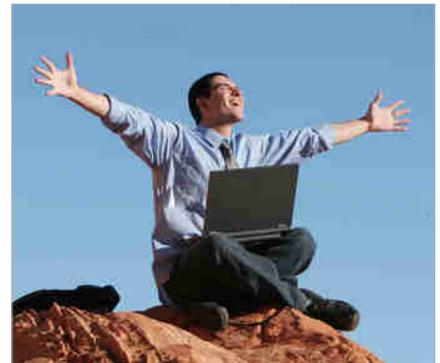


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

„Im Ausland ist alles anders, Chef!“



Wenn wir mit unseren Klienten über internationales Wachstum sprechen, dann geht es entweder darum, sie bei der Erschließung eines für sie neuen ausländischen Marktes zu unterstützen, oder einen bestehenden, bereits bearbeiteten ausländischen Markt zu stärkerem Wachstum, zu mehr Erfolg, zu verhelfen. Regelmäßig sind bei unseren multinationalen Klienten auch Manager aus dem Ausland mit an den strategischen oder realisierenden Arbeiten im Projekt beteiligt. Häufig werden wir dabei der geballten Ladung an Vorurteilen, Ausreden und Vorwänden gewahr, die im Zuge der Erörterungen vorgetragen werden.

Beispielhaft seien zu nennen:

- o „Die Bedürfnisse unserer französischen [ersetze ‚französischen‘ durch ‚spanischen‘, ‚niederländischen‘, ‚britischen‘ oder sonst irgendein Land] Kunden sind so unterschiedlich zu Deutschland, wir haben einfach nicht die richtigen Produkte.“
- o „Das geht in Dänemark nicht!“
- o „Das machen unsere Lieferanten dort nicht mit!“
- o „Sie haben ja keine Ahnung, wie anders die Mitarbeiter dort sind!“

oder, einfach: „Im Ausland ist alles anders, Chef!“

Das kommt Ihnen bekannt vor? Willkommen im Club. Für die Unternehmensleitung ist es nicht immer ganz einfach, herauszufinden, was Einwand und was Vorwand ist, wenn Bedenken gegen im Heimatland entwickelte Produkte, Leistungen oder Maßnahmen gegenüber ihrem Einsatz im Ausland bestehen. Oft sind umfassende Diskussionen erforderlich, die häufig dadurch erschwert werden, dass man sich auf die englische Sprache als Konferenz- oder Arbeitssprache einigt, die nur von wenigen nativ oder wenigstens fließend, verhandlungsfähig beherrscht wird.

Die Spitze dieser Schwierigkeit habe ich bei einem deutschen Klientenunternehmen erlebt: Es wurde in einem Meeting vom Deutschen ins Englische übersetzt für Franzosen, Niederländer, Belgier, Briten, von deutschen Mitarbeitern des Klientenunternehmens, die selbst nicht fließend Englisch sprachen und für die der fachliche Inhalt neu war.

Doch zurück zu dem Einwand, es sei im Ausland „alles anders“. Immer, wenn Sie diesen Vorwand hören, bohren Sie nach, denn es ist mitnichten alles anders. Zahlreiche Kundenbedürfnisse sind identisch, nur die Ausprägungen sind unterschiedlich. Lassen Sie sich nicht in die Enge treiben, die zwangsläufig dann entsteht, wenn jemand, der den Vorwand „alles anders“ vorträgt, sich in dem in Rede stehenden Markt besser auskennt als Sie. Lassen Sie sich Beispiele nennen, suchen Sie Gemeinsamkeiten statt Unterschiede. Es kann vieles aus dem Inland ins Ausland kopiert werden. Nein, nicht alles, aber oft mehr, als man meint. Arbeiten Sie sauber heraus, was wirklich dem ausländischen Markt entsprechend angepasst werden muss. Lassen Sie sich nicht mit Einzelerlebnissen abspeisen, finden Sie Muster heraus. Suchen Sie für alles musterhafte Belege. Sie werden sehen, dass sich die Komplexität deutlich reduzieren lässt.

Und noch eines: Viel wird im Zusammenhang mit internationalem Wachstum über das Produkt- und Leistungsangebot diskutiert, wenig hingegen über die Art und Weise des Verhandeln, des Verkaufens, des Darbietens. Sehr wohl bestehen nämlich interkulturelle Unterschiede in der Art und Weise, wie man miteinander Geschäfte macht und um genau diese Unterschiede kümmert man sich insbesondere in Deutschland unserer Erfahrung zufolge noch viel zu wenig. Geschäfte aber werden zwischen Menschen gemacht und wer sich auf diese Menschen in anderen Ländern gut einstellt, ist weiter vorn als der, der denkt, ein gutes Produkt, eine gute Leistung werde es schon richten.