



- > [Go-International](#)
- > Export Know-How
- > [Der richtige Partner im Zielmarkt](#)
- > Export: Geschäftsverhandlungen mit fremden Kulturen

## Export: Geschäftsverhandlungen mit fremden Kulturen

### Interkulturelle Kompetenz erleichtert den Markteinstieg



Jede Kultur zeichnet sich durch Ihre Besonderheiten aus, die bis in das Geschäftsleben hineinwirken. Die Unkenntnis von Besonderheiten kann sich nachteilig auswirken. Interkulturelle Kompetenz erleichtert den Markteinstieg, ermöglicht Verhandlungen auf Augenhöhe sowie den Abschluss von erfolgreichen Geschäften.

Auf das Geschäftsleben bezogen handelt es sich um drei Kernpunkte, um die man Bescheid wissen sollte:

- [abschluss- oder beziehungsorientiert](#)
- [monochron oder polychron](#)
- [formell oder informell](#)

### Abschluss- und beziehungsorientierte Kulturen

**Beziehungsorientiert** ist die große Mehrzahl der Märkte dieser Welt. Dazu gehören die arabischsprachigen Länder, Afrika, Lateinamerika und die meisten Staaten Asiens. Hier arbeitet man mit einem dichten Netzwerk von persönlichen Kontakten. Berühmt ist das „guanxi“ in China.

Man zieht es vor, mit Freunden und Bekannten Geschäfte zu machen, also mit Leuten, denen man Vertrauen schenken kann. Daher muss vor jedem Geschäftsabschluss erst mal Vertrauen hergestellt werden, eine gute menschliche Beziehung, und das setzt eine längere Einführungsphase mit viel Small Talk voraus.

**Abschlussorientierte** Geschäftsleute dagegen kann man direkt kontaktieren, sie diskutieren offen über Geschäftsmöglichkeiten, auch mit Leuten, die sie nicht kennen. Natürlich ist es auch hier nützlich, wenn man eine Referenz oder Einführung hat, aber es ist eben bloß nützlich und keine Voraussetzung. Das gegenseitige Vertrauen kann sich dann im Laufe der Geschäftsbeziehung ergeben.

Abschlussorientiert sind die Amerikaner und die Kanadier, die Nordeuropäer und die Australier. Eine Zwischenstellung nehmen die Länder Mittel- und Südeuropas ein. Im asiatischen Raum entwickeln sich insbesondere Hongkong und Singapur von beziehungs- zu abschlussorientierten Kulturen. Übrigens sind auch Jugendliche auf Grund ihrer Risikobereitschaft weltweit eher den abschlussorientierten Geschäftspartnern zuzurechnen.

Wichtig ist, dass es beziehungsorientierte Kulturen mit der **Vertragstreue** nicht allzu genau nehmen. Für sie ist der Vertrag Zeichen des Vertrauens und der guten Beziehung und daraus resultieren die gegenseitigen Verpflichtungen, nicht aus einem Blatt Papier.

### Monochrome und polychrone Kulturen

**Monochrome** Gesellschaften schätzen Pünktlichkeit, genaue Zeiteinteilung, präzise Verhandlungsabläufe und strenge Termineinhaltung. Musterbeispiel dafür sind die Deutschen, die stets ihren ganzen Arbeitstag komplett verplant haben.

**Polychron** sind alle arabischen, afrikanischen und lateinamerikanischen Staaten sowie der Großteil Südasiens.

Hier steht man der Zeit lässig gegenüber: „You have the watches, we have the time“, sagen die Inder zu ihren europäischen Partnern.

Ganz allgemein ist man in heißen Klimazonen entspannter, weniger gehetzt. Je mehr man sich dem Äquator nähert, desto langsamer gehen die Uhren. Der europäische Exportleiter muss sich daher im Klaren sein, dass seine Geschäftsreise in mehrere polychrone Länder **keinem exakten Zeitplan** folgen kann. Sitzungen wickeln sich nicht wie bei uns nach einem festen Terminplan ab, sondern verlaufen konfus, aus unserer Sicht beinahe chaotisch. Jeder redet drauf los, es gibt ständig Unterbrechungen, man kommt scheinbar dem Ziel gar nicht näher.

## Formelle und informelle Kulturen

In **formellen** Kulturen wie der japanischen geht es um Etikette und Protokoll, um Hierarchien, die die Unterschiede in Status und Macht reflektieren. Besonders ältere Menschen muss man mit Respekt behandeln.

In **informellen** Kulturen wie der amerikanischen spielt Etikette keine Rolle, die Mitarbeiter im Unternehmen sind im Wesentlichen gleichberechtigt, Status- und Machtunterschiede sind weniger ausgeprägt.

Als Statusfaktoren in formellen Gesellschaften gelten Lebensalter, Geschlecht und Position in der Firma. Stets ist es hier günstig, durch einen älteren, hochrangigen Mann eingeführt zu werden. Anrede, Umgangsformen und Kleidung müssen korrekt sein. Visitenkarten sind unbedingt vonnöten.

## Expressive und reservierte Kulturen

Ausgesprochen **expressiv** sind der Mittelmeerraum und Lateinamerika. Nordeuropa, vor allem aber Asiaten und hier insbesondere die Thailänder, sind reserviert.

Leute aus **reservierten** Kulturen sprechen leise und monoton und legen auch Sprechpausen ein. Sie schätzen es gar nicht, in ihrer Rede unterbrochen zu werden. Sie wollen Harmonie und eine reibungslose Beziehung. Sie sind in ihrer Wortwahl sehr penibel und passen haarscharf auf, ihr Gegenüber weder zu verwirren noch zu beleidigen. Ein klares „Nein“ gibt es nicht, es wird nicht unbedingt ausgesprochen, was wahr und richtig ist.

Amerikaner und Mitteleuropäer dagegen sagen, was sie meinen und meinen, was sie sagen. Verhandler, die indirekte, mehrdeutige Kommunikation pflegen, sind ihnen verdächtig.

Außerdem haben expressive Leute starke nonverbale Kommunikation, also ausgeprägte Gestik und Mimik. Sie gestikulieren viel, um ihren Worten Nachdruck zu verleihen. Sie pflegen starken Augenkontakt, was Japaner einschüchtert und ärgert.


Die linke Hand gilt Moslems und Buddhisten als unrein. Auch die Schuhsohle sollte nicht auf den Partner gerichtet sein, daher ist ein Überkreuzen der Beine eher zu vermeiden.

Insgesamt kann es zu **großen Missverständnissen** führen, wenn die Beherrschung der Fremdsprache nicht gleichzeitig mit der Beherrschung der dazugehörigen Körpersprache einhergeht.

### Links

› [Dos & Don'ts auf der ganzen Welt](#)

Eine Initiative von

 **Bundesministerium**  
Arbeit und Wirtschaft

[Über uns](#)

[English Summary](#)

[Offenlegung](#)

[Datenschutzerklärung](#)

[Barrierefreiheit](#)

[Cookie-Einstellungen](#)

© 2022 WKO | BMAW