

„Going international“ für Mittelständler

Teil 3 – Exportmarketing und Interkulturelles Management

Das Exportgeschäft mit seiner hohen Herausforderung in umkämpften Märkten, seiner Internationalität, den Reisen, fremden Kulturen und Sprachen zählt sicher zu den spannendsten internationalen Aufgaben, denen sich ein Manager widmen kann. Gerade mittelständische produzierende Firmen stehen häufig vor dem Problem, wie sie ganz praktisch in fremden Märkten Fuß fassen können. Der dritte und letzte Teil dieser Beitragsreihe beschäftigt sich mit Auslandsmessen als ein Instrument im Marketing-Mix sowie mit den Besonderheiten interkultureller Geschäftsbeziehungen.

zuhörend, akquisitorisch testend – und dabei jene persönlichen Kontakte knüpfen, ohne die in Geschäften heute nur noch sehr wenig geht.

Der löbliche AUMA (Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.), der die Interessen der Messewirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene vertritt, wirbt für den Messe-Weltmeister Deutschland international mit Messen „Made in Germany“.

Eine erstklassige Übersicht und faktenreiche Beschreibungen aller internationalen Messen (weltweit) können Sie auf seiner einzigartig kompletten Webseite via www.auma.de einsehen. Unter Eingabe von Jahreszahl, gewünschtem Land und Themenschwerpunkt werden die dazu passenden, zertifizierten Messen geboten – mit allen nötigen Charakteristika und Kennzahlen.

Im Zweifelsfalle hat es sich übrigens oft bewährt, eine Messe zunächst einmal zu besuchen, bevor man einen Stand bucht. Auf Anhieb passend erscheinende Messen sind es am Ende manchmal doch nicht. Auch ist die Überlegung nicht falsch, ob man sich auf eine Messe begibt, auf der sich alle Mitbewerber versammeln oder lieber zuweilen auf eine, auf der die Zielgruppe ausstellt, aber kein Mitbewerber.

Auslandsmessen

Auslandsmesseteilnahmen genießen bei exportierenden Unternehmen hohe Wertschätzung. Für deutsche Unternehmen rangieren sie im Marketing-Mix der B-to-B-Kommunikation nur knapp hinter der

eigenen Homepage und sehr deutlich vor Außendienst und Werbung in Fachzeitschriften.

Etwa ein Viertel aller Exportumsätze werden denn auch unmittelbar auf Beteiligungen an Messen im Ausland zurückgeführt. Nirgendwo sonst kann man auf solch engem Raum die Befindlichkeit des Marktes kennenlernen – beobachtend,

Interkulturelles Management

Mit dem puren Exportmarketing untrennbar verflochten ist das Interkulturelle Ma-

alle Angaben ohne Gewähr

nagement, denn interkulturelle Kompetenz ist ein Erfolgsfaktor – oder führt bei Nichtvorhandensein in die roten Zahlen.

Interkulturelle Missverständnisse werden häufig durch Fehlinterpretationen von Signalen und anderskultureller Verhaltensweisen, die in der eigenen Kultur als wohlgesonnen, ablehnend, artig, feindselig, positiv, negativ usw. gelten, ausgelöst. Ein Mensch kann sich zudem nicht verhalten, es werden immer Signale gestreut, ob man nun will oder nicht.

Mono- oder polychron

Doug ist Amerikaner. Wer ihn auf einer seiner Geschäftsreisen durch Europa nach seiner Vorstellung eines „französischen Meetings“ befragt, erhält folgende Antwort: „Das ist ein Ort, wo die Hälfte der Teilnehmer sich umarmt und küsst und wo man den Terminkalender vergessen hat. Der Hauptgesprächspartner besitzt nicht die Befugnis, eine Entscheidung zu fällen, was jedoch dringend nötig wäre. Und der Markt ist sowieso schon dem Schwiegersohn seines Vorgesetzten zugeschlagen worden ... Aber der Käse ist gut.“ (Quelle: „Le Monde“)

Doug ist monochron, wie es gemeinhin alle angelsächsischen und nordeuropäischen Führungskräfte sind, darin eingeschlossen auch die Deutschen. Sie sind faktenorientiert. Die Polychronen hingegen sind eher südeuropäischer Herkunft und empfinden Zeit als eine Aufeinanderfolge von Ereignissen, die untereinander nicht verbunden sind. Sie sind beziehungsorientiert.

Generell lieben Monochrome keine Überraschungen. Und Unpünktlichkeit kommt nicht nur in Deutschland gar nicht gut an.

Die sechs Eckpfeiler des Interkulturellen Managements für Einsteiger sind:

- Begrüßung
- Schriftverkehr
- Geschäftsessen
- Titel
- Verhandlungsgebaren
- praktische Zusammenarbeit.

Interkulturell, aber nicht multikulturell

Interkulturell bezeichnet die Begegnung, das Miteinander-Agieren (zumeist) zweier Kulturen, die zumeist räumlich getrennt leben. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess, der darauf hinzielt, konfliktfrei und verständnisvoll zusammenzuwirken. Interkulturell ist übrigens kein Synonym für multikulturell, welches eher ein gemischtnationales Nebeneinander oder Ineinandergreifen bezeichnet. Beide Begriffe werden häufig verwechselt, nicht selten absichtlich, da der Begriff interkulturell positiver besetzt ist.

Unter Interkulturellem Management – im Grunde ein Kinde des Exports, jedoch durchaus auch anderer Disziplinen wie Religion, Politik, Militär, welche ja auch so manches „exportier(ten)“ – sind Beobachtungen, Erkenntnisse, vorwiegend die Sensibilisierung, jedoch auch konkrete Handlungsvorschläge zur Bewältigung jener Probleme, namentlich soziokultureller Natur, zu verstehen, die auftreten können, wenn Menschen unterschiedlicher, gemeinhin lokal (räumlich) getrennter Kul-

turzonen aufeinandertreffen, um miteinander gemeinsame oder unterschiedliche Ziele anzustreben. Zumal kulturelle Faktoren für international tätige Unternehmen stark erfolgsrelevant sind.

Man erwirbt die Fähigkeit, sich auf eine andere Mentalität, ein ungewohntes Bild des Menschseins und der Weltanschauung einzustellen – ohne dabei seine eigenen Ursprünge aufzugeben. Angehörige anderer Kulturen werden als ebenbürtige Partner verstanden. Vorurteile (es gibt sie auch positiv, als Verklärungen) werden dabei auf ein kluges Maß heruntergestuft.

Beim Interkulturellen Management geht es nun mitnichten darum, törichterweise alle Deutschen, Bolivianer oder Vietnamesen über einen Kamm zu scheren. Dennoch kann man grundlegende Verhaltensorientierungen bestimmter Völkerschaften und ihrer Menschen, ihrer Geschäftsleute deutlich erkennen. Die Pauschalierung ist ebenso wie die satirische Überspitzung eine positive Möglichkeit, Verhalten fassbar zu machen, Erkenntnis- und Lerneffekte zu verschaffen.

Interkulturelle Bauchlandungen, für die es Tausende staunenswerter, vielfach grotesker Beispiele gibt, sind gemeinhin allenfalls für jene Zeitgenossen belustigend, die nicht selbst davon betroffen sind. Den Geschäftsmann kosten sie schlicht Geld, auch Renommee.

Wenn ein Chinese äußert „Should be no problem“ bedeutet dies ein großes Problem. „We have to study“ bedeutet, dass ein Abschluss in weite Ferne gerückt ist. „You don't know China“ lässt noch weniger Hoffnung. Chin-Ning Chu, chinesisch-amerikanische Marketingexpertin

und Buchautorin, meint: „Die Chinesen bewundern seit jeher die Zuverlässigkeit der Deutschen. Sie halten die Deutschen für solide, realistisch, redlich und aufrichtig. Sie glauben aber auch, dass die Deutschen inflexibel sind, an allgemein anerkannten Regeln und Normen festhalten und ihre Emotionen eher verbergen. Für die Asiaten verkörpern die Italiener das Gegenteil der deutschen Tugendhaftigkeit. Gleich was sie versprechen, es wird in der Regel nicht pünktlich eingehalten. Die Chinesen platzieren die Franzosen und Engländer irgendwo zwischen den Italienern und den Deutschen.“

Marktangepasste Werbebotschaften

Zum interkulturellen Feld zählen auch marktangepasste Werbebotschaften. Sie benötigen nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell einfühlsam angepasstes Werbematerial. Vertrauen Sie dabei keinem deutschen Übersetzer allein, so sehr überzeugt Sie von dessen Fähigkeiten auch sein mögen. Es geht gar nicht so sehr um die akkurate Übersetzung, sondern vielmehr um die markt- und mentalitätsgerechte, also die „akkulturierte“ Übertragung bzw. Adaptation.

Grundregel: Lassen Sie werbliche Unterlagen für Auslandsmärkte von einer

Der US-Autor Charles Mitchell stellt für die Anwendung von Klischees folgende Regel auf: „*Klischees können als Beschreibung der kulturellen Eigenschaften großer Gruppen oder ganzer Gesellschaften durchaus aussagefähig sein, nicht aber für die Beschreibung von Individuen. Akteure im Auslandsgeschäft sollten sich vor Augen halten, dass sie von ihren ausländischen Geschäftspartnern nach den bekannten Klischees beurteilt werden. Betonen Sie daher die liebenswerten Eigenschaften, die Ihnen dieses Klischee zuschreibt und vermeiden Sie die negativen.*“

Agentur vor Ort erstellen. Es gibt eine ganze Reihe amüsanten Beispiele dafür, was durch tolldreiste, kulturell nicht angepasste Transpositionen schon angeordnet worden ist. Ein vom Schwedischen ins Englische übersetzter Anzeigentext las sich anschließend in einer südkoreanischen Zeitung in etwa wie folgt: „Nichts saugt dermaßen hundsmissäblich wie ein Elektrolux-Staubsauger.“ Solches Anti-Marketing kann man sich bei sorgfältiger und einfühlsamer Planung ersparen.

Die Firma Ron Bacardi erlitt mit ihrem Fruchtgetränk „Pavian“ – was wohl einen gewissen französischen Touch à la „Evian“ vermitteln sollte – im deutschen Markt gehörig Schiffbruch. Der Lockenstab „Mist Stick“ der Firma Clairol floppte ebenfalls. Wer schon möchte riskieren, durch einen Fruchtsaft zum Pavian zu

mutieren, welche Frau möchte sich mit einem „Mist“-Gerät die Frisur aufpeppen?

General Motors benannten ihren Chevrolet „Nova“ in Spanien mitnichten um – „no va“ bedeutet jedoch bei den Iberern dummerweise „geht nicht“, was die Käufer denn doch abgeschreckt haben mag.

Unheil im spanischen Markt widerfuhr auch dem Unternehmen Parker, bekannt für seine hochpreisigen Schreibutensilien. Der für seine hauseigene Tinte entwickelte Slogan „Avoid Embarrassment – Use Quink“ wurde ins Spanische nährscherweise mit „Evite Embarazos – Use Quink“ übertragen, was soviel bedeutet wie: „Verhindern Sie Schwangerschaften – Benutzen Sie Quink“. Gar nicht auszu-denken, wie viele Patenschaften da auf „Onkel Parker“ zugekommen sein mögen.

Geschäftssessen

Den Arbeits- und Geschäftssessen im internationalen Geschäft wäre ein eigenes Buch zu widmen. Jedenfalls kann es Ihnen in Saudi-Arabien beispielsweise als Geschäftsmann oder -frau durchaus widerfahren, dass man Ihnen zum Essen Schafsaugen, in Korea gebratenen Hund und in Thailand Suppe mit Kakerlaken-einlage vorsetzt, um Ihnen eine Wohltat zu erweisen.

Französische „tripes“ (= Kutteln) und schwäbische „Saure Kutteln“ sind auch nicht nach jedermanns Geschmack. In Russland sind heftige Wetttrinken ange-

Staatliche Exportförderung

Es bestehen etliche unterschiedliche Möglichkeiten der staatlichen Exportförderung, wahlweise sowohl auf Landes- wie auf Bundesebene; dabei ist das Kumulationsverbot streng zu beachten (siehe auch www.foerderdatenbank.de). Ein Exportengagement sollte übrigens nur in Ausnahmefällen von Fördermitteln abhängig gemacht werden. Vielmehr sollten diese mitgenommen werden, wenn sie zur Verfügung stehen; wovon bedauerlicherweise in praxi viel zu wenig Gebrauch gemacht wird.

Beispielhaft sei vorgestellt: Die Bundesbetriebsberatungsstelle für den deutschen Groß- und Außenhandel in Berlin; sie ist eine der sechs Leitstellen des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BADA) in Eschborn (www.bafa.de), wobei Letzteres über die Anträge am Ende entscheidet. Ziel ist die Förderung der Betriebsberatung in mittelständischen Unternehmen.

Ihr Vorteil: Der Antrag kann dort rückwirkend eingereicht werden. Bei anderen Förderstellen nämlich muss der Antrag oftmals vorher eingereicht werden, was sich in praxi oft projektverschleppend (nicht selten viele Monate ...) auswirkt. Unternehmen, die bestimmte Umsatz- und Mitarbeiterschwelle nicht überschreiten, können 50 Prozent (in den Neuen Ländern sogar üppige 75 Prozent) der Beratungskosten von der Bundesbetriebsberatungsstelle zurückerhalten.

Mehr dazu und das Antragsformular via Link http://www.betriebsberatungsstelle.de/dwl/Richtlinie_Unternehmensberatungen_080701.pdf

Norbert J. Breuer

ist Fachmann für Exportmarketing und Interkulturelles Management. Er arbeitete lange Jahre als Exportmanager in der Industrie und für öffentliche Wirtschaftsförderungen im In- und Ausland. Seit 18 Jahren ist er als selbstständiger internationaler Managementberater tätig und führt mittelständische Unternehmen in Auslandsmärkte, vornehmlich in die französischen. Daneben ist er als Seminar- und Hochschuldozent sowie als Buchautor tätig.



sagt. Wie gingen Sie damit um? Am besten Sie besorgen sich vor den Arbeitsessen einschlägige Literatur, die vielfältig geboten wird und stellen sich auf die Exotik mental gelassen ein.

Professionelle Unterstützung

Der Beitrag soll Anregungen und Rüstzeug zum Exportgeschäft an die Hand geben. Nun vermag oder möchte verständlicherweise nicht ein Jeder, der ein Werk über Chirurgie liest, auch praktisch zu operieren. Viele Unternehmensleiter versichern sich daher der Dienste anerkannter Fachleute. Hier wird der internationale Managementberater mit Rat und Tat zum interimistischen Manager.

Bei der Auswahl sollte keinesfalls nur die Mitgliedschaft in einem Verband wie dem BDU als Gütesiegel gewertet werden. Prüfen Sie sorgsam, welche Referenzen er Ihnen vorlegen kann und zögern Sie nicht, Unternehmer anzurufen, um sich über die Güte seiner geleisteten Dienste zu unterrichten.

Eine gute Vorgehensweise bei einer Exportoffensive ist zur Beratung ein grundlegendes Arbeitsgespräch zum Auslandsmarkt im Unternehmen selbst. Nutzen und Zweck: Das Arbeitsgespräch beinhaltet Situationsanalyse und Zielformulierung und ist der erste unerlässliche Schritt zu einer maßgeschneiderten, marktgerechten Markteintrittsstrategie.

Eine solch intensive Sitzung dient dem gemeinsamen Erforschen und, darauf basierend, dann der Bestimmung dessen, was das Unternehmen vernünftigerweise „wollen sollte“ – also dem richtigen Ansatz für ein marktgerechtes und systematisches Vorgehen im Zielmarkt sowie der Abstimmung eines Konzeptes zu seiner Umsetzung.

Am Ende eines solchen Arbeitsgespräches wird festgehalten, wo die primären Ansatzpunkte liegen, welche Schritte in welcher Weise und zeitlichen Abfolge eingeleitet werden sollten, das heißt, es wird gemeinsam und wohlüberlegt eine „erste Startrampe gezimmert“, um konzeptionell in die richtige Richtung zu steuern. Es ist sehr wichtig, dass in diesem Anfangsstadium typische Markteinstiegs-mängel ausgeschaltet werden.

Erst nach dem Arbeitsgespräch – fußend auf dessen Resultat – kann, falls gewünscht, ein individuell maßgeschneidertes Angebot über das Projekt erarbeitet werden, z. B. Aufbau einer Händler- oder Handelsvertreterstruktur, Mitarbeiter-suche, Markttests, direkte Ansprachen von handverlesenen Zielkunden usw.

Vor allem KMU in den Neuen Ländern hinken im westeuropäischen Exportaufbau noch zu zaghaft hinterher und auch viele Unternehmen in den westlichen Bundesländern könnten sich an ihren agilen schwäbischen Kollegen durchaus ein leuchtendes Beispiel nehmen.

Der britische Slogan „Selling is the most exciting thing you can do with clothes on“ gilt natürlich und gerade auch in Auslandsmärkten. Die großen Enttäuschungen beruhen dabei indes oft auf zu

hohen, ungeduldigen Erwartungen. Man sollte schrittweise in den Markt schreiten, nicht hineinstürzen. Systematik und Stete sind vonnöten. Große Dinge brauchen ihre Zeit. □

Anm. der Redaktion: Teil 1 und Teil 2 des Beitrages stehen unter dem Stichwort „Going international“ in unserem Fachzeitschriftenarchiv (fzarchiv.sachon.de) zum kostenfreien Download bereit.