

# Andere Länder, anderes Business

Wenn am Ende einer Dienstreise die Geschäftsbeziehungen nicht in Gang gekommen sind oder gar Schaden erlitten haben, sind meist kulturell bedingte Missverständnisse Schuld.

Zwei deutsche Manager sitzen in einem Hotel in Paris beim Frühstück, als ihr französischer Chef auftaucht. Der sagt freundlich „bonjour“ – und setzt sich an einen anderen Tisch. Den beiden Deutschen fällt fast das Croissant aus der Hand, sie verstehen nicht, warum sich Monsieur nicht zu ihnen setzt. Haben sie gestern bei der Präsentation etwas falsch gemacht? Oder kann er sie vielleicht nicht leiden? Christoph Barmeyer hat dafür eine einfache Erklärung:

„Das hat etwas mit Hierarchie zu tun“, sagt der Unternehmensberater für interkulturelles Management, der sich mit seinem Institut Culture Bridge auf Frankreich-Training spezialisiert hat. Von der kulturellen Prägung her wäre es nicht normal für den Chef, sich zu Mitarbeitern an den Tisch zu setzen.

Die Szene löste nur Verwunderung aus und ist ein eher harmloses Beispiel für die interkulturelle Problematik. Jedoch gibt es Situationen, die im schlimmsten

Fall die Geschäftsbeziehungen nachhaltig belasten, beenden oder schon im Keim ersticken. Der kulturelle Hintergrund stellt Geschäftsreisenden oft ein Bein. Deutsche Manager wollen ihre Zeit optimal nutzen: hinfahren, verhandeln, unterschreiben. Das abendliche Gelage mit den japanischen Kollegen in der Karaoke-Bar oder ein stundenlanges, lautstarkes Mittagessen mit dem neuen Handelspartner in China wird dann als pure Zeitverschwendung empfunden. In

vielen Kulturen entstehen Geschäftsabschlüsse jedoch erst, wenn die Verhandlungspartner meinen, dass die Kommunikation stimmt. Die Entscheidung fällt nicht nur am Konferenz-tisch. „Oft wird zum Erstkontakt die fachlich kompetenteste Person losgeschickt, und nicht die kommunikativste“, ergänzt Gerhard Hain, Geschäftsführer von TI Communication. Insbesondere in Ländern, in denen persönliche Beziehungen entscheidend sind, können solche Vor-

In vielen Kulturen, vor allem in Asien, entstehen Geschäftsabschlüsse erst, wenn die Verhandlungspartner meinen, dass die Kommunikation stimmt. Fotos: Archiv



## M&amp;B TIPP

## Spezialisten für ...

## ... Asien

Dialog Unternehmensberatung, Heroldsberg bei Nürnberg  
[www.dialogasia.de](http://www.dialogasia.de)

## ... China

Ruth Schaefer - Interkulturelle Trainings und Beratung, München  
[www.schaefer-china-interkulturell.de](http://www.schaefer-china-interkulturell.de)

China Partner, Kronberg/Taunus  
[www.china-partner.de](http://www.china-partner.de)

China Communication, Gaiberg bei Heidelberg

[www.chinacom.de](http://www.chinacom.de)

## ... Frankreich

Culture Bridge - Interkulturelle Managementberatung, Karlsruhe  
[www.culturebridge.de](http://www.culturebridge.de)

## ... Japan

English & Intercultural Communication, Düsseldorf  
[www.entercult.de](http://www.entercult.de)

Japan Coaching, Berlin

[www.japan-coaching.com](http://www.japan-coaching.com)



gehensweisen fatale Folgen haben. Mehr noch als die in den Sand gesetzten Aufwendungen für die Dienstreise lastet dann der Imageschaden auf dem Unternehmen.

## Verzicht kommt teuer

Bei den Konzernen haben sich die Effekte von entsprechenden Mitarbeiterschulungen mittlerweile herumgesprochen. Interkulturelles Training gehört vielerorts bereits zum Standard.

„Einzelcoaching großer Unternehmen macht bei uns etwa 40 Prozent aus“, sagt Hain, der Seminare für interkulturelles Training anbietet. Bei kleinen und mittleren Unternehmen hingegen sei diese Disziplin jedoch immer noch „ein blinder Fleck“ oder schlicht „ein Kostenfaktor“. Die Zurückhaltung des Mittelstandes, Geschäftsreisende interkulturell fit zu machen, kennt auch Christoph Barmeyer aus der Beraterpraxis: „Die Firmen kommen auf mich zu,

wenn sie Porzellan zerschlagen haben.“ Sie seien dann zwar erst einmal vom Trainerhonorar verschreckt. Aber die Gegenrechnung, wenn zum Beispiel eine ganze Mannschaft ein oder zwei Tage nicht arbeitet, wirke schließlich überzeugend. Dabei gibt es für Geschäftsreisende reichlich Fußangeln und Fettnäpfchen, die sich durch gezieltes Training entdecken, verstehen und vermeiden lassen. „Zehn Prozent der Kulturmerkmale lassen sich schnell er-

## Bücher

Hanne Seelmann-Holzmann: **Global Players brauchen Kulturkompetenz.** Wettbewerbsvorteile im Asiengeschäft. BW Verlag 2004, 238 Seiten, 19,80 Euro.

Alexander Thomas u. a.: **Beruflich in ...** Argentinien, China, Großbritannien, Indonesien, Kenia und Tansania, Russland, Südafrika, Südkorea, Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Reihe Handlungskompetenz im Ausland, Vandenhoeck & Ruprecht 2002-2005. Je 24,90 Euro.

Frank Herbrand: **Fit für fremde Kulturen.** 168 Seiten, Verlag Paul Haupt 2002, 18 Euro.

Manuel Vermeer: **China.de.** Erfolgreich verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern, 199 Seiten, Gabler Verlag 2002, 39,90 Euro.

Ute Winkels/Yoko Schlütermann: **Verhandeln mit Japanern.** Das japanische Businessverhalten besser verstehen und nutzen, 200 Seiten, Gabler Verlag 2000, 39,90 Euro.

## Anbieter im Vergleich

**Die Zeitschrift Finanztest** hat zehn offene interkulturelle Trainingsangebote zu den Ländern China (sechs Kurse) und USA (vier Kurse) bei neun Anbietern getestet. Geprüft wurden Kurskonzept, inhaltliches Niveau, Kursorganisation, Qualität des Info-Materials sowie Vertragsbedingungen. Ergebnisse in Finanztest, Ausgabe 5/2004. Im Internet unter [www.finanztest.de](http://www.finanztest.de) (Online-Abruf kostet zwei Euro).

## Termin-Datenbank

[www.seminarmarkt.de](http://www.seminarmarkt.de)

Online-Datenbank mit über 150 Terminen zu interkulturellem Training sowie Infos und Adressen. Selektierbar u. a. nach Anbieter, Termin, Preis, Ort.

kennen", weiß Hain, „und dann fühlt man sich sicher“. 90 Prozent lägen jedoch im Verborgehen: Werte, Einstellungen und Normen sind auf Erziehung und kulturelle Prägung zurückzuführen und einem Russen oder Koreaner im italienischen Designer-Anzug nicht anzusehen. Hain hat beobachtet, dass Manager, die nach China oder Japan reisen, sich eher in irgendeiner Weise vorbereiten. Wer jedoch nach Frankreich geht, bereitet sich meist nicht auf Kulturunterschiede vor. Schließlich

kennt man Frankreich aus dem Urlaub – ein Trugschluss.

### Englische Sprachfallen

Eine weitere Falle, in die Geschäftsreisende tappen können, ist die Kommunikation in englischer Sprache. Weltweit gilt sie zwar als Lingua Franca, „aber Englisch ist nicht gleich Englisch“, warnt Jürgen Bolten, Leiter des Fachbereichs Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Uni Jena, und verweist auf die unterschiedlichen

Bedeutungen, die schon einzelne Wörter im britischen und amerikanischen Englisch haben. Wenn Nicht-Muttersprachler Englisch sprechen, laufe im Hintergrund immer das Programm mit der eigenen kulturellen Prägung mit. Das Wort „project“ hat so für den Geschäftsmann aus Lyon nicht die gleiche Bedeutung eines konkreten Projekts wie für seinen Geschäftspartner aus Ludwigshafen, denn das französische „projet“ meint etwas eher Vages, ein Vorhaben. „Sie denken, sie spre-

chen englisch miteinander“, so Barmeyer, „aber am Ende sind beide sauer“.

In einem interkulturellen Kurs werden solche Szenen in Fallbeispielen oder Rollenspielen aufgenommen, diskutiert, geübt. Grundlegende Infos über das Zielland ergänzen die Kurse. Am besten geeignet sei dafür ein Tandem mit einem deutschen Trainer, der im Zielland gelebt hat und z. B. einem Chinesen, der grundlegendes Wissen über sein Land vermittelt.

Astrid Schwamberger **M&B**

## Anbieter

Anbieter	Cifa Crossculture	Eidam & Partner	Global Competence Forum	IFIM - Institut für Interkulturelles Management	IME Institut für Management-Entwicklung	TI Communication Hain & Corbett
<b>Kurse</b>	„Businesstraining“ (ein Tag): China, Indien, Ungarn, USA, „Leben & Arbeiten in ...“ (zwei Tage): Arabien, Indien, Skandinavien, Westafrika; Interkulturelles Kompaktseminar Frankreich (ein Tag); Interkulturelles Kompetenztraining (zwei Tage): Japan, neue EU-Länder, Türkei	Zweitägiges Interkulturelles Training China, Japan oder Russland. Bei Inhouse-Schulungen auch für andere Länder	Zweitägiges Training: „Geschäftserfolg in ...“ (z.B. Japan, China, Südostasien, Indien, arabisch-islamische Welt, Russland, Frankreich, Brasilien, Kanada)	Zweitägige Seminare „Erfolgreiche Zusammenarbeit mit ... Partnern“ (arabischen, brasilianischen, chinesischen, französischen, indischen, japanischen, koreanischen, ostasiatischen (Malaysia, Singapur), US-amerikanischen)	Zweitägige Seminare zum Umgang mit Geschäftspartnern aus Asien, den romanischen Ländern, Russland und den GUS-Staaten, Polen und den skandinavischen Ländern	Zweistufiges Training „Erfolgreich und kompetent in ...“; eintägiges Einführungsseminar plus zweitägiger Intensiv-Workshop (z.B. zu England, Frankreich, Italien, Ungarn, Polen, Russland, China, Japan, Malaysia, USA)
<b>Methode</b>	Impulsvorträge, Fallbeispiele, Rollenspiele, Simulation von authentischen Fällen, Diskussion	Impulsreferate, Rollenspiele, Culture Assimilator, Übungen, Diskussion, Mentoring	Vorträge, Fallbeispiele, Erfahrungsberichte, Fragen, Diskussion	Contrast-Culture-Training: konkrete Aufgaben und Fallstudien aus der Praxis, Rollenspiele, Verhaltensübungen	Vorträge, Gruppenarbeit, Übungen, modernisierte Rollenspiele und Fallbeispiele, Videoaufzeichnungen, Diskussionen, Erfahrungsaustausch	Einführung: landeskundliche Infos/Grundlagen interkultureller Kommunikation; Workshop: Arbeitsverhältnisse, Geschäftsetikette und Konfliktlösungsstrategien, Übungen/Rollenspiele
<b>Preise (offene Seminare)</b>	Eintägig: 395 Frühbucher bzw. 420 Euro; Zweitägig: 725 (Frühbucher) bzw. 810 Euro. Je zzgl. MwSt.	750 (Frühbucher) bzw. 790 Euro (inkl. MwSt.)	660 Euro zzgl. MwSt. pro Seminartag	1.390 Euro zzgl. MwSt.	950 Euro zzgl. MwSt.	Einführung: 390 Euro; Workshop: 890 Euro. Bei gleichzeitiger Buchung: 1.090 Euro. Je zzgl. MwSt.
<b>Schulungsorte</b>	Stuttgart, inhouse	Hannover, Münster, Nürnberg, Semlin, Wermskirchen, inhouse	u.a. in München, Heidelberg, Wiesbaden, Nürnberg	Bad Honnef, inhouse	Berlin, Göttingen, Dösselndorf, inhouse	Regensburg, inhouse
<b>Referenzkunden (Auswahl)</b>	DaimlerChrysler, Deutsche Börse, MAN, Roland Druckmaschinen	Airbus Deutschland, Gastro-Chemnitz-Restaurantketten, Makita Handwerkermaschinen	Degussa Dental, FAG, Kugelfischer, Liebherr, Linde, Porsche, Schwarz Pharma	BASF, BMW, Deutsche Bank, DaimlerChrysler, Robert Bosch, Volkswagen	Berlebsmann, Claas Landmaschinen, Lufthansa Systems	BMW, E.ON, Heraeus Holding, Wacker Chemie, Krones Abfall- und Verpackungstechnik
<b>Internet</b>	<a href="http://www.cifa-crossculture.de">www.cifa-crossculture.de</a>	<a href="http://www.eidam-und-partner.de">www.eidam-und-partner.de</a>	<a href="http://www.gcforum.de">www.gcforum.de</a>	<a href="http://www.ifim.de">www.ifim.de</a>	<a href="http://www.ime-seminare.de">www.ime-seminare.de</a>	<a href="http://www.ticomcommunication.net">www.ticomcommunication.net</a>
<b>Telefon</b>	0711/2225-102	0371/3138066	07071/55970	02224/9495-0	0521/94206-0	0941/56712034

Quelle: Unternehmensangaben