



Von Sergey Frank und Anna Frank

Sergey Frank, Nachkomme russischer Emigranten, ist Partner bei der Personalberatung Kienbaum Executive Consultants GmbH in Gummersbach. Zuvor leitete er das Londoner Büro von Kienbaum. Sergey Frank hat eine Reihe von Beiträgen zum Thema „Interkulturelles Management im Geschäftsleben“ publiziert und sich unter anderem auch intensiv mit den kulturellen Gepflogenheiten in den EU-Beitrittsländern beschäftigt („Internationales Business“, Haufe-Verlag München 2003). Anna Frank studierte Sprach- und Sozialwissenschaften. Sie arbeitet in Ascheberg im Münsterland als Trainerin für interkulturelle Seminare/Workshops sowie als systemische Beraterin.

Kontakt: www.kienbaum.com; www.anna-frank.com



Brücken der Verständigung – welche Fettnäpfchen Sie vermeiden sollten

Zehn Länder – zehn Kulturen – zehn Geschäftsmentalitäten: Was Investoren beachten sollten, um Geschäftsbeziehungen durch ungeschicktes Verhalten nicht schon im Keim zu ersticken, lesen Sie hier im komprimierten Überblick.

Bei aller Euphorie, die die EU-Erweiterung mit sich bringt, sollte man sich im Klaren sein, dass sich Denken und Verhalten der Menschen Mittel- und Osteuropas nur langsam wandeln können. Denn es braucht eine gewisse Zeit, die teilweise immer noch internalisierten Werte der Planwirtschaft den neuen Erfordernissen der Marktwirtschaft anzupassen. Das gilt auch für die Preise, die nach dem EU-Beitritt im Mai 2004 in einigen Regionen stark angestiegen sind und sich im Laufe der Zeit wohl durch die künftige Marktentwicklung auf ein neues Niveau einpendeln werden.

Wenn ein Markt sich als attraktiv erweist, wachsen Infrastruktur und Bereitschaft, mit ausländischen Investoren zu kooperieren, schneller. Beim geschäftlichen Kontakt haben immer Menschen mit Menschen zu tun. Internet und E-Mail helfen in diesem Zusammenhang: Gerade im Zeitalter der IT wächst die Chance, durch die weltweite Vernetzung völlig unkompliziert andere Kulturen und Menschen auf ganz individueller Ebene zu erleben und Verständnis wachsen zu lassen.

Business ist nirgendwo auf der Welt gleich – wenn man in andere Märkte geht, trifft man auf andere Mentalitäten, Kulturen und Denksätze. Um diese zu verstehen und mit ihnen erfolgreich umzugehen, sind Einfühlungsvermögen, Geduld und Zeit nötig. Es ist ratsam, nicht aufs Geratewohl Geschäfte anzubahnen. Im Gegenteil: Sorgfältige Planung sollte auch spezielle Trainings miteinbeziehen, mit deren Hilfe ein Erfolg versprechender Eintritt in eine fremdartige Kultur gewährleistet ist.

Und einen weiteren Aspekt sollte man nicht vergessen: Neben allem gesunden Gewinnstreben macht gerade die Andersartigkeit dieser Kulturen die Attraktivität internationaler Geschäfte und Projekte aus. Dies gilt insbesondere auch für die neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union.

Verhandeln in Estland, Lettland und Litauen. Die baltischen Republiken, das heißt Estland, Lettland und Litauen, haben jeweils eine lange und traditionsreiche Geschichte hinter sich. Im Zweiten Weltkrieg wurden die drei Länder von der Sowjetunion okkupiert und über 40 Jahre sozialistisch regiert. Alle drei Staaten unterscheiden sich voneinander:

Die Esten sind protestantisch und dem benachbarten Finnland geographisch und in der Sprache sehr nahe; die Letten, ebenfalls lutherisch, ähneln eher den Deutschen; die Litauer sind aus ihrer Geschichte heraus enger mit Polen sowie mit Russland verbunden.

Die baltischen Staaten sind als Geschäftsgebiet sehr attraktiv: Ihre geografische Nähe zu Skandinavien, eine im Vergleich zu den übrigen Staaten der GUS eher westliche Mentalität und ein relativ guter Bildungsstandard sind Pluspunkte. Das persönliche Beziehungsnetz im eigenen Land ist sehr eng. Was man im Baltikum erreicht, entsteht eher durch persönliche Beziehungen im Sinne der Reziprozität („wie du mir, so ich dir“) als durch offizielle Eingaben und Anträge. Der örtliche Verhandlungspartner erwartet keine Hilfe von Seiten der Behörden.

(1) Verhandeln mit Esten. In Estland, wie auch in den angrenzenden skandinavischen Ländern, verläuft die Kommunikation eher ruhig und langsam sowie mit Understatement. In der Regel sind extrovertierte Rhetorik und Übertreibungen unangebracht. Dies drückt sich vor allem in der Körpersprache der Esten aus, insbesondere bei der ersten Begegnung: Man gibt sich reserviert.

Esten sind „leise Individualisten“. Bei Verhandlungen beginnt Ihr Geschäftspartner eher leise, untertreibt mit seinen eigenen Leistungen und hört Ihnen gut zu. Er legt Wert auf Pünktlichkeit und auf eine strukturierte Tagesordnung. Stark ausgeprägtes Selbstvertrauen, wie es in anderen, eher extrovertierten Kulturen verbreitet ist, wird in Estland als angeberische Selbstdarstellung aufgefasst. Dies gilt ebenfalls für Präsentationen. Eine gut dokumentierte Präsentation mit stringenter Argumentation und klar strukturierten Folien kommt besser an als übertriebene, marktschreierische Behauptungen. Esten zeigen gewöhnlich wenig Gefühle in der Öffentlichkeit. Sie reagieren in Verhandlungen eher reserviert. Es kann zu leichten Irritationen kommen, wenn der estnische Geschäftsmann mit sehr dominanten Partnern verhandelt.

Auch empfinden Esten es als unhöflich, wenn sie mitten im Satz unterbrochen werden. Unterbrechungen sind nur bei notwendigen Verständnisfragen angebracht. Für Entscheidungen lassen sich Esten gerne

länger Zeit. Sobald sie über einen Vertrag positiv entschieden haben, beginnen sie unverzüglich und verlässlich mit der Implementierung des Projektes.

(2) **Verhandeln mit Letten.** Letten sind Esten relativ ähnlich, so dass vieles, was über Estland bereits gesagt worden ist, auch für Verhandlungen in Lettland gilt. Diese Verhandlungen gestalten sich hier genauso individuell wie in Lettland. Ihre Partner sind aber wahrscheinlich weniger reserviert.

Der lettische Geschäftspartner legt beim Verhandeln großen Wert auf Pünktlichkeit und eine durchdachte Tagesordnung. Rhetorik, große Gefühle und starke Selbstdarstellung spielen keine Rolle. Ganz im Gegenteil, Sie sollten in Lettland vermeiden, besserwisserisch oder gar großspurig aufzutreten. Selbst wenn Sie sehr starke Argumente für sich haben, sollten Sie diese nicht überbetonen. Lettische Geschäftsleute sind stolz und möchten nicht geringschätzig behandelt werden.

Letten sind konservativ, „wie aus der guten alten Zeit“. Das bedeutet zum Beispiel: Sie lassen Frauen den Vortritt, öffnen ihnen die Tür oder begrüßen und verabschieden sie mit Handkuss. Männer zahlen die Restaurantrechnung und benehmen sich wie Kavaliere.

(3) **Verhandeln mit Litauern.** In Litauen ist die Begrüßung ähnlich wie in Russland: Es wird nur Männern die Hand gereicht und nicht den Frauen. Diese Ähnlichkeit mit Russland sollte man allerdings nicht überbewerten: Auf Grund der politischen Gegebenheiten in der Vergangenheit, insbesondere nach dem Zweiten Weltkrieg, hat Russland nicht unbedingt einen guten Ruf in diesem Land. Konkret sollte man vermeiden, den litauischen Vertragspartner in russischer Sprache anzusprechen. Nur wenn man auf Deutsch oder Englisch nicht weiterkommt, bleibt als Notlösung die russische Sprache. Litauer sind sehr stolz auf ihre mehr als tausendjährige Geschichte und lange staatliche Souveränität. Vermeiden Sie die Bezeichnung „Balten“ sowie Themen, die mit dem Zweiten Weltkrieg, vor allem dem Hitler-Stalin-Pakt, zusammenhängen.

Die Litauer sind auch stolz auf ihre traditionsreiche religiöse Kultur. Hier gibt es starke Ähnlichkeiten mit Polen. Der Katholizismus spielte in beiden Ländern eine wichtige Rolle, sowohl im Hinblick auf die nationale Identität als auch bezüglich der protestantischen preußischen Nachbarn im Westen und der orthodoxen Nachbarn im Osten. Es empfiehlt sich, agnostische Bemerkungen oder Kritik an der Kirche oder am Papsttum zu unterlassen.

Verhandlungen in Litauen sind Verhandlungen in Russland sehr ähnlich. Hier gilt vor allem Folgendes: Die Litauer sind weniger reserviert als die Esten und Letten. Die amerikanische Art zu kommunizieren – mit Humor und Lockerheit – ist jedoch auch hier nicht unbedingt angebracht. Verhandlungen sind eine ernste Sache und sollten entsprechend verlaufen. Der litauische Verhandlungspartner ist eher personen- als geschäftsorientiert. Deshalb ist es wichtig, eine angenehme persönliche Beziehung aufzubauen.

Häufig hat Ihr Partner wegen seiner Erfahrungen im Sozialismus großes Misstrauen gegenüber Behörden und Bürokratie. Dadurch ist er bei Vertragsänderungen, die auf Grund von Gesetzen und Verordnungen notwendig werden, eher skeptisch. Hier besteht hoher Erklärungsbedarf.

Litauische Verhandlungsteams setzen sich oft aus altgedienten, erfahrenen Experten zusammen, deren Verhandlungsstil dem eines Schachspiels ähnelt, das heißt, sie planen mehrere Züge im Voraus. Ihr lokaler Geschäftspartner wird keine allzu hohe Flexibilität in Bezug auf plötzliche Änderungen oder neue Ideen zeigen. Kompromissbereitschaft kann als Schwäche ausgelegt werden. So passiert es, dass Verhandlungen zum Stillstand kommen. Auch hier empfiehlt es sich, Kraft und Ausdauer zu beweisen und nicht nachzugeben. Zugeständnisse von Seiten des litauischen Geschäftspartners werden nur dann gemacht, wenn es auch zu Gegenkonzessionen kommt. Hier gilt es aufzupassen: Kleinere Zugeständnisse von der Gegenseite bedingen in der Regel größere Konzessionen von der eigenen. Es bietet sich an, im Erstentwurf eines Vertrags einige Punkte einzubauen, die man im Laufe der Verhandlungen ge-

benenfalls zur Disposition stellen kann. Rechnen Sie damit, dass die Gegenseite Sie auffordert, zunächst Ihre Verhandlungspositionen darzulegen, um darauf antworten zu können.

Es empfiehlt sich weiterhin, zwischen dem Verhalten der Gegenseite während der Verhandlungen und außerhalb davon zu unterscheiden. Härte, Ungeduld und Emotionen während der Verhandlungen sollten Sie mit Ruhe, Ausdauer und Konstanz begegnen. Außerhalb des Gespräches können Sie durchaus Sympathie und persönliche Affinität zeigen. Westliche Professionalität gepaart mit persönlichem Interesse und individueller Stringenz beim Verhandeln sind eine Kombination von Eigenschaften, die einen litauischen Geschäftspartner überzeugen.

Tagesordnungen werden in der Regel nicht so strikt befolgt wie in Estland oder Lettland. Darüber hinaus kommt es des Öfteren vor, dass einmal vereinbarte Festlegungen in der nächsten Verhandlungsrunde wieder aufgenommen und neu verhandelt werden. Eine Art Vertragskonsistenz oder Verpflichtung, sich an einmal geschlossene Vereinbarungen zu halten, besteht nicht unbedingt.

Aus diesem Grund sollten alle Verhandlungsergebnisse schriftlich und möglichst detailliert festgehalten werden, unabhängig davon, ob die Vereinbarung teilweise oder auch vollständig getroffen worden ist.

Verhandeln auf Malta. Die ehemalige britische Kronkolonie lässt auch heute noch deutliche Spuren aus der Zeit entdecken, als die Briten die Insel beherrschten. Auf Malta paart sich folglich englische Disziplin mit südländischem Charme und Zeitgefühl. Man sollte also kleine Verspätungen einkalkulieren.

Malteser sind katholisch und konservativ eingestellt. So ist auch der Stellenwert der Familie und der Kinder entsprechend groß. Die Bewohner der Mittelmeerinsel gelten als aufgeschlossen, weltoffen und geschäftstüchtig. Es wird gern gefeiert, und Gäste sind ebenfalls gern gesehen. Auch religiöse Feste, Karneval und Ähnliches werden intensiv wahrgenommen. Malteser sind Südländer und von daher temperamentvoll und stolz auf ihre Heimat. Darauf sollte man als Gast Rücksicht nehmen und mit Kritik eher zurückhaltend sein.

Das Verhandeln mit den Maltesern ist eine interessante Mischung aus englischem Understatement und italienischem Feilschen. Höflichkeit ist in Malta ausgesprochen wichtig. Lassen Sie Ihr Gegenüber in Ruhe aussprechen, seien Sie herzlich, aber nie kumpelhaft.

Humor hilft immer, die Verhandlungsatmosphäre zu verbessern. Hier sind die Malteser eher englisch und schätzen den subtilen und trockenen Humor.

Seien Sie in Verhandlungen flexibel, versuchen Sie, Ihren Standpunkt und den des Partners aus seiner Perspektive zu betrachten. Vermeiden Sie Besserwisserei und ein dogmatisches Auftreten. Vertreten Sie Ihren Standpunkt argumentativ, ohne dabei unflexibel zu erscheinen.

Mit gutem, leichtem Humor und der Sensibilität, auf Zwischentöne zu achten, werden Sie mit Ihrem maltesischen Partner gute Ergebnisse erzielen.

In der Öffentlichkeit sollten Sie bei der Besichtigung religiöser Kultstätten angemessene Kleidung tragen. Das Rauchen ist in öffentlichen Verkehrsmitteln untersagt. Trinkgeld wird wie in Deutschland gezahlt. In Restaurants und bei Taxifahrten sind mindestens zehn Prozent angebracht. Bitte denken Sie daran, dass in Malta Linksverkehr herrscht. Die Promille-Grenze liegt bei 0,8.

Das Leben in Malta ist auf Grund der kulturellen Mischung und der besonderen Eigenart der Insel einzigartig. Malta ist nicht vergleichbar mit einem der anderen EU-Beitrittsstaaten.

Verhandeln in Polen. Mit dem Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft hat sich in Polen auch das Geschäftsgebaren verändert. Wo es früher um Planerfüllung und Kollektiv ging, dreht sich heute alles um Umsatz und Renditen. Doch auch wenn die Polen dem Pfad der Marktwirtschaft folgen, darf nicht vergessen werden, dass das Verhalten und Denken, welches in langen Jahren gewachsen ist, sich nur langsam wandelt. So spiegeln sich die alten und neuen Zeiten auch im polnischen Management wider: hier die jungen, oft in Westeuropa oder den USA ausgebildeten Nachwuchsführungskräfte, dort erfahrene und in der Planwirtschaft groß gewordene Manager ehemaliger Staatsbetriebe.

Polen ist eine alte europäische Kulturnation mit starker katholischer Verwurzelung. Das Land sieht sich als Teil der europäischen Gemeinschaft. Bitte vermeiden Sie Anspielungen, dass Polen Teil des „Ostens“ sei, da die Polen nicht mit Russland gleichgesetzt werden wollen. Darüber hinaus sind sie ein sehr patriotisches Volk. Geringschätzige Bemerkungen zum Beispiel über die Kriminalitätsrate oder Anekdoten über Polens Rückständigkeit sind unangebracht.

Die Säulen des polnischen Staates heißen Katholizismus und Nationalstolz, die geschichtlich miteinander verbunden sind. Die Polen sind stolz auf ihre traditionsreiche religiöse Kultur. Hier gibt es starke Ähnlichkeiten mit Litauen. Der Katholizismus spielte in beiden Ländern eine wichtige Rolle. Einerseits prägte er die nationale Identität, andererseits diente er zur Abgrenzung von den protestantischen preußischen Nachbarn im Westen und den russisch-orthodoxen Nachbarn im Osten. Es empfiehlt sich daher, kritische Bemerkungen über Kirche oder Papsttum zu unterlassen.

Beim Verhandeln mit polnischen Vertragspartnern sollte man insbesondere Folgendes berücksichtigen: Ältere Manager, die schon seit Jahrzehnten in Führungspositionen tätig sind, verfügen zwar über gutes technisches und anderes Fachwissen, doch wenn es um kaufmännische Dinge geht, tauchen Probleme auf. Wer mit ihnen verhandelt, sollte sich Zeit nehmen. Auch noch heute kann es passieren, dass Ihr Gegenüber kaum Kenntnisse über den genauen Ablauf von Gemeinschaftsunternehmen oder die westliche Art der Bilanzierung hat. Der erfahrene Manager erkennt dies und setzt alles daran, diese Unsicherheiten zu beseitigen. „Es war durchaus eine Gratwanderung. Auf der einen Seite gab es noch Lücken im Management-Know-how auf polnischer Seite, aber die Lernbereitschaft war sehr hoch. Auf der anderen Seite mussten wir aufpassen, nicht als Lehrer dazustehen“, schildert der Produktmanager eines deutschen Automobilzulieferers seine Erfahrungen. In der Tat ist diese Haltung zwischen Nachsicht und Arroganz gerade in der angespannten Situation einer Verhandlung nicht einfach. Wird eine Erklä-

rung dezent und in freundschaftlichem Ton vorgetragen, so bietet sich eine große Chance, Vertrauen zu gewinnen und über das eigentliche Geschäft hinaus die Verbindung zu vertiefen.

Das neue Wirtschaftssystem in Polen steht. Dennoch wird an vielen (gesetzlichen) Details noch gefeilt. Deshalb ist es für beide Seiten wichtig, Verträge und technische Vereinbarungen im Einzelnen festzuhalten.

Sie sollten die Vereinbarungen so genau wie möglich dokumentieren, so dass eventuelle Gesetzesänderungen das Geschäft nicht im Nachhinein gefährden. Polen sind eher ungeduldige Geschäftspartner. Sie lassen sich wenig Zeit für Smalltalk. In den Verhandlungen geht es meist schnell zur Sache und Gespräche verlaufen nüchtern und zielgerichtet. Flexibilität hat dabei wenig Raum. Verstärkt wird dieser Umstand durch Behörden, die nach wie vor eher unflexibel, unmotiviert und entsprechend langsam arbeiten. Auch Genehmigungen und Lizenzen lassen oft auf sich warten. Deshalb sollten Sie ähnlich wie in Südeuropa die Vollmacht der Verhandlungsführer möglichst weit stecken, um gegenüber Behörden schnell reagieren zu können.

Dazu gehört dann auch die Fähigkeit zur Improvisation: Falls es zum Beispiel bei einem geplanten Unternehmenskauf in Polen zwölf Monate dauert, um alle notwendigen Genehmigungen zu erhalten, sollten Sie prüfen, ob es möglich ist, kurzfristig ein Joint Venture abzuschließen, das später in eine Akquisition übergehen könnte.

Wie erwähnt ist die genaue Fixierung der Schlüsselbegriffe und später der Vertragsinhalte von entscheidender Bedeutung. Umso wichtiger ist eine gemeinsame Sprachbasis. Bei Verhandlungen mit Partnern aus Polen wird des Öfteren Deutsch und auch Englisch gesprochen. Sie sollten sich aber nicht darauf verlassen, sofern nicht von vornherein eine entsprechende Qualität der Sprachkenntnisse bekannt ist. „Das war in der Tat eine erstaunliche Erfahrung. Wir konnten uns vor der eigentlichen Sitzung bestens auf Deutsch unterhalten. Als es dann aber in die konkreten Verhandlungen ging, merkte man, dass das Managementvokabular unserer Partner nicht ausreichte, um definitive Vereinbarun-

gen zu treffen. Wir haben so viel Zeit verloren und erst nach dem Einschalten eines Dolmetschers einen Abschluss finden können“, beschreibt ein deutscher Manager seine Erfahrungen.

Das soziale Miteinander ist in Polen sehr wichtig. Bitte beachten Sie, dass Polen eher konservativ sind. So berichtet die Vertriebsdirektorin eines deutschen Kosmetikherstellers: „Nirgendwo sonst hat man mir so oft die Türen aufgehalten wie in Polen. Außerdem begrüßten mich männliche Geschäftspartner mit Handkuss.“ Einladungen zum Essen werden als soziale Anlässe gesehen. Hier sollten Sie sich auf Getränke wie Wodka und auf Trinksprüche einstellen. Diese geben einen guten Anlass, den Stand der Geschäfts- und Privatbeziehungen zusammenzufassen und positive Ausblicke auf die Zukunft zu geben. Auf jeden Fall ist es angebracht, Trinksprüche der Gastgeber mit eigenen Toasts zu beantworten.

Verhandeln in der Slowakei. Das Land war viele Jahrhunderte eine kulturelle Mischung aus westlichen und slawischen Kulturen. Über Generationen zieht sich ein roter Faden deutschsprachiger Kultur, angefangen bei der Habsburger Monarchie, die sich wechselseitig mit der tschechischen Kultur befruchtete. Man sollte nicht vergessen, dass Bratislava kaum 100 Kilometer von Wien entfernt ist.

Die offizielle Sprache ist Slowakisch. Bevor die Verhandlungen beginnen, sollte man abklären, ob Dolmetscher benötigt werden. Die ältere Generation wird nicht unbedingt Englisch, vielleicht jedoch Deutsch sprechen. Generell ist eine Dokumentation der Verhandlungen auf Englisch möglich. Wie in vielen anderen Ländern vollzieht sich auf diesem Gebiet auch in der Slowakischen Republik momentan ein Wandel: Gerade die jüngere Generation ist heutzutage des Englischen mächtig, wenn auch vielleicht nicht so ausgeprägt wie in der Tschechischen Republik.

In der Slowakischen Republik sollte man Zeitreserven beim Verhandeln einplanen, insbesondere auch dann, wenn staatliche Genehmigungen einzuholen sind. Die Bürokratie arbeitet mittlerweile schneller als in sozialistischen Zeiten, ist aber immer noch im Vergleich zu ande-

ren Ländern eher langsam. Slowakische Geschäftspartner suchen sich ihr Gegenüber sehr gründlich aus und nehmen sich genügend Zeit, um sich von allen Aspekten eines potenziell erfolgreichen Geschäfts zu überzeugen.

Beim Verhandeln sollte Ihr Anfangsangebot eher realistisch sein, übertriebene Basartechniken, wie in anderen Ländern gang und gäbe, sind hier nicht angebracht und würden Ihren lokalen Verhandlungspartner vermutlich befremden. Auch in der Kommunikation sollte man nicht zu laut und prahlerisch sein. Grundsätzlich laufen Verhandlungen in der Slowakischen Republik ähnlich wie in Österreich ab. Mit der nötigen Portion Geduld und Einfühlungsvermögen bringt das Geschäftemachen in der Slowakei Spaß und kann für beide Seiten erfolgreich sein.

Ein weiterer Aspekt erinnert an die frühere K.-u.-K.-Vergangenheit: Formalitäten und Hierarchien spielen oft eine wichtige Rolle für Ihren Geschäftspartner, was wiederum österreichischen Verhaltensmustern sehr ähnelt. Titel sollte man genauso wie in Österreich nicht vergessen; es empfiehlt sich, die Geschäftspartner nicht nur mit ihrem Dokortitel, sondern zum Beispiel auch als Diplom-Ingenieur anzusprechen. Die Kleidung ist ebenfalls eher konservativ und formal: Männer sollten einen Anzug, Frauen ein Kleid oder Kostüm tragen. Hierarchische Werte kommen besonders durch den Top-Down-Ansatz im Management und in der mit Frauen relativ spärlich besetzten Führungsriege zum Tragen. Das Alter wird respektiert und ist ein Bonus.

Gastfreundschaft wird in der Slowakischen Republik groß geschrieben. Diese sollte man genießen, auch deshalb, weil die slowakische Küche sehr gut ist. Slowakische Manager sind gegenüber fremden Geschäftspartnern meist aufgeschlossen und gastfreundlich.

Verhandeln in Slowenien. Geschichtlich gesehen sind die katholischen Slowenen Mitteleuropäer und gehören eher Österreich als dem Balkan an. Sie sehen die gemeinsame Vergangenheit mit Jugoslawien retrospektiv eher entspannt, sind aber gleichzeitig stolz auf die jüngsten politischen und wirtschaftlichen Erfolge.

Noch in der jugoslawischen Zeit gab es zahlreiche erfolgreiche Joint-Ventures zwischen slowenischen Unternehmen und vor allem österreichischen Firmen. Dies ist zurückzuführen auf die geografische Nähe zu Österreich, aber auch auf die Mentalität der Slowenen, die früher als die „Preußen Jugoslawiens“ galten. Dies hat sich bis heute nicht geändert. Ihr Geschäftspartner ist pünktlich und erwartet diese Pünktlichkeit auch von Ihnen.

Grundsätzlich gleicht der slowenische dem österreichischen Verhandlungsstil. Doch erfordern Geschäftskontakte nach Slowenien vielleicht ein wenig mehr Geduld und Sensibilität.

Auch heute ist die slowenische Gesellschaft noch sehr hierarchisch strukturiert: Titel sind ein wichtiges Attribut, genauso wie in Österreich. Deshalb ist es angemessen, die Geschäftspartner mit ihrem jeweiligen Titel anzusprechen.

Eins sollte man nicht vergessen: Slowenien war viele Jahre Teil des Tito-Kommunismus, der zwar liberaler als die Staatsformen in den benachbarten Ländern im Osten war, aber dennoch viele Vorschriften machte. Abweichungen von Richtlinien und Regeln waren eher die Ausnahme. Obwohl Slowenien in den letzten Jahren eine sehr liberale Entwicklung verzeichnet, können die Verhaltensmuster der Vergangenheit immer noch Einfluss haben auf das Verhalten von älteren Managern in Slowenien. Eine der Grundregeln für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse in Slowenien ist folgender Grundsatz: Zuerst Vertrauen gewinnen, dann nachvollziehbar handeln und Versprechen einhalten.

Verhandeln in der Tschechischen Republik. Tschechen sind in ihren Verhaltensweisen den Skandinaviern oder Deutschen ähnlich. Geografisch gesehen grenzt das Land an Deutschland und Österreich. Die deutschsprachige Kultur zieht sich durch die tschechische Geschichte, sie beginnt mit der Habsburger Monarchie. Das Land war somit viele Jahrhunderte lang eine Mischung aus westlichen und slawischen Kulturen. Prag ist eine der multilingualsten Städte Europas. Die Tschechische Republik trägt zusammen mit Polen und Ungarn wesentlich zum Modernisierungs-

und Umstrukturierungsprozess in Mittel- und Osteuropa bei. Investitionen und Wissenstransfer aus Westeuropa fließen weitgehend in diese Länder und über sie weiter nach Osteuropa.

Die offizielle Sprache ist Tschechisch. Bevor die Verhandlungen beginnen, sollte man abklären, ob Dolmetscher benötigt werden. Die ältere Generation wird nicht unbedingt Englisch, vielleicht aber Deutsch sprechen. Eine Dokumentation auf Englisch ist generell möglich. Ihr Geschäftspartner wird es allerdings honorieren, wenn man sich die Mühe macht und Geschäftsbriefe auch auf Tschechisch übersetzen lässt. Wie in vielen anderen Ländern vollzieht sich auf diesem Gebiet auch in der Tschechischen Republik momentan ein Wandel: Gerade die jüngere Bevölkerung ist heutzutage einer oder mehrerer Fremdsprachen mächtig und spricht in der Regel relativ verhandlungssicher Englisch.

Ihr tschechischer Geschäftspartner legt großen Wert auf Pünktlichkeit, denn auch er selbst erscheint zur vereinbarten Zeit zum Termin. Während der Verhandlungen ist er stark aufs Geschäft selbst konzentriert. Dem persönlichen Kontakt oder auch Smalltalk mit dem Verhandlungspartner misst er weniger Bedeutung für den erfolgreichen Abschluss eines Geschäftes bei. Sogar Amerikaner, die für gewöhnlich relativ wenig Zeit für das „Warmwerden“ verlieren und schnell zum Ergebnis kommen wollen, übertreiben es für tschechische Maßstäbe noch mit dem Smalltalk. Tschechen kommunizieren sehr direkt und kommen generell schnell auf den Punkt. Diese Verhaltensweise erinnert an deutsche Kommunikation, so dass deutsche Geschäftsleute es im Gegensatz zu Vertretern aus südlichen Ländern in der Tschechischen Republik relativ einfach haben. Tschechen zeigen wenig Emotionen in der Öffentlichkeit und sind eher zurückhaltend und reserviert. Enthusiastische Reaktionen oder übertriebene Komplimente sind nicht zu erwarten. Das äußert sich auch in einer eher restriktiven Körpersprache. Halten Sie angemessene Distanz zu Ihrem Gegenüber. Hier gilt auf jeden Fall: Weniger ist mehr.

Verhandlungen laufen zwar ohne größere Unterbrechungen, allerdings braucht man in Tschechien doch häufig etwas länger, vielleicht auch durch das Einholen staatlicher Genehmigungen. Die Bürokratie in

der Tschechischen Republik arbeitet mittlerweile schneller als zu sozialistischen Zeiten, ist aber im Vergleich zu anderen Ländern immer noch eher langsam. Tschechische Geschäftsleute suchen sich ihre möglichen Partner sehr gründlich aus und nehmen sich die nötige Zeit, um sich von allen Seiten eines Geschäfts zu überzeugen. Die Geschäftsentwicklung ist oft ein eher langwieriger, aber dafür sehr methodischer, nachvollziehbarer Prozess.

Ihr Anfangsangebot sollte immer realistisch sein, übertriebene Feilscherei ist auch in Tschechien nicht angebracht und wird Ihren tschechischen Verhandlungspartner eher erstaunen. Auch in der Kommunikation sollte man nicht zu laut und prahlerisch sein. Grundsätzlich laufen Verhandlungen in der Tschechischen Republik ähnlich wie in Deutschland beziehungsweise Nordeuropa ab. Ein wenig mehr Geduld und Fingerspitzengefühl sind nicht fehl am Platze.

Formalitäten und Hierarchien spielen oft eine wichtige Rolle für Ihren tschechischen Geschäftspartner und ähneln wiederum deutschen Verhaltensmustern. In einer geschäftlichen Begrüßungssituation sagt man: „Dobry den“ („Hallo“), schüttelt sich die Hände und stellt sich mit vollem Namen vor. Auf Titel wird Wert gelegt, sowohl der Doktor- als auch der Titel des Diplom-Ingenieurs sollten nicht unter den Tisch fallen. Bei der Kleidung wird der konservative und formale Stil bevorzugt: Männer sollten einen Anzug, Frauen ein Kleid oder Kostüm tragen. Die Bedeutung hierarchischer Werte zeigt sich besonders im Top-Down-Ansatz des Managements. Auch in Tschechien findet man wenig Frauen in den Führungsriege. Das Alter wird respektiert und gilt als Bonus. Jüngere ausländische Repräsentanten werden in der Tschechischen Republik in ihrer Kompetenz eher in Frage gestellt als ältere. Vielleicht kommt dieses Misstrauen gegenüber Jüngeren auch daher, dass Prag von vielen jüngeren Backpacking-Touristen aus Westeuropa und den USA überflutet wird, die mit wenig Geld dort ihr Dasein fristen.

Gastfreundschaft wird in der Tschechischen Republik groß geschrieben. Diese sollte man genießen. Denn die tschechische Küche und die mährischen Weine sind sehr gut. Auch das tschechische Bier – Pilsener oder Budweiser – genießt zu Recht Weltruf. Außerdem gibt es

viele attraktive Städte in der Tschechischen Republik, wobei Prag als Hauptstadt mit der ältesten deutschen Universität überhaupt, mit einer reichen Geschichte und zahlreichen prachtvollen Gotik- und Barockbauten eine der schönsten Metropolen Europas ist.

Verhandeln in Ungarn. Die ungarische Kultur ist eher ein Exot in Europa und setzt sich aus verschiedenen kulturellen Einflüssen zusammen. Ungarn repräsentiert einerseits Verhaltensmuster der Südeuropäer: Beziehungsorientiertheit, indirekte Kommunikation, formale und hierarchische Strukturen im Geschäftsleben sowie einen hohen Grad an Extrovertiertheit – verbal und nonverbal. Andererseits haben Pünktlichkeit und das genaue Einhalten von vorgegebenen Zeitlimits und Agenden eine hohe Bedeutung. Dies erinnert stark an nordeuropäische Gewohnheiten.

Ungarisch zählt zu den finnougriischen Sprachen. Die Sprache ist sehr alt und hat ihre geografischen Wurzeln im Ural. Die Ungarn wissen, dass ihre Sprache keine Weltsprache ist. Gerade deshalb spricht die junge Bevölkerung zunehmend Englisch und auch Deutsch. Es ist trotzdem sinnvoll, vorab zu klären, ob ein Dolmetscher hinzugezogen werden soll und ob ein geeigneter vor Ort ist, denn die meisten ungarischen Firmen beschäftigen eher Übersetzer, nicht unbedingt Dolmetscher.

Auch heute ist die ungarische Gesellschaft noch eher formal und hierarchisch geprägt. Vielleicht ist dies zurückzuführen auf eine zunächst feudale Struktur in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts und die anschließende 45-jährige Herrschaft des Kommunismus. In Letzterer war vieles vorgeschrieben. Abweichungen von Richtlinien und Regeln sowie ein Andersdenken konnten zu erheblichen Konsequenzen führen.

Insbesondere kann dies immer noch Einfluss haben auf das Verhalten von älteren Managern, die in zwischenmenschlichen Beziehungen nicht allzu offen und flexibel sind. Dort muss Vertrauen erst gewonnen werden. Die Ungarn sind ein stolzes Volk. Sie treten zwar selbstbewusst auf, sind aber leicht verletzbar. Ihr ungarischer Geschäftspartner wird sich rührend um Sie kümmern und für Ihr Wohl sorgen. Widerspruch gilt als unhöflich, genauso wie das Wort „Nein“.

Die persönliche Beziehung zum ungarischen Geschäftspartner ist wichtig, regelmäßige Besuche über die Dauer der Geschäftsbeziehungen werden erwartet. Entsprechend ihrem indirekten Kommunikationsstil vermeiden Ungarn es, kritische Themen direkt und offen anzusprechen. Harte Worte wie zum Beispiel „Nein“ werden in der Regel vermieden. Ungarn sind sehr höflich und auf formale Etikette bedacht. Dies äußert sich unter anderem in ihrem Kleidungsstil, ihren Begrüßungs- und Meetingritualen und nicht zuletzt auch im Top-Down-Ansatz des Managements.

Pünktlichkeit spielt eine große Rolle, Ihr ungarischer Geschäftspartner wird Sie nicht warten lassen und erscheint eher zu früh. Ein entsprechendes Zeitverhalten erwartet er von Ihnen. Beim ersten Treffen sind Ungarn eher reserviert, tauen aber schnell auf. Rhetorik wird geschickt eingesetzt, um sich zu präsentieren, und Übertreibungen oder auch sehr lebhaft, begeisternde Reden sind häufig.

Präsentationen sollten ähnlich wie in Deutschland mit vielen Zahlen und Fakten gefüllt sein, um Argumente zu belegen. Um die Seriosität der geschäftlichen Situation zu betonen, sollte man nicht „zu amerikanisch“ sein und Witze zu Beginn von Präsentationen und Verhandlung vermeiden. Ungarn mögen das Handeln und sind flexibel. Deshalb sollte das Anfangsgebot einigen Spielraum enthalten, um im Laufe der Verhandlung weitere „Zugeständnisse“ machen zu können.

Die Mehrzahl der geschäftlichen Einladungen erfolgt in ein Restaurant entweder zum Mittag- oder Abendessen. Allerdings wird das Abendessen nicht nur dazu benutzt, um über Geschäftliches zu reden, sondern auch um die zwischenmenschliche Beziehung zu verbessern. Es ist eine seltene Ehre, zu einem Ihrer Geschäftspartner nach Hause eingeladen zu werden. Nehmen Sie eine derartige Einladung an. Die Begrüßungsrituale sind denen in Deutschland ähnlich, man spricht sich mit Nachnamen und dem korrekten Titel an.

Entgegen südländischen Gepflogenheiten sind Berührungen eher zurückhaltend und man bleibt bei einem Handschlag. Nach dem zweiten Treffen tauen ungarische Manager auf und geben sich eher offen, gut gelaunt und sind als Gastgeber großzügig.

Verhandeln auf Zypern. Geschäftliche Aktivitäten auf dem griechischen Teil Zyperns erinnert sehr stark an Usancen, die auch in Griechenland üblich sind. Durch die britische Geschichte der Insel – Zypern war bis 1960 Mitglied des Commonwealth – ist auch der Einfluss der englischen Lebensart weithin spürbar. Den Zyprioten wird Fleiß und eine zurückhaltende, gelassene Freundlichkeit nachgesagt.

Für die Anbahnung der Geschäfte auf Zypern sind zwei Umstände besonders wichtig: Man muss die richtigen Leute kennen und sollte einen engen Umgang mit ihnen pflegen. Bei Verhandlungen und Geschäften sollten Sie auf die Hilfe einer lokalkundigen Verbindungsperson, die auch mit den Verhältnissen in Deutschland vertraut ist, nicht verzichten.

Viele Zyprioten sind extrovertiert und sprechen laut, mit viel Mimik und Gestik. Denken Sie stets daran, dass Zyprioten generell Individualisten sind. Auf Grund der extrovertierten Kommunikation können manche Gesten falsch interpretiert werden: Um ein „Nein“ zu demonstrieren, nickt der zypriotische Geschäftspartner leicht mit dem Kopf und man könnte das als „Ja“ verstehen.

Um ihre Herzlichkeit zu unterstreichen, stellen oder setzen Zyprioten sich gern in nächste Nähe ihres Gesprächspartners. Ein Nordeuropäer könnte das als unangenehm empfinden und zurückweichen.

Das Unterbrechen des Gesprächspartners wird nicht als unhöflich, sondern vielmehr als Teil der expressiven Rhetorik betrachtet: Der zypriotische Geschäftspartner denkt oft sehr schnell und versucht, die noch nicht zu Ende gedachten Gedanken des Gesprächspartners vorzuziehen und den Satz zu Ende zu führen.

Diese schnelle und extrovertierte Gesprächskultur zeigt sich auch darin, dass Besprechungen häufig durch Anrufe oder andere Besucher unterbrochen werden. Viele zypriotische Verhandlungspartner besitzen die Fähigkeit, mehrere Besprechungen auf einmal zu führen und äußerst schnell jeden unterbrochenen Gesprächsfaden wieder aufzunehmen. Sie sollten diese Art der Kommunikation nicht als Geringschätzung aufnehmen, sondern als charakteristischen Teil der Kultur. Gerade auf Grund des expressiven hellenischen Kommunikationsstils empfiehlt es sich

auch, während der Verhandlungen den Augenkontakt nicht zu verlieren, denn das würde als Unhöflichkeit oder Zeichen von Desinteresse gewertet.

Gespräche werden in der Regel auf Englisch geführt. Dieses Thema sollte Sie jedoch vorab klären, um gegebenenfalls einen Dolmetscher hinzuziehen zu können. Kennt man ein paar Worte der Landessprache wird Ihr Gegenüber erfreut sein über Ihr Interesse an seiner Sprache und seiner Kultur.

Logische Konsequenz dieses Kommunikationsstils: Zyprioten lieben das Feilschen und Handeln. Sie werden wahrscheinlich das erste Angebot ablehnen, deshalb sollten Sie genügend Spielraum einkalkulieren, um mehrmals Konzessionen gewähren zu können. Es empfiehlt sich, während der Verhandlungen das Zugeständnis, das man sich abverhandeln lässt, als besonders wichtig darzustellen und gleichzeitig zu dem gewährten Zugeständnis eine Konzession von der anderen Seite zu fordern. Damit wird häufig ein „quid pro quo“ erreicht. Gegenseitigkeit sowie Flexibilität für die auf beiden Seiten vorhandenen Optionen sind Schlüsselbegriffe auf dem Weg zum erfolgreichen Verhandlungsziel.

Der Verhandlungsprozess wird durch ein solches Verhalten natürlich nicht kürzer. Auch die Entscheidungsfindung braucht bei den Zyprioten eine gewisse Zeit. Sie sollten vermeiden, den Lauf der Dinge zu beschleunigen oder zu viel Zeitdruck auf Ihren Partner auszuüben, da dieses Verhalten eher kontraproduktiv sein könnte. Lassen Sie sich Ihre Ungeduld auf keinen Fall anmerken. Bleiben Sie freundlich und lächeln Sie, auch wenn Ihr Partner versucht, Sie mit einer eher aggressiven Konfrontationstaktik aus der Fassung zu bringen.

Zyprioten fangen schon relativ früh an zu arbeiten und nehmen sich während der Arbeitszeit keine Ruhe für eine Mittagspause, wie es die Nordeuropäer kennen: Geschäftszeiten sind von sieben Uhr bis drei Uhr nachmittags.

Frauen im Geschäftsleben werden auch auf Zypern zunehmend akzeptiert. Trotzdem bietet es sich an, vor allem bei älteren männlichen Geschäftspartnern Folgendes zu beachten: Sind Sie weibliche Verhandlungspartnerin, lassen Sie sich durch einen älteren, hochrangigen Herrn

vorstellen. Dies könnte der örtliche Verbindungsmann sein. Kompetenz verschafft in Geschäftskulturen, die immer noch männlich dominiert sind, Ansehen und Status.

Je stärker man Kompetenz und Know-how zeigt, desto besser. Im Rahmen der Begrüßungen ist es angebracht, aus Respektgründen zunächst den Ältesten der Gegenseite zu begrüßen und diesem während der Zusammenkunft besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Man spricht sich mit den Nachnamen an und benutzt den Vornamen erst, wenn man dazu aufgefordert wird. Titel spielen allerdings keine große Rolle.

Männer und Frauen sollten sich eher formell kleiden: Anzug und Krawatte beziehungsweise Kleid oder Kostüm. In den sehr heißen Sommermonaten werden diese Sitten auch etwas lockerer gesehen. Gastgeschenke sind auf Zypern gern gesehen. Sie sollten „landestypisch“ sein. Einladungen erfolgen gewöhnlich zum späten Mittagessen so gegen 15 Uhr und sind ein Zeichen, dass man im Begriff ist, den zyprischen Geschäftspartner besser kennen zu lernen. Abendessen werden eher spät eingenommen und beginnen in der Regel gegen 21 Uhr. Üblich sind Einladungen in ein Restaurant. Wenn Sie zum Geschäftspartner nach Hause eingeladen werden, sollten Sie dies auf jeden Fall annehmen. Es ist zu empfehlen, die erste Einladung zu einem gemeinsamen Essen vom Gesprächspartner abzuwarten und erst dann eine Gegeneinladung auszusprechen. Sie können den Partner ruhig um Rat fragen, wenn es um die Restaurantswahl geht. Ein guter Appetit und Genuss am Essen sind auf Zypern wichtig.