



„Humor funktioniert in fast allen Ländern gut“

Wer als Verkäufer im Ausland agiert, wie er es aus Deutschland kennt, kann schnell scheitern. Die interkulturelle Trainerin **LIANE STEIERT** verrät, warum zehn Minuten Smalltalk über Sieg oder Niederlage entscheiden und wie viel Direktheit sich Deutsche in anderen Ländern erlauben dürfen.

INTERVIEW: VIKTORIA BITTMANN

Frau Steiert, können erfahrene Verkäufer davon ausgehen, automatisch auch im Ausland erfolgreich zu sein?

Nein, nicht unbedingt. Erfahrene Verkäufer bringen aber gute Voraussetzungen mit, um auch im Ausland Erfolg zu haben. Wer sein Handwerk gut beherrscht, kann sich in anderen Kulturkreisen besser darauf konzentrieren, wie sein Gesprächspartner reagiert.

Welche Fehler können einem Vertriebler unterlaufen, wenn er im Ausland genau das tut, was in Deutschland gut funktioniert?

Das hängt vom jeweiligen Land ab. Nehmen wir als Beispiel Polen: Dort ist es ein großer Fehler, sich sofort auf das Geschäft zu fokussieren. Viele Verkäufer tun das und den Polen ist an und für sich auch bewusst, dass viele Deutsche schnell zur Sache kommen. Wenn ein Verkäufer aber gleich mit der Tür ins Haus fällt, nur seinen Abschluss im Kopf hat und sofort den Vertrag auf den Tisch legt, dann wird er in Polen nicht weit kommen. Dort wird sehr viel Wert auf Beziehungen gelegt. Alles läuft über persönliche Kontakte. Wer die nicht aufbaut, wird es schwer haben.

Was müssen Vertriebler tun, um eine Beziehung aufzubauen?

Vertriebler müssen etwas investieren, was gerade Deutschen schwer fällt: Zeit. Es ist wichtig, Geschäftspartner zu besuchen und sich über alles Mögliche zu unterhalten: übers Unternehmen, übers Wetter, die Anreise – das ergibt unter Umständen eine lange Smalltalk-Arie. Das braucht Zeit, allerdings viel weniger als viele vermuten.

Deutsche sind bekannt dafür, direkt zu sein. Kann man sich also eine gewisse Direktheit erlauben?

Es stimmt, dass Deutsche als sehr direkt gelten. Es kommt aber oft sehr barsch und unhöflich an, deswegen sollte man diesen Stereotyp als Verkäufer nicht bedienen. Nehmen wir das Beispiel Dänemark: Der Smalltalk fällt dort deutlich kürzer aus als beispielsweise in Polen. Dennoch sollten Vertriebler nicht nur über ihre Produkte sprechen, sondern die Beziehungsebene bedienen. Den Dänen geht es darum, gemeinsam an etwas zu arbeiten. Dort herrscht der Gedanke vor: „Wir beide machen zusammen ein Geschäft.“

Woran merke ich, dass der Moment gekommen ist, zum Geschäftlichen überzugehen?

Wenn ich sensibel bin, merke ich das am

Gesichtsausdruck meines Gegenübers. Ein Zeichen ist auch, wenn mein Gesprächspartner von sich aus anfängt, übers Geschäft zu sprechen. In China und Japan passiert am ersten Tag einer Verhandlung nichts anderes als Beziehungsaufbau. Innerhalb von Europa dauert das Anbahnen eines Geschäfts dagegen weniger als einen halben Tag, in Ländern wie Irland oder Estland oft sogar nur zehn Minuten.

Es entscheidet sich im Zweifelsfall also innerhalb von zehn Minuten, ob ich als Geschäftspartner infrage komme?

Sagen wir so: Es erleichtert mir das Gespräch. Ich kann mit den Verhandlungen auch gleich anfangen, da das viele von uns Deutschen ohnehin erwarten. Die Stimmung ist aber viel besser, wenn ich mir für Smalltalk Zeit nehme.

Welche Tabuthemen sollten vermieden werden?

Im Falle von Polen sollte man nicht über die Geschichte sprechen. Da gibt es zu viele belastete Themen. Generell sollte man sich als Ausländer nicht über die politische Situation im jeweiligen Partnerland äußern. In Monarchien ist auch das Königshaus immer ein Tabuthema, gerade für Aus-

länder. Kriminalität eignet sich als Thema auch nicht für Smalltalk, ebenso wenig wie schwierige diplomatische Beziehungen.

Wie verhält es sich mit Humor? Läuft man möglicherweise Gefahr, missverstanden zu werden?

Humor funktioniert in fast allen Ländern gut, weil Deutschen immer Humorlosigkeit unterstellt wird. Es geht aber nicht darum, lustig zu sein, sondern darum, Humor zu zeigen. Vorsichtig sein sollte man, wenn jemand über sein Land oder seine Landsleute lacht. Dann sollte man höflich mitlachen, aber bloß nicht weiter in die Kerbe schlagen.

Kommen wir zum Geschäft: Was kann ich tun, wenn Verhandlungen auf der Stelle treten?

Gehört mein Verhandlungspartner zu einer „Konfliktvermeidungskultur“, dann sollte ich ihn nicht negativ konfrontieren. Auch er selbst wird Probleme nicht offen ansprechen, sondern umschiffen. Typisch ist in solchen Situationen, dass das Thema abrupt gewechselt wird. Wenn man dann betont, dass man mit dem eigentlichen Thema noch gar nicht fertig gewesen sei, steckt man in dem Fettnapf, der durch den Themenwechsel umgangen werden sollte.

Wie sollte man sich also verhalten?

Man sollte sich notieren, an welcher Stelle der Verhandlungen der Themenwechsel erfolgte und zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückkommen. Man kann dann fragen, ob es zu bestimmten Aspekten Klärungsbedarf gibt.

Gibt es Kulturen, in denen man sich als Verkäufer darauf einstellen muss, dass ein Nein nicht kommuniziert wird?

Ja. Damit muss man in China, Japan und in allen anderen Ländern rechnen, deren Kultur darauf ausgerichtet ist, bei sich selbst und anderen keinen Gesichtsverlust zu provozieren. Das trifft in Europa beispielsweise auf Schweden zu, sie werden gerne als „Japaner des Nordens“ bezeichnet. Dort wird man als Verkäufer kein Nein hören. Wenn man fragt, ob alles in Ordnung ist, dann geben sich alle sehr zufrieden.

Woran merke ich, dass es trotzdem ein Problem gibt und wie komme ich doch noch zum Abschluss?

Zum Abschluss wird man in einer solchen Situation auf keinen Fall kommen. Man

sollte sich zunächst um einen neuen Termin bemühen. In einem späteren Gespräch wird der Verhandlungspartner möglicherweise noch einmal Fragen stellen, die man selbst als geklärt betrachtet hatte. Das ist ein klares Indiz dafür, dass es an diesen Stellen noch hakt.

Wie können Vertriebler selbst ein Nein kommunizieren, ohne beim Gesprächspartner einen Gesichtsverlust zu provozieren?

Einerseits wird von Deutschen Direktheit erwartet, andererseits hilft es nicht nur im asiatischen Raum, auf ein explizites Nein zu verzichten. Stattdessen sollte man auf Formulierungen wie „Ich überlege es mir noch einmal“ oder „Können wir darauf später zurückkommen?“ oder „Darf ich darüber noch einmal nachdenken?“ zurückgreifen.

Welche nonverbalen Fehler können Vertrieblern unterlaufen?

Fangen wir mit der Begrüßung an: Im internationalen Businesskontext hat sich das Händeschütteln etabliert, auch in arabischen oder asiatischen Ländern. Auch der Blickkontakt im Gespräch ist international üblich. Es gibt allerdings Kulturen, in denen die Menschen sich aus lauter Höflichkeit nicht anschauen. Das wäre beispielsweise die traditionelle vietnamesische Kultur. Dort ist es vor allem ein absolutes No-Go, Frauen anzuschauen. In manchen Kulturen – beispielsweise in Norwegen – sollte man auch mit Gesten sparsam umgehen, da das dort als aufgesetzt und unglaubwürdig empfunden wird. Schlimmer noch: Wer herumgestikuliert, kann in zurückhaltenen Kulturen den Eindruck erwecken, er habe sich selbst nicht im Griff. Das kann dazu führen, dass ein Gesprächspartner anders reagiert als erwartet. Am schwierigsten ist es allerdings, wenn ein Verhandlungspartner überhaupt nicht reagiert.

Wie meinen Sie das?

Ich meine Situationen, in denen überhaupt keine Reaktion vom Gesprächspartner kommt. Deutsche neigen dann dazu, alles 25 Mal zu erzählen. Allerdings ist es in manchen Kulturen wie beispielsweise der finnischen oder japanischen generell nicht unbedingt üblich, durch Nicken Aufmerk-

samkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Manchmal wird die Nicht-Reaktion auch taktisch eingesetzt, um zu testen, wie der Gesprächspartner damit umgeht und ob er, wenn er das Gesagte einfach wiederholt, wirklich dasselbe sagt. Man sollte sich damit abfinden und es aushalten, dass es eine Reaktion erst am Ende des Gesprächs gibt.

Im direkten Austausch mit Kunden haben Visitenkarten nach wie vor einen hohen Stellenwert. Was ist hierbei im Umgang mit anderen Kulturen zu beachten?

Die Visitenkarte symbolisiert in einigen Kulturen, beispielsweise in Japan, einen Teil meiner Person. In anderen Kulturen ist sie ein praktisches Mittel zur Übermittlung meiner Kontaktdaten. In beiden Fällen sollte ich sie als Gabe meines Gesprächspartners betrachten, d.h. entgegennehmen, lesen und wenn möglich eine Zeitlang in der Hand behalten oder vor mir auf den Tisch legen. Das wirkt wertschätzend.

Wer überreicht seine Karte zuerst, angenommen, ich bin erstmals bei einem ausländischen Kunden zu Gast?

Bei hierarchischen Kulturen verteilt immer der Oberste am Tisch seine Karte zuerst. Er gibt den Startschuss, man kann einfach abwarten. In weniger hierarchischen Kulturen ist es nicht so wichtig, wer seine Karte zuerst verteilt. Aber auch dort kommt Zurückhaltung gut an. Als Gast sollte man nicht vorpreschen.

Es gibt viele Bücher zum interkulturellen Umgang. Den Deutschen oder den Italienern gibt es doch aber gar nicht. Welchen Wert haben dann Knigge-Regeln fürs Ausland?

Die Knigge-Regeln basieren auf Landeskulturen, die es tatsächlich gibt. Ja, wir Deutschen sind pünktlich und ordentlich. In interkulturellen Trainings kommt oft der Einwand, dass immer mehr Deutsche unpünktlich seien und dass man das nicht verallgemeinern könne. Ich antworte darauf mit der Frage: „Wie viele Deutsche kommen zu spät und entschuldigen sich nicht?“ Das sind recht wenige und dies zeigt, dass Pünktlichkeit noch sehr verankert bei uns ist. So verhält es sich mit vielen Dingen. Natürlich entbindet uns das nicht davon, uns auf jeden Gesprächspartner einzustellen. Der wird weder ein stereotyper Brite noch ein stereotyper Koreaner sein. Es gibt ja auch unpünktliche Deutsche. •

Dr. Liane Steiert

ist als Trainerin, Prozessbegleiterin und Beraterin tätig. Ihre Schwerpunkte sind unter anderem Interkulturelles Management, unternehmensinterne Kommunikation sowie Begleitung von Umstrukturierungsprozessen. Sie wurde 1963 geboren und studierte Polytechnik und Diplom-Pädagogik an der Humboldt-Universität in Berlin.