würdigung: „Stecken Sie die empfangene Karte niemals achtlos in die Geldbörse, sondern legen Sie sie vor sich auf den Tisch und werfen Sie ab und zu einen wohlwollenden Blick darauf“, erzählt Erber weiter.

„Die Visitenkarte ist das Gesicht Ihres Gesprächspartners.“ Auch bei der Übersetzung seines eigenen Namens in chinesische Schriftzeichen gibt es einiges zu beachten: „Ihr Name sollte eine positive Bedeutung haben“, rät Claudia Daeubner, Geschäftsführerin von Success & Career Consulting International, die Manager unterstützt ihre „interkulturellen“ Fähigkeiten zu entwickeln. Sie selbst hat ihre internationalen Erfahrungen als Consultant in der Personalberatung gesammelt, erst bei Neumann, später bei Korn/Ferry. „Daeubner heißt auf chinesisch zum Beispiel: Der Friedensbringer. Neumann: neue Information“, ergänzt die Expertein der Verhandlungskunst. Zu China fällt ihr ein ganz besonderes Sprichwort ein: „Die Chinesen essen alles, was Beine hat, außer den Tisch.“

**Kulinarische Herausforderungen.** Immer wieder sprechen Manager von den kulinarischen „Höhepunkten“, die eine Geschäftsreise ins Reich der Mitte beinhaltet. Joachim Haidacher, Verfahrenstechniker und Genral Manager bei der Boxmark Leather GmbH & Co KG in Feldbach/Steiermark (ehemals Gerberei Schmidt, zu 100% exportorientiert): „Die Chinesen lieben mehrgängige Menüs und tischen ihren Gästen die außergewöhnlichsten Speisen auf. Sie müssen von allem probieren, sonst ist Ihr Gastgeber beleidigt. Das ungewöhnlichste, was ich je gegessen habe, war ein Gericht namens ‚besoffener Tausendfüßler‘. Ein Meerestier, das noch lebt, während man versucht, es mit den Stäbchen zu erwischen.“ Weitere Spezialitäten sind: Schlangen, Frösche, Skorpione, Schweinedarm & Co. Auch die Tischemanieren der Chinesen sind gewöhnungsbedürftig. Haidacher: „Rülpsen und spuken ist durchaus erlaubt, überall in den Restaurants gibt es Spuknäpfe.“ So kann sich jeder vorstellen, das es manchmal ganz hilfreich sein kann, dem Alkohol nachzugeben.

**Trinkgelage & Karaoke.** Trinkspiele mit Bier, Wein, aber auch mit Schnaps sind in vielen Ländern der Erde sehr beliebt. Immer wieder zielen sie darauf ab, den europäischen Geschäftspartner dazu zu bringen, seine Maske abzulegen und seinen Emotionen freien Lauf zu lassen. Gleichzeitig vertiefen alkoholische Exzesse häufig die persönliche Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern. Höfliches Ablehnen ist nicht immer möglich und auch nicht unbedingt ratsam. In Russland zum Beispiel wird jedem gestandenen Wodka-Trinker Respekt und Anerkennung gezollt, und für Asien gilt: „Gemeinsame Zechtouren mit anschließendem Karaoke-Singen lockern in der Regel die Atmosphäre. Glücklicherweise vertragen die Chinesen nicht allzuviel Alkohol“, erzählt Haidacher weiter. „Beim Karaoke-Singen darf man sich nicht scheuen, kräftig mitzusingen.“ Auch in Australien punktet jeder, der ein kleines Repertoire an Heimatliedern auf Lager hat. Und der sich häufig auf den Weg macht, seine potentiellen Kunden vor Ort zu besuchen. „Wer glaubt, Geschäfte in diesen Teil der Welt vom Schreibtisch in Österreich aus, einzuleiten, ist auf dem Holzweg“, sagt Martin Baur, Geschäftsführer der Baur Prüf- und Messgeräte GmbH in Sulz/Voralberg. „Präsenz ist das Geheimnis unseres Erfolges – überall auf Welt.“ In der arabischen Welt, in Lateinamerika, aber auch in Südeuropa gilt: „Niemals mit der Tür ins Haus fallen, Zeit und Geduld mitbringen, auf die Gesetze der Religion Rücksicht nehmen“, erzählt Baur weiter.

**Indikationen für Nein.** Ebenso wichtig sei es, auf Zwischentöne zu achten und zwischen den Zeilen zu lesen. Was in Saudi Arabien „insh allah“ (so Gott will) bedeutet, wird in Lateinamerika durch Ausflüchte wie „wir werden Ihr Anliegen prüfen“ etc. elegant umschifft: Das Wort „nein“. Während Amerikaner, Deutsche und Nordeuropäer sehr leicht ein klares Nein über die Lippen bringen, sagt’s der Österreicher gern durch die Blume und ist froh, wenn sein Ausweichmanöver nicht näher hinterfragt wird. In Asien und im Orient ist es geradezu unhöflich „nein“ zu sagen, besonders, wenn das Gegenüber dadurch „sein Gesicht verlieren“ würde. „In Japan gibt es mehr als fünf verschiedene Wege ‚nein‘ zu sagen“, erzählt Claudia Daeubner weiter von ihren persönlichen Erfahrungen. „Diese versteckten Signale zu kennen, ist für Verhandlungen mit Asiaten von enormer Wichtigkeit.“ Oft sind es nur Gesten oder Geräusche, die Ablehnung signalisieren. Wie in Korea zum Beispiel zischend Luft durch

die Zähne zu ziehen oder die Augen zusammen zu kneifen. „Allerdings bringt das professionelle Lesen von Mimik und Gestik nicht immer den gewünschten Erfolg“, warnt Hans Slond, Cluster Manager der Philips Consumer Communication und verantwortlich für die Länder Österreich, Schweiz, Israel, Zentral-, Osteuropa und Türkei. „In Bulgarien oder Griechenland zum Beispiel nicken die Leute mit dem Kopf, wenn sie ‚nein‘ meinen.“

**Time is money.** So sollte sich jeder Geschäftsreisende gründlich über die Do's und Dont's des jeweiligen Landes informieren. Verhaltensregeln, die übrigens auch innerhalb eines Staates enorm voneinander abweichen können. Beispiel USA: An der Ostküste, in den Metropolen New York, Washington und Boston regiert das Geld – und den konservativ gekleideten Managern sieht man ihre knallharte Geschäftspolitik schon an. Daher gilt dort: „Time is money. Seien Sie unbedingt pünktlich. Auch, wenn es sich um ein – durchaus übliches - Business-Frühstück um sieben Uhr in der Früh handelt“, empfiehlt Claudia Daeubner. „Und fassen Sie sich kurz. Keine unnötigen Floskeln.“ Die Geschäftsführerin der Success & Career Coaching Int. hat bereits zahlreiche Manager für den taktisch klugen Umgang mit Amerikanern fit gemacht hat. „Amerikaner sind es gewöhnt schnell zum Ziel zu kommen, Geschäfte werden blitzartig abgeschlossen“, macht Daeubner auf die Unterschiede zur österreichischen Verhandlungsgeschwindigkeit aufmerksam. An der Westküste, der Heimat der Unterhaltungsbranche, scheinen die Menschen lockerer und relaxter zu sein. Doch nur auf den ersten Blick. Daeubner: „Sie kommen nicht so korrekt - im Nadelstreif - daher, doch sind genauso business- und zielorientiert, wie ihre Kollegen von der Ostküste.“ Der Schein trägt auch, was die Umgangsformen angeht. Small talk ist in, doch oft im Computerjargon. Schließlich ist die Westküste auch der Sitz der High Tech Industrie (Silicon Valley). Wirklich entspannt, nach Daeubners Erfahrung, sind die Menschen im Süden: in Atlanta oder Miami. „Hier wirken sogar die Top-Manager fast gutgläubig und vertrauensselig.“ Ganz wie bei uns, wird viel geredet, bevor ein Geschäft unter Dach und Fach ist. Man überhäuft sich gegenseitig mit Komplimenten, schließt echte Freundschaften und tut so, als ob alles perfekt sei. Und genau deshalb fühlen sich viele Europäer in dieser Region so wohl. Osten hin, Süden her: generell gilt in den USA - die Firmenkultur steht über regionalen Einflüssen und Umgangsformen. Daeubner: „Wenn die Firma eine bestimmte Philosophie verfolgt, gilt die überall auf der Welt.“

**Generell gilt für die USA:** Junior- und Mittelmanager haben viel mehr Verantwortung als bei uns, in Asien oder im Orient. Sie dürfen auch Verhandlungen führen, in denen es um hohe Summen geht. Daher: „Unterschätzen Sie nie jemanden aufgrund seinen jungen Alters“, ergänzt Philips-Manager Hans Slond. „Während in anderen Ländern hoher Respekt vor dem Alter besteht und junge Manager nur in Begleitung von Älteren akzeptiert werden, spielt das Alter in den USA keine wesentliche Rolle.“

### **Für Kasten 1:**

#### **ABC der Verhandlungstaktiken**

Je nach kulturellen Unterschieden, sollte der Manager seine Strategie auf die seines Verhandlungspartners abstimmen. Oft ist es allerdings schwer, seine Vorgehensweise zu durchschauen. Claudia Daeubner gewährt Einblicke in die Trickkiste der Verhandlungsprofis.

**Ablenkungstaktik:** Mit Hilfe der Ablenkungstaktik peilt man offiziell ein ganz anderes Ziel an, um das eigentliche am Weg dorthin mitzunehmen (so kann ein Angestellter z.B. mit seinem Chef über eine Beförderung verhandeln, während sein eigentliches Ziel eine Gehaltserhöhung ist).

**Backtracking:** Einzusetzen in kritischen Verhandlungsphasen. Das genaue Wiederholen von Worten oder Satzteilen von anderen (z.B. habe ich Sie richtig verstanden, dass ....- dann exakte Wiederholung der Worte). Das Gegenüber hört die eigenen Worte und empfindet das

unbewusst als angenehm. **Vorsicht:** es darf vom Gegenüber niemals bewußt wahrgenommen werden.

**Beschränkte Befugnis:** Das Verweisen an eine höhere Stelle respektive das Einholen von Zusagen und Genehmigungen ist eine exzellente Taktik, um a) Zeit zu gewinnen, b) weiterhin als good guy agieren zu können. Diese Praktik wird oft und gerne im asiatischen Raum eingesetzt, ebenso wie das mehrmalige Austauschen der Verhandlungsteams und dient dort dem „Mürbemachen“ des Verhandlungspartners.

**Fait accompli:** Dabei stellen Sie den Verhandlungspartner vor vollendete Tatsachen – sehr riskant (z.B. Klagsandrohungen).

**Fristentaktik:** Zielt voll auf Zeitdruck ab. Je mehr wir über die Fristen der Verhandlungspartner Bescheid wissen, desto besser können wir agieren.

**Good guy/bad guy:** Ein Mitglied eines Verhandlungsteams vertritt eine harte Verhandlungslinie, während ein anderes zu Zugeständnissen bereit ist. Vorsicht, weit verbreitet! Eventuell als Verwirrungstaktik hilfreich bei plötzlichem Wechsel (d.h. good guy wird plötzlich schwierig, bad guy wird plötzlich handzahn) sowie Rückkehr zur Ausgangssituation des ursprünglichen „good guy-bad guy“ Szenarios.

**Konsens:** Gegenvorschläge sorgfältig berücksichtigen und sich in der Mitte treffen.

**Mirroring:** In kritischen Situationen nimmt man kurz und unauffällig die Körperhaltung sowie die Sprechweise des anderen an, um im Unterbewusstsein des anderen Vertrautheit zu schaffen. **Vorsicht:** auch das darf niemals bewußt vom Verhandlungspartner wahrgenommen werden.

**Salamitaktik:** Bei der Salamtaktik versucht man, ein Ziel kontinuierlich „scheibchenweise“ zu erreichen.

**Momentaner, scheinbarer Rückzug:** Der scheinbare Rückzug respektive das vorübergehende Desinteresse an einem Verhandlungspunkt ist eine perfekte Verzögerungs- und Ablenkungstaktik. Diese Taktik soll das Gegenüber zum Positionswechsel animieren.

**Standardpraktik:** Das ist eine Taktik, die man verwendet, um andere dazu zu bringen, etwas mit Rücksicht auf sogenannte Branchenpraktiken entweder zu tun oder zu unterlassen.

Gewiefte Verhandler akzeptieren einen Standardvertrag jedoch nicht in Reinform.

**Vertagen:** Überdenken der Verhandlungsposition – Geduld macht sich oft bezahlt.

**Yes-Momentum:** In schwierigen Situationen mindestens zwei geschlossene Fragen stellen, die ganz sicher mit ja beantwortet werden (z.B. Habe ich Sie richtig verstanden, dass...) Sie werden damit dem Verhandlungspartner wieder angenehmer.

Für Kasten 2:

Seminartipps

„International Verhandeln“, 28. November, Kosten: öS 8.900,-

Infos: Ueberreuter Managerakademie, Tel. 01/40440-123, internet: [www.managerakademie.at](http://www.managerakademie.at)

„Fremde Länder – Fremde Sitten“, 4. bis 18. Oktober, 6 Abende von 18 bis 20.30 Uhr,

Kosten: öS 1.100,- (EUR 79,94)

Infos: Bfi Bildungszentrum, Stöbergasse 11-15, 1050 Wien, Tel. 01/586 37 03, im internet: [www.bfi.at](http://www.bfi.at)

Buchtipps:

Claudia Daeubner/Daniela Hennrich: „Weltweit verhandeln“, Ueberreuter Verlag

Heinz Commer/Johannes von Thadden: „Manager-Knigge 2000“, Econ Verlag

„Achtung, Kultur“, Wirtschaftskammer Österreich

Richard D. Lewis: „Handbuch internationale Kompetenz“, campus

Bildunterzeilen:

KW: Daeubner, Fotocredit: Lesch

Claudia Daeubner, Geschäftsführerin der Success & Career Consulting int., macht Manager fit für die internationale Geschäftswelt.

KW: Slond (Copyright: Studio Ehringer, Wien)

Hans Slond, Cluster Manager der Philips Consumer Communication und verantwortlich für die Länder Österreich, Schweiz, Israel, Zentral-, Osteuropa und Türkei, setzt auf Sympathie. „Wenn Qualität, Preis, Lieferzeit und Konditionen stimmt, entscheidet die Sympathie über den Erfolg der Verhandlungen.“

KW: Haidacher (Copyright: privat)

Verfahrenstechniker und Genral Manager bei der Boxmark Leather GmbH & Co KG in Feldbach/Steiermark, Joachim Haidacher, hat schon zahlreiche kulinarische Herausforderungen „überlebt“.

KW: Baur (Copyright: )

Martin Baur, Geschäftsführer der Baur Prüf- und Messgeräte GmbH in Sulz/Voralberg: „Um im Orient erfolgreich zu sein, muß man Zeit und Geduld mitbringen.“

KW: Erber (Copyright: Wetzstein)

Erich Erber, Geschäftsführer der „Biomim Gesunde Tierernährung Int. GmbH“, hat bereits in mehr als 60 Ländern der Welt verhandelt.

KW: Bäurle

Hans-Jochachim Bäurle, Aufsichtsratsmitglied und bis vor einem Jahr Vice-President Eastern European Operations bei der Schindler Aufzüge & Fahrtreppen AG in Wien, hat jede Menge skurille internationale Erfahrung gesammelt.