

# Folgenreiche Kulturunterschiede

## Erwerb interkultureller Kompetenz für erfolgreiche ausländische Geschäftsbeziehungen – Teil 1

*Über interkulturelle Bauchlandungen amüsiert sich der Außenstehende gerne. Doch betroffene Geschäftsleute erleiden aufgrund solcher Geschehnisse allzu häufig Umsatzeinbußen, da sie ihre fremdländischen Partner verprellt haben. Der Erwerb interkultureller Kompetenz – durch Fachliteratur, Schulung und in praxi – ist allemal persönlich wie geschäftlich lohnend und kann gleichzeitig spannend und unterhaltsam sein.*

### Interkulturelle Missverständnisse

In einigen chinesischen Landesteilen gilt ein grüner Hut traditionell als Symbol für den gehörnten Ehemann. Während des Besuchs einer taiwanesischen Delegation auf einer Farm im Mittleren Westen der USA setzte der arglose Farmer – als Geste der Gastfreundschaft – dem Herrn Delegationsleiter einen (für dessen Physik recht großen) grünen Hut auf den Kopf. Der so Geehrte fühlte sich durch das zweifelhafte Präsent jedoch arg gekränkt, riss sich den Filz vom Kopf und warf ihn wütend zu Boden. Kein guter Verhandlungsaufakt.

Selbst wortgewandte Politiker empfinden auf internationalem Parkett zuweilen Ratlosigkeit – Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt antwortete nach einem offiziellen China-Besuch auf eine Journalistenfrage zum Verhandlungsverlauf in Gedanken vertieft: „Die Chinesen ... haben chinesische Gesichter gemacht.“

### Norbert J. Breuer

Fachmann für Exportmarketing und Interkulturelles Management. Er arbeitete lange Jahre als Exportmanager in der Industrie und für öffentliche Wirtschaftsförderungen im In- und Ausland. Seit 19 Jahren ist er als selbstständiger internationaler Managementberater tätig und führt mittelständische Unternehmen in Auslandsmärkte, vornehmlich in den französischen. Daneben ist er als Seminar- und Hochschuldozent sowie als Buchautor tätig.  
[www.breuer-exportmarketing.de](http://www.breuer-exportmarketing.de)



Foto: Sebastian Lux / pixelio.de

Südkoreaner – sie neigen wie Russen dazu, Geschäftspartnern „Trinkgelage“ aufzunötigen und bieten ihnen als (teure) Spezialität durchaus gebratenen Hund an – offenbaren zuweilen eine dem unvorbereiteten deutschen Geschäftspartner weitere überraschende Eigentümlichkeit: Nachdem man ihnen ein ausgefeiltes Angebot unterbreitet hat, in welchem man bis an die Grenzen des Machbaren gegangen ist und einen Rabatt gewährte, der einem Bauchgrimmen verursacht, fragt Herr Kim einige Tage später mit einer scheinheilig-einfältig anmutenden Attitüde nach, wieviel Rabatt man denn nun einzuräumen bereit sei. Haben Sie richtig gehört?

Auf Ihre überraschte Erwidern hin, dass der Rabatt ja doch deutlich aus-

gewiesen sei, wird der Koreaner freilich keineswegs nachgeben. Vielmehr wird er hartnäckig darauf bestehen, einen zusätzlichen Nachlass durchzudrücken. In einem solchen Falle reagierte ein deutscher Manager auf diese in wortkargem Englisch wiederholte vorgetragene Penetranz (»What discount now, Mister?«) so genervt, dass er den Hörer aufwarf.

„Nur der Mensch ist vollkommen, der viel gereist ist, der zwanzigmal die Art seines Denkens und Lebens geändert hat.“

Alphonse de Lamartine  
(1790 bis 1869), französischer Dichter, Diplomat und Politiker

Hätte er aber im Vorfeld bereits um die koreanischen Gepflogenheiten gewusst, würde er diese bei der Angebotsabgabe sinnvoll berücksichtigt haben. Wer sich über die Verhandlungsgepflogenheiten und Denkweisen von Asiaten vorher unterrichtet hat, der weiß natürlich, dass Konzessionen dortzulande erst ganz zum Ende der Vorstellung gemacht werden. So dass man in arge Verlegenheit geraten kann, wenn man von Beginn an zu entgegenkommend oder gar freigebig war – was zudem das Misstrauen schüren kann, weil die asiatische Seite vielfach irrigerweise davon ausgeht, dass man ebenso raffiniert zu verhandeln pflegt wie sie selbst.

### Interkulturelle Kompetenz und verborgene Signale

Der weiter steigende Internationalisierungspegel unserer Wirtschaft – auch Mittelständler unter 50 Mitarbeitern werden zunehmend exportaktiv – bedingt nun einmal das Wirtschaften in und mit unterschiedlichen Kulturkreisen. Kommunikation und Marketing im Zeichen der Interkulturalität sind da vonnöten. Ohne Kenntnisse des abweichenden Geschäftsgebarens und Speisegewohnheiten und Verhaltensweisen bei Geschäftsessen stolpert man „interkulturell blind“ schnell in Fettnäpfchen und Fallen.

Interkulturelle Kompetenz ist nachweislich ein Erfolgsfaktor für Manager und Unternehmen. Interkulturalität ist nun aber nicht zu greifen, nicht konkret festzuzurren wie Deckungsbeiträge oder Personalkosten. Sie ähnelt eher einem Pudding, den man an die Wand nageln möchte. Aber eben diese „weichen Faktoren“ sind ganz entscheidend im internationalen Management und Geschäft – nicht allein, aber mit ...

### Sprache und Körpersprache

Gestik und Mimik sind von Hause aus unsere grundlegenden „Instrumente“ zur Kommunikation. Dies gilt ebenso, wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinandertreffen. Nicht ohne Weiteres sichtbar oder hörbar werden dabei deren Einstellungen, die Denkhaltungen des Gegenübers. Ohne Vorbereitung – zum Beispiel durch interkulturelle Schulungen, wie sie in Großunternehmen längsthin üblich sind – begibt man sich auf das verminte Terrain verborgener Signale. Mit Vorbereitung ist man besser gebettet, denn: Erkannte Gefahr ist halbe Gefahr.

Die meisten Kulturen dieser Erde unterscheiden sich darin voneinander, wie sie Zeit, Raum, Beziehungen und eine Vielzahl weiterer Blickwinkel ihrer Umwelt gewärtigen und nutzen. Da jedoch selbst innerhalb einer homogenen, althergebrachten Kultur zuweilen Nuancen entscheiden, vermag man sich vorzustellen, zu welcher heftigen verbalen und nonverbalen Missverständnissen es kommen kann, wenn allein schon die Kommunikationsklaviaturen eines – sagen wir einmal – Finnen und eines Brasilianers aufeinanderprallen. Zumal Südländer gemeinhin weitaus gesprächiger sind als eher schweigsame Nordeuropäer. Was dazu führen kann, dass der Finne nach einem ersten Treffen „alles“ über den Brasilianer weiß, aber Letzterer kaum etwas über den Finnen.

### Gegensätze ziehen sich nicht an

Im Geschäftsleben gilt das alte Sprichwort „Gegensätze ziehen sich an“ eben oftmals nicht. Japaner verstehen es wohl von allen Kulturen am besten, ihre Gefühle zu verbergen. Expressive Italiener wirken auf sie daher nicht sonderlich Vertrauen einflößend. Und: Franzosen beispielshalber reden in Verhandlungen gerne ausschweifend, werden sie doch rhetorisch entsprechend

an ihren Hochschulen ausgebildet. Dabei wird von ihnen selbst beklagt, es handele sich in Sitzungen oftmals um einen „Dialog der Tauben“ – alle reden, niemand hört zu.

Interkulturelle Missdeutungen werden zumeist durch Fehlinterpretationen von Signalen und fremdkultureller Verhaltensweisen, die zu Hause als wohlgesonnen, abweisend, gesittet, von posierlich bis kriegerisch, letztlich positiv oder negativ empfunden werden, ausgelöst.

Das Verhalten selbst ist bereits eine Form der Kommunikation. Ein Mensch kann sich nicht „nicht verhalten“. Selbst wenn er sich stundenlang reglos in den Wald stellte, sendete er damit eine Botschaft aus, wenngleich eine rätselhafte. Vom Psychotherapeuten würde er signifikanterweise als „verhaltensauffällig“ und nicht etwa unauffällig eingestuft. Es werden vom Menschen somit immer Signale ausgesandt, ob nun beabsichtigt oder nicht.

Hinzu kommt, wie das renommierte US-Anthropologen-Ehepaar Hall schon sehr früh feststellte: „Jeder, der im Ausland tätig ist oder mit Ausländern zu tun hat, muss der Tatsache Rechnung tragen, dass die Kultur eines Volkes im Verhalten jedes einzelnen Angehörigen dieses Volkes zum Ausdruck kommt, von jedem einzelnen selbst aber als seine ganz persönliche, gewissermaßen nur ihm eigene, von ihm selbst entwickelte Verhaltensweise empfunden wird.“

Passend dazu gibt es etliche deutsche Geschäftsleute, die sich als eigenständig entwickelte Persönlichkeiten begreifen, indes

angeben, erst im Ausland festgestellt zu haben, teils zu ihrem Missvergnügen, wie „deutsch“ sie doch geprägt seien.

Schon im Nachbarland Frankreich mag es einem so ergehen. Denn dort arbeitet man auch freitagnachmittags, isst Hähnchen mit Messer und Gabel und den grünen Salat verspeist man wie in Afrika nach dem Hauptgang; im Hexagon genießt man Kuchen mit großer Gabel und Ölsardinen niemals ohne Haut und ohne Gräten; dort schneidet ein Mensch mit Kultur mitnichten die vordere Spitze einer Käsecke ab, trinkt man keine Kondensmilch im Kaffee, versteht man unter Nougat (Nugat) etwas ganz anderes als hierzulande, spricht man eine unverheiratete Frau weiterhin stets als „Fräulein“ (Made-moiselle) an und belächelt man Vegetarier mitleidvoll; es gibt keine Kippfenster oder Zigarettenautomaten und erst seit Kurzem Adventskränze; und man wird im Restaurant nicht verstehen, was Sie mit „Bouletten“ und „Rouladen“ bestellen möchten, obwohl es doch so schön à la française klingt.

Als Geschenk wird Wein still missbilligt und Whiskey statt Cognac hochgeschätzt. Zudem hat man weder ein spezielles Wort für „Geschwister“ noch für die Gattung „Mensch“, derer diese entstammen, und ist das prächtige „Hôtel de Ville“ für deutsche Urlauber keinesfalls empfehlenswert, weil es sich dabei um das Rathaus handelt.

## Angepasste Werbebotschaften

Es geht dabei gar nicht so sehr um die akkurate Übersetzung, sondern vielmehr um die markt- und mentalitätsgerechte, also die „akkulturierte“ Übertragung bzw. Adaptation. Wie sehr selbst das Englische in den verschiedenen, ihm eigenen Sprachräumen voneinander abweicht, werden Sie spätestens dann bemerken, wenn Sie einmal mit einem Schotten, einem Amerikaner und einem Australier zu Tische sitzen und dann en passant die Frage stellen, wie man »Zander«, also den bekannten See- und Flussfisch, korrekt ins Englische übersetzt. Heißt er nun zander, perch, pike, perch-pike, pike-perch ... oder wie? Die anschließende amateur-ichthyologische Diskussion kann abendfüllend werden.

Schon die reine Übersetzung einer sprachlichen Botschaft kann überaus problematisch geraten, wenn Sie keinen versierten Dolmetscher oder Übersetzer (wo immer möglich ein Muttersprachler in der Zielsprache, im Zielland lebend) damit beauftragen. Sonst geht es Ihnen



In jedem Land „ticken die Uhren“ anders.

am Ende noch wie der Firma Pepsi-Cola, deren amerikanischer Slogan „Come alive with the Pepsi Generation“ unglücklicherweise wörtlich ins Chinesische übertragen wurde und sodann lautete: „Pepsi erweckt Ihre Vorfahren wieder zum Leben“ („Pepsi brings your ancestors back from the grave“) – was in Fällen wohlhabender Erblasser nicht gerade wünschenswert erscheinen mochte.

Vollends ins Abseits gerät der Unkundige – und leider nimmt dieser Unfug allenthalben zu statt ab – mit automatischen Online-Übersetzungen. Zum Belege ein Beispiel. Nehmen Sie Joachim Ringelnatzs Gedicht:

### „Bumerang“

War einmal ein Bumerang;  
War ein Weniges zu lang.  
Bumerang flog ein Stück,  
Aber kam nicht mehr zurück.  
Publikum – noch stundenlang –  
Wartete auf Bumerang.

## Kennzeichen von Kulturen

Ernährung (Essen, Trinken)

- Kleidung
- Kommunikationsweise (verbal, nonverbal)
- Kunst
- Lebensstil
- Regeln, Gesetze
- Religion
- Verhandlungsstil
- Wertesystem
- Zeit- und Raumpfinden

(Reihenfolge nicht gleich Rangfolge)

und geben es in den Online-Übersetzungsservice von Google ein. Einmal ins Englische und dann gleich wieder rückübersetzt, überrascht eine offenkundig brutale Neu-Version:

WENN Einmal Ein Bumerang Krieg;  
WENN Etwas zu lang Krieg.  
Boomerang prügeln Ein Stück,  
Jedoch NICHT MEHR zurück  
zu Kommen.  
Publikum – NOCH stundenlang –  
Wartete Markt auf Bumerang.

Man kann im Ausland nur selten mit den gleichen Worten, Botschaften und Argumenten werben, wie man es zu Hause tut. Interkulturelles Marketing erfordert viel Fingerspitzengefühl, man sollte auf die Eigenheiten der ausländischen Zielgruppe eingehen und seine Kommunikation behutsam anpassen.

Nicht unterschätzt werden sollte auch der von Land zu Land unterschiedliche Symbolgehalt von Farben, den es bei werblichen Aktionen und Dokumenten angemessen zu berücksichtigen gilt. Es gilt überdies, Firmen- und Produktnamen, die im Exportland nährisch oder gar obszön klingen, angemessen abzuwandeln. Procter and Gambles Papiertaschentücher namens „Puffs“ fanden in Deutschland jedenfalls wenig Anklang.

„Hunde bellen diejenigen an, die sie nicht kennen.“  
Der griechische Philosoph Heraklit (550 bis 480 v. Chr.)

Das Zauberwort im Export lautet unverändert: Anpassung. Und diese ist – bis auf eine Ausnahme: die Korruption – nicht nur erlaubt, sondern zwingend. Sogar die römisch-katholische Kirche hatte – nach einem für »Kunden« wie »Verkäufer« bitteren Lernprozess – ihre Botschaft bei Naturvölkern an deren jeweilige Kultur adaptiert, sodass ihre »Vertriebsleute«, die Missionare, kulturell sehr unterschiedliche Gemeinden aufbauen durften. Einer solch cleveren Anpassung verdanken wir gar das Datum unseres Weihnachtsfestes, welches geschickt auf einen hohen römischen Schlemmertag gelegt wurde, was die Akzeptanz merklich erhöhte. □

Fortsetzung des Artikels  
in INDUSTRIEBEDARF 6/2014  
mit den Themen Vorurteile  
und Interkulturalität.

Alle Angaben ohne Gewähr.