

*So sieht der erfolgreiche Abschluss eines Geschäftstermins aus, wenn der westliche Verhandlungspartner begriffen hat, dass forsches Auftreten und direkte Worte in Asien nicht angebracht sind*



*Die Bedeutung einer professionellen Vorbereitung auf Kosten und Geschäftserfolg*

# Versteh einer die Asiaten

Im internationalen Geschäft wächst der Druck, Geschäftspotentiale im Ausland zu realisieren. Neben dem Ausbau von Geschäften gilt es, dabei besonders auch die Kosten im Auge zu behalten. Doch welches sind die richtigen Stellschrauben, die zum Erfolg führen?

Bei geschäftlichen Überseereisen gibt es bestimmte Einflussfaktoren, die sich auf Kosten und Ergebnisse einer Reise auswirken. Hier soll in erster Linie der Einfluss einer entsprechenden Vorbereitung auf uns fremde asiatische Umgangsformen und die Auswirkung dieser Vorbereitung auf den Geschäftserfolg untersucht werden. Dabei unterstellen wir, dass mit jeder Asienreise bestimmte Ziele – meist ökonomische – verfolgt werden, seien sie quantitativ oder qualitativ messbar. Im Vorfeld eines Geschäftsaufbaus und bei Auslandsreisen werden dabei im Regelfall Vorbereitungen für künftige Geschäfte getroffen, ob nun in Form von ersten Gesprächen und Verhandlungen, dem Aufbau von Beziehungen, der Lösung von Problemen oder Konflikten oder ähnlichen das Geschäft beeinflussende Maßnahmen.

## **Kosten**

Abhängig davon, wie sorgfältig mit Reisekosten umgegangen wird, summiert sich die Reisekostenabrechnung einer mehrtägigen Reise schnell auf einige tausend Euro pro Person. Bei zwei oder sogar mehr Reisenden schnellen die Kosten für

ein Unternehmen auch auf einige zehntausend Euro in die Höhe. Diese Beträge wollen sinnvoll investiert sein.

Wenn die Erwartungen an eine Geschäftsreise allerdings aufgrund falscher Vorbereitung oder Einschätzungen nicht erfüllt werden, sind in vielen Fällen sämtliche Reisekosten vergeblich ausgegeben worden. Accenta Asia geht aufgrund ihrer Erfahrung im Asiengeschäft davon aus, dass eine große Anzahl von Geschäftsreisen nach Asien aus Zeitgründen oder Unkenntnis unzureichend vorbereitet werden und dass deshalb bis zu 30 Prozent der Reisen in fremde Kulturräume ihre Ziele verfehlen. Unangemessene geschäftliche Umgangsformen verursachen sogar – oftmals unbemerkt – negative Langfristfolgen.

Neben den Reisekosten bilden bei einem Asienengagement allerdings die geschäftlichen Auf- und Ausbaurkosten den größten Kostenblock – mit all ihren Facetten, sprich unter anderem Kosten für Übersetzungen, für die Anfertigung von asiatischen Drucksachen, die Adaption von Produktspezifikationen, landesspezifische Verpackungen, Berücksichtigung neuer technischer Anforderungen, Büro-/Produktions- und Lagerräumlichkeiten, steuerrechtliche und juristische Beratung, Eintragungen und Anmeldungen sowie Lizenzen, Personalkosten, Logistikkosten, Presse- und Kundenveranstaltungen, Versicherungen. Hier gilt es, ein optimales Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen herzustellen.



### Andersartigkeiten

Jeder Asienreisende hat im Verlaufe von Zusammenkünften mit asiatischen Partnern neben vielen positiven Erfahrungen auch viele der folgenden gemacht:

- Endlos lange Meetings ohne die erhofften Ergebnisse
- Keiner will entscheiden
- Unlogische Argumentationen
- Partner sagen ihre Meinung nicht
- Lange Smalltalks
- Nicht auf den Punkt kommen
- Große Verhandlungsteams verunsichern
- Oft sehr viel Alkohol
- Qualitätsprobleme
- Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen

Ohne ein gesundes Interesse für die Hintergründe und Bedeutungen asiatischer Erwartungen und Besonderheiten wird es für westliche Manager schwierig, ihr Geschäft in die richtige Richtung zu führen und dabei keinen geschäftlichen Schaden zu nehmen. Warten wir nicht darauf, bis sich unsere asiatischen Geschäftspartner auf unsere Art und Weise, Geschäfte zu machen, eingestellt und sich entsprechend angepasst haben. Denn: Sie werden sich kaum anpassen, vor allem dann nicht, wenn sie unsere Kunden sind.

Die Mehrzahl der im Überseegeschäft tätigen Fach- und Führungskräfte kann sich Ausmaß und Bedeutung der Andersartigkeiten im geschäftlichen Umgang nicht annähernd vorstellen. Die überwiegende Anzahl von Teilnehmern an Vorbereitungsveranstaltungen – auch diejenigen, die langjährig in Asien erfahren sind – berichtet, dass sie erst nach intensiven Vorbereitungsmaßnahmen eine Vorstellung davon bekamen, in welchem Umfeld von Unwissenheit, Fehleinschätzungen und falschen Reaktionen sie sich bisher bewegt haben und so ihre Geschäfte ma-

chen wollten. Typisch ist folgendes Statement einer langjährigen Mitarbeiterin eines japanischen Unternehmens in Deutschland: „Wenn ich all das schon früher gewusst hätte, wären mir in den letzten drei Jahren viele graue Haare erspart geblieben!“

Accenta Asia konnte immer wieder feststellen, dass es bei nicht eingehaltenen Absprachen oder Vereinbarungen und daraus entstehenden Konflikten in der Mehrzahl der Fälle tatsächlich nie zu den vermeintlichen Vereinbarungen gekommen ist, sondern westliche Geschäftsreisende dies nur aus ihren westlichen Verhaltens- und Kommunikationsmustern geschlossen hatten. Diese kostenintensiven Missverständnisse gilt es künftig zu vermeiden – oder aber mit den Folgekosten zu leben.

### Persönliche Beziehung, Kommunikationsformen, Gesichtsvverlust

Dem Aufbau einer persönlichen Beziehung zum asiatischen Geschäftspartner kommt eine wesentliche Bedeutung zu. Die Notwendigkeit, persönliche Beziehungen schon vor Geschäftsaufnahme aufzubauen, wird aus Zeitgründen gerne abgetan und auf später verschoben – wiederum mit erheblichen Konsequenzen. Geübter Smalltalk und gemeinsame Abendveranstaltungen sind hervorragende Gelegenheiten für den Aufbau erfolgreicher Beziehungen. Attraktive Preise, hohe Qualität und zuverlässiger Service alleine sind in Asien in den wenigsten Fällen ausreichend für ein langfristig erfolgreiches Geschäft.

Wer im Vergleich zur westlichen direkten Kommunikation die indirekte Kommunikation in Asien und vielen anderen Ländern einmal verstanden hat, wird folgenschwere und kostenintensive Missverständnisse künftig vermeiden können. Wie oft werden Verständnisfragen oder andere Fragen europäischer Manager von Asiaten mit einem höflichen „Yes“ beantwortet, obwohl eigentlich ein „No“ gemeint ist –

und auch indirekt verstanden werden könnte.

Westliche Geschäftsleute fügen aus Unkenntnis ihren Partnern immer wieder unbemerkt erhebliche Gesichtsvverluste zu. Inhalt und Schwere eines Gesichtsvverlustes wird von ihnen dabei selten erkannt – und erst recht nicht die Auswirkungen eines Gesichtsvverlustes auf die geschäftlichen Beziehungen.

Die Tatsache, dass Geschäftsbeziehungen häufig wieder ohne erkenntlichen Grund im Sande verlaufen, ist westlichen Geschäftsleuten nur dann ein Rätsel, wenn sie sich zuvor nicht mit den vielfältigen Faktoren wie Gesichtsvverlust, indirekte Kommunikation und vielem mehr auseinandergesetzt haben.

Deutsche sind in vielen Teilen der Welt bekannt und auch berüchtigt für ihre klaren und offenen Worte. Sie sind bekannt dafür, Dinge anzusprechen, zu kritisieren und zu korrigieren – womit fast immer unterschiedlichen Auswirkungen eines Gesichtsvverlustes für die andere Seite verbunden sind.

Englischsprachige E-Mail-Korrespondenz von Deutschen hat darüber hinaus nicht nur bei Asiaten, sondern auch in vielen englischsprachigen Ländern zu Verstimmungen über den als unfreundlich bezeichneten deutschen Kommunikationsstil geführt. Hier gilt es, im Auslandsgeschäft aktiven Mitarbeitern unbedingt Hilfestellung zu geben.

Smalltalk ist ein Thema, das die wenigsten westlichen Manager beherrschen oder sich dabei wohlfühlen. Nach wenigen Minuten geht vielen der Gesprächsstoff aus und sie versuchen auf geschäftliche Inhalte überzuschwenken. Ein mindestens 15- bis 20-minütiger ungewollter Smalltalk mit den richtigen Inhalten – geschäftliche Themen sind hier unbedingt zu umgehen – hat schon viele Türen geöffnet. Ein paar aktuelle und private Themen – un-

Die entsprechende Auseinandersetzung mit einigen wichtigen Grundregeln vor Reiseantritt sorgt dafür, dass unangenehme Situationen gar nicht erst entstehen und der Geschäftstermin mit dem gewünschten Ergebnis endet (ii.)

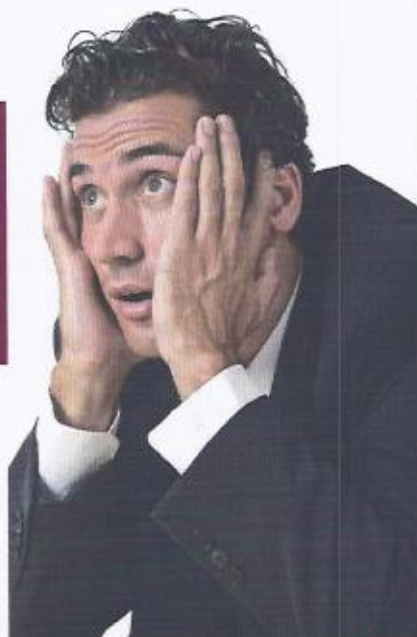
Umdenken ist gefragt – ohne die Kenntnis einiger im asiatischen Raum wichtiger Regeln wird die Geschäftsreise schnell zum Flop (re.)

terwegs im Flieger auf einem Spickzettel notiert – sind eine willkommene Hilfe für das später folgende, kurzweilige Gespräch. Aber auch hier daran denken: Bitte keine deutsche Offenheit!

#### Interkulturelle Sensibilisierung

Natürlich ist westlichen Managern nur schwer zu helfen, die vorgeben, aus Zeitgründen ihre Reisen nicht besser vorbereiten zu können oder die Kurzinformationen über Ratschläge zur asiatischen Verbeugung und über sogenannte Fettnäpfchen als ausreichende Vorbereitung für ihre Asiengeschäfte empfinden. Asien ist die Wirtschaft bestimmende Region der Zukunft!

Eine interkulturelle Vorbereitung wird dennoch allzu oft verniedlicht und nur als nettes Extra abgetan. Weit gefehlt! Im internationalen Geschäft erfolgreiche Führungskräfte bestätigen, dass eine adäquate Vorbereitung und das Interesse für die Andersartigkeiten der asiatischen Geschäftskultur der Grundstein für den Erfolg und einer der wichtigsten Faktoren in der Beeinflussung des Geschäftserfolgs sind. Es gilt also für jede im Asiengeschäft tätige Fach-



und Führungskraft, die Potenziale auszuschöpfen, sich das notwendige Wissen für die Kontakte oder Geschäftsreisen in der Region anzueignen und so jederzeit in der Lage zu sein, angemessen zu reagieren und entscheiden können.

Manager, die eine interkulturelle Sensibilisierung mitbringen, verfügen damit in der Regel über die erste wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte in Asien sowie in Übersee und tragen damit in hohem Maße zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den immer knapper werdenden Kostenbudgets bei. Wenn man bedenkt, dass ein seriöses interkulturelles Training nur so viel wie ein Ticket für die Economy Class kostet, sollten die Vorteile auf der Hand liegen.

Es geht bei diesen Beispielen nicht darum, seine Identität als Deutscher oder Europäer aufzugeben und sich stets an seine asiatischen Gesprächspartner anzupassen. Es geht vielmehr darum, in allen Situationen, die den Umgang mit den Geschäftspartnern betreffen, Hintergründe und Auswirkungen von bestimmten Verhaltensweisen zu kennen, zu erkennen und bei Bedarf zum eigenen Vorteil darauf einzugehen zu können. So geraten westliche Manager aus Unkenntnis oder Unsicherheit nicht in Situationen, die eine Geschäftsbeziehung verhindern oder von der anderen Seite gnadenlos ausgenutzt werden können.

Wer in Asien künftig erfolgreich sein will, sollte gut vorbereitet sein und sich mit den Mentalitäten, Werten und geschäftlichen Umgangsformen seiner Gesprächspartner gut auskennen. Es lohnt sich – in vielerlei Hinsicht.

#### Wichtige Verhaltensregeln

**Visitenkarten:** Sind im Asiengeschäft ein Muss. Der Tausch der Karten bedeutet förmlich den Beginn einer geschäftlichen Beziehung; die Karten sollten zweisprachig (Englisch und Amtssprache des jeweiligen Landes) gehalten sein, mit beiden Händen übergeben und aufmerksam gelesen werden.

**Unterlagen:** Sollten sorgfältig vorbereitet werden und eine gute Druck- und Farbqualität aufweisen. Die Informationen sollten kurz, eindeutig und sachlich abgefasst sein. Es ist ratsam, immer mehr Unterlagen mitzunehmen, als erwartet wird und diese nach und nach an die Teilnehmer zu verteilen, um die Spannung zu erhöhen.

**Delegation:** Sollte nach fachlicher Kompetenz, Alter und Erfahrung ausgewählt werden. Ruhige, gelassene und besonnene Menschen sind im Asiengeschäft vorzuziehen. Um Meinungsverschiedenheiten während der Verhandlung zu vermeiden, ist es gut, einen Delegationsleiter festzulegen und die Aufgabenteilung detailliert abzusprechen. Es ist ratsam, vorab Verhandlungsstrategien und -taktiken zu überlegen und zu verinnerlichen. Die Delegation sollte von der Firmenleitung uneingeschränkte Rückendeckung haben, da Unsicherheiten bezüglich der Entscheidungsbefugnis schnell von den asiatischen Geschäftspartnern erkannt und auch ausgenutzt werden können.

**Kleidung:** In Asien wird großer Wert auf die Kleidung gelegt. Der europäische Geschäftspartner wird zunächst aufgrund seines Erscheinungsbildes eingeschätzt. Die insgesamt gepflegte Erscheinung (Haarschnitt, tadelloser Anzug, geputzte Schuhe) ist Pflicht auf dem Weg zum Erfolg. Traditionelle Farben sind schwarz, marineblau und dunkelgrau, kombiniert mit einem weißen Hemd. In tropischen/subtropischen Ländern (Malaysia, Singapur und Thailand beispielsweise) können auch helle Baumwoll- oder Leinenanzüge getragen werden. Geschäftsfrauen sollten zu kurze Kleidung vermeiden und in Ländern wie Indonesien, Malaysia und Singapur ein leichtes Kopftuch tragen, sofern moslemische Geschäftspartner anwesend sind. Europäische Geschäftsfrauen haben es schwerer als ihre männlichen Kollegen, akzeptiert und anerkannt zu werden, weshalb es besonders wichtig ist, auf ein korrektes Äußeres zu achten und daran zu denken, dass die Geschäftsfrau als Repräsentantin ihres Landes betrachtet wird.

**Tabus:** Darunter fällt alles, was in einem Land heilig ist, als unangenehm empfunden oder als gefährlich eingestuft wird. Tabuisiert werden bestimmte Themen und Verhaltensregeln – in Thailand beispielsweise der Zweite Weltkrieg, Gesellschaftspolitische Themen und kritische Bemerkungen dazu werden gemieden (zum Beispiel Menschenrechtsverletzungen in China). Religiöse Zeremonien gelten als unantastbar, genau wie die thailändische Königsfamilie, die japanische Kaiserfamilie oder Personen, die eine Religion vertreten.

Weitere Informationen unter [www.tip.de](http://www.tip.de)



Dipl.-Kfm. Gerd Schneider ist Geschäftsführer von Accenta Asia. Als Führungskraft in der Industrie hat er acht Jahre in Ostasien gelebt und gearbeitet. Heute trainiert und berät er Führungskräfte und Unternehmen im Asiengeschäft.  
Kontakt: +49 (0) 221-5716784;  
[www.accenta-asia.de](http://www.accenta-asia.de)