



BUSINESS TRAVELLER-Serie

Verhandeln unterwegs

**Folge
75**

Dos und Don'ts

im internationalen Geschäft

Im internationalen Geschäft kommt dem Bewusstsein für interkulturelle Eigenheiten eine wesentliche Rolle zu. Das betrifft viele Bereiche: die Kommunikation und Verhandlungen mit möglichen Vertriebspartnern, die Interaktion mit Mitarbeitern und Entscheidungsträgern wie auch den Dialog mit Zulieferern. Trotzdem ist das Maß an interkulturellem Verständnis bei einigen Managern immer noch relativ gering ausgeprägt: Sie glauben, dass das Geschäft in Peking oder Moskau ähnlich wie in New York oder Paris funktioniert. Dem ist nicht so.

Interkulturelle Sensibilität

Allein die Tatsache, dass wir durch das Internet einen sofortigen Kommunikationszugang zu allen Menschen und Kontinenten haben, darf nicht zu dem Schluss führen, dass die persönliche Verständigung damit einfacher wird. Ganz im Gegenteil: Aufgrund der bestehenden Ad-hoc-Kommunikation ist das Potenzial für Missverständnisse erheblich höher als allgemein angenommen. Menschen aus verschiedenen Ländern, Kulturen und Sprachbereichen denken und fühlen, unabhängig von E-Mail und Smartphone, nach wie vor unterschiedlich. Wenn Sie diese Tatsache unterschätzen, gefährden Sie den Erfolg eines ganzen Projekts, da vielfach Menschen und nicht allein Prozesse den Erfolg eines Projekts ausmachen. In der Tat liegt der Teufel im Detail und, konsequenterweise, im einzelnen Individuum.

Mangelnde Vorbereitung

Häufig werden internationale Projekte mit zu geringen Zeitreserven angesetzt – man entsendet unzureichend trainierte Mitarbeiter zu einem Projekt ins Ausland. Auch werden Anlaufzeiten sehr optimistisch und kurz kalkuliert. Und man verzichtet aus Ersparnisgründen oftmals auf international versierte Berater, die, vor allem in der Anfangsphase, dabei helfen können, Zeit und letztlich wiederum Geld einzusparen. So kommt bei allen Beteiligten schnell Frustration auf, wenn Meilensteine nicht wie geplant umgesetzt werden.

Ausgesuchte Schnittstellen

Die Schnittstellen im internationalen Geschäft sind besonders wichtig. Gemeint sind damit diejenigen Personen, welche ein Projekt im Ausland vorantreiben und gleichzeitig den Kontakt zum Hauptquartier halten. Das kann intern zum Beispiel der Geschäftsführer vor Ort oder extern ein Vertriebspartner sein. Umgekehrt benötigt man im Hauptquartier wiederum

eine Person, die diese ausländische Anbindung schnell und unmittelbar koordiniert und mit einem positiven Vorverständnis handelt. Wenn solche Schnittstellen nicht gut eingeführt oder besetzt sind, ist schon dadurch potenziell viel Sand im Getriebe. Daher sollten solche Schnittstellen sowohl intern als auch extern bestmöglich ausgewählt und geführt werden.

Angepasste Konzepte

Viele deutschsprachige Unternehmen machen den Fehler, Managementkonzepte, die im Inland gut funktionieren, 1:1 im Ausland abzubilden. Matrixfokussierte Projekte, bei denen beispielsweise viele Funktionen innerhalb eines Projekts zusammenarbeiten, aber keine eindeutige Hierarchie besteht, entpuppen sich oftmals als kritisch, wenn diese in hierarchisch geprägten Ländern wie Russland oder China realisiert werden.

All diese Faktoren sind am Anfang nicht eindeutig zu identifizieren, werden im Nachhinein in ihren Konsequenzen dafür umso offensichtlicher. Man sollte die Bedeutung der Nachhaltigkeit und des interkulturellen Verständnisses immer betonen und zugleich mit effizienten Managementressourcen, genügend Zeitreserven sowie ausreichender finanzieller Ausstattung ein Auslandsengagement angehen.

Denn: In wenigen Bereichen kann so viel gewonnen, aber auch verloren werden, wie im internationalen Geschäft.



Sergey Frank

ist Personalberater und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen auf ihrem Weg in die Internationalisierung.

In unserer Serie zeigt er Strategien auf für das Business auf internationalem Terrain – ebenso wie Fettnäpfchen, die drohen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen.

Kontakt: sergey.frank@sergey-frank.com