

1 Going global: Warum ein Auslandsknigge Sie nicht weiterbringt

*„We don't see things as they are,
we see things as we are.“*

Anaïs Nin (französisch-amerikanische
Schriftstellerin, 1903–1977)

In der Hotelhalle eines Fünf-Sterne-Hotels: Als Beraterin begleite ich Top-Manager des saudi-arabischen Tourismus-Ministeriums auf einer Reise durch deutsche Luxushotels, um Standards und Prozesse im Qualitätsmanagement zu erklären und an saudische Ansprüche anzupassen. Wir reisen als „Mystery Guests“; meine Kunden tragen westliche Kleidung. Die Rezeptionistin, eine junge Frau, erfasst beim Check-in routinemäßig die Daten aller Gäste, macht Kopien der Pässe und liest die Kreditkarten ein. Anschließend verkündet sie, unsere Zimmer seien leider noch nicht bezugsfertig. Daraufhin kommt es zum Eklat: Einer der arabischen Gäste rastet völlig aus; ich bin froh, dass er keine Waffe trägt. In seinen Augen hat die Mitarbeiterin seine Intimsphäre, die Hierarchie, den ihm zustehenden Respekt – schlicht alles, was in seinem Heimatland wichtig ist – missachtet.

Szenenwechsel: Ein Baukonzern westeuropäischer Herkunft engagiert sich stark in der arabischen Welt wie auch in Südosteuropa. Bei der Rekrutierung von Personal für Niederlassungen in den neuen Partnerländern setzt das Unternehmen ganz selbstverständlich auf Human-Resources-Konzepte und -Instrumente, die sich in der westlichen Welt bewährt haben. Als der Konzern in Russland Persönlichkeitstests zur Ermittlung der besten Kandidaten für Führungspositionen einsetzen will, stoßen die Verantwortlichen auf erbitterten Widerstand. Die Mitarbeiter wollen sich nicht aushorchen lassen! Schließlich haben sie lange genug unter einer kommunistischen Diktatur und deren Übergriffen gelitten.

Nächste Szene: Beim Bau einer Autobahn in Ungarn geht ein österreichisches Unternehmen ein Joint Venture mit einer französischen Firma ein. Der österreichische Projektleiter wird vor Stellenantritt von auslandserfahrenen Kollegen gewarnt, bei vertraulichen Informationen zu berücksichtigen, dass seine französischen Partner Deutsch sprächen. Die Geschäftssprache in Ungarn ist Englisch. Als das Projekt zu Ende ist, verabschiedet sich die französische Seite tatsächlich in perfektem Deutsch. Vorher ist diesen Partnern keine deutsche Silbe über die Lippen gekommen.

Letzte Szene: Ein westlicher Automobilzulieferer kooperiert mit einem russischen Partner. Der in Russland eingesetzte deutsche General Manager des Zulieferers bittet seine russische Assistentin in den ersten Tagen, projektrelevante Daten und Fakten zusammenzutragen und eine Dokumentation zu erstellen. Die Assistentin nickt und verlässt sein Büro. Sie ist ratlos, und so passiert erst einmal gar nichts. Ihr Vorgesetzter beginnt, sich über die „Schlamperei“ zu ärgern, und hakt ungeduldig nach; seine Assistentin fühlt sich ungerecht behandelt. Was ihr fehlt, sind die gewohnt klaren und sehr detaillierten Anweisungen einer russischen Führungskraft.

Von Werten und Visitenkarten

Globalisierung hat viele Gesichter: Deutsche investieren in China, Russen kaufen westliche Unternehmen, arabische Hotelketten expandieren nach Europa, europäische Organisationen forcieren das Outsourcing von Aufgaben in Schwellenländer. Ein Buch wie dieses kann heute in Österreich geplant, in Indien gesetzt und in Tschechien gedruckt werden. Die Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts wächst immer enger zusammen. Auf den Flughäfen und in den Meeting-Räumen rund um den Globus begegnen sich Geschäftsleute, die weltweit ähnliche Anzüge tragen, ähnliche Rollkoffer hinter sich herziehen, vielleicht sogar ähnliche MBA-Abschlüsse teilen. Ein flüchtiger Beobachter könnte auf die Idee kommen, ein arabischer, ein indischer und ein deutscher Manager, die im Flugzeug neben-



einander ihre Laptops aufklappen, unterschieden sich – außer in Aussehen und Hautfarbe – kaum. Sie kennen und verwenden die gleichen Businessvokabeln, die gleiche Präsentationssoftware, die gleichen Smartphones. Die Businesswelt scheint längst international.

Doch dieser Schein trügt. Es ist wie beim Eisberg: Das Wesentliche ist unter der Wasseroberfläche. Dort liegen Werte und Einstellungen, Ängste und Unsicherheiten, unausgesprochene Erwartungen und bislang erprobtes und bewährtes Erfahrungswissen, das unser Denken und Handeln steuert und nicht offen thematisiert wird. Und so ist die Irritation bei einer Kollision dieser verborgenen Werthaltungen umso größer. Es gibt keine globale Businesskultur, auch wenn die Besprechungsräume in Moskau, Stockholm, Istanbul oder Shanghai ähnlich möbliert und die Teilnehmer darin ähnlich gekleidet sind. Nicht zuletzt an diesem Missverständnis scheiterte die „Welt-AG“, die sich der frühere *Daimler*-CEO Jürgen Schrempp einst erträumte, als er den schwäbischen Konzern mit dem US-Autobauer *Chrysler* und dem japanischen *Mitsubishi*-Konzern verschmelzen wollte. Anfang 2001, als sich das wirtschaftliche Desaster dieses Experiments bereits abzeichnete, reisten zwei *Spiegel*-Redakteure

nach Tokio, Detroit und Sindelfingen. Im Gespräch mit Top-Managern, Autoverkäufern, Ingenieuren stießen sie auf mehr oder weniger diplomatisch verbrämte Skepsis, verbunden mit der Hoffnung, die jeweils anderen Nationen würden nach und nach verstehen, wie Entwicklung, Produktion, Verkauf von Automobilen „wirklich“ funktionieren. „Die Welt-AG ist in Wahrheit eine Drei-Welten-AG. Sie baut nicht Grenzen zwischen den Kulturen ab, sondern lässt sie deutlicher hervortreten, gern auch als Klischee“, schrieben Dietmar Hawranek und Dirk Kurbjuweit damals. Und: „Wer globalisiert wird, nationalisiert sich erst einmal und erzählt am liebsten von den Unterschieden. Wenn das Neue, das Unbekannte droht, wird die alte Identität wichtiger ...“¹ Vielleicht erinnern Sie sich an Ihren ersten geschäftlichen Aufenthalt in Mumbai oder Madrid, Guangzhou oder Genua. Haben Sie sich jemals intensiver als Deutscher, als Österreicher, als Schweizer gefühlt?

Wer aus der Tatsache, dass sein Partner in Shanghai dieselben Kinofilme kennt, die gleichen Designermarken bevorzugt und das gleiche iPhone zückt, schlussfolgert: „Alles wie zu Hause“, tappt in die Ähnlichkeitsfalle.² Das ist umso gefährlicher, als wir in Stresssituationen – etwa unter Erfolgsdruck in einer fremden Umgebung – erst recht auf bewährte Verhaltensmuster setzen. Nun ist es nicht so, dass das Wissen über die kulturellen Unterschiede verschiedener Nationalitäten an den Entscheidungsträgern in den Unternehmen gänzlich vorbeigegangen ist. Nicht selten werden diese Unterschiede jedoch auf Sitten und Gebräuche reduziert: In Japan überreicht man Visitenkarten mit beiden Händen und nimmt sie auch so entgegen, lächelt Meinungsverschiedenheiten weg und muss auf den Besuch von Karaoke-Bars gefasst sein. In den USA nennt man sich rasch beim Vornamen, doch der Boss bleibt der Boss. Man verhandelt direkt und verbindet beim Businesslunch das Angenehme mit

¹ Dietmar Hawranek/Dirk Kurbjuweit, „Die Drei-Welten-AG“; in: Der Spiegel Nr. 9/2001, S. 96ff., hier S. 108.

² Dieser Begriff stammt von Hanne Seelmann-Holzmann; vgl. dies., Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Welt. Wiesbaden 2010.

dem Nützlichen. Kenntnisse dieser Art kann sich jeder rasch anlesen, schließlich gibt es für alle relevanten Regionen inzwischen den passenden „Manager-Knigge“. Und nicht selten erschöpft sich die Vorbereitung auf ein internationales Engagement im Überfliegen des passenden Benimm-Ratgebers auf dem Flug zum Zielort. Damit soll das Verdienst solcher Bände nicht kleingeredet werden: Es ist absolut empfehlenswert, zu wissen, wie „man“ sich anderswo benimmt, um nicht gleich anzuecken. Nur hilft alles Visitenkartenwissen nicht weiter, wenn sich Konflikte aus dem japanischen Senioritätsprinzip bei der Besetzung von Positionen ergeben oder aus der amerikanischen Irritation angesichts der deutschen Vorliebe für Spitzentechnologie – wo der US-Automarkt doch Komfort, Dosenhalter und den guten Deal beim Autohändler verlangt. Ein Auslandsknigge gibt keine nachhaltige Unterstützung bei der internationalen Zusammenarbeit, weil er sich auf das konzentriert, was über der Wasseroberfläche ist, und allenfalls einen kurzen Tauchausflug in die Tiefen interkultureller Unterschiede und Werthaltungen unternimmt. Was er dabei vermittelt, etwa zur Harmonieorientierung in Asien oder zum Managementverständnis in den USA, bleibt so abstrakt, dass es beim Verlassen des Fliegers meist schon halb vergessen ist.

„Die sind eben noch nicht so weit, die Chinesen“

Knigge-Wissen allein reicht also nicht aus, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Hinzu kommt, dass sich die Machtzentren der Weltwirtschaft langsam, aber sicher verschieben. Und damit verschiebt sich auch die Art und Weise, wie man erfolgreich miteinander Geschäfte machen kann. Das ist noch nicht in allen Köpfen angekommen. Ein Beispiel: Ich halte einen Workshop für Mitarbeiter eines großen Automobilzulieferers; es geht um die Zusammenarbeit mit China. Nachdem wir alle möglichen Probleme gesammelt haben – nicht eingehaltene Zusagen, Missverständnisse, Verzögerungen, und, und, und – seufzt einer der Beteiligten schließlich resigniert: „Ja, die Chinesen sind halt noch nicht so weit!“ „Wo sollen die denn hin?“, frage ich. – „Ja, eben ... weniger umständlich ...“

„Mehr Klartext“, wünscht sich ein anderer, „Effizienz“ ein dritter. Auf meinen Einwurf, warum die Chinesen sich so verändern sollten, stutzen die Teilnehmer. Ratlosigkeit malt sich auf den Gesichtern, als sich die Erkenntnis durchsetzt, dass 1,3 Milliarden Chinesen auf dem Weg zur weltweit führenden Wirtschaftsmacht dem Westen wohl kaum den Gefallen tun werden, so zu werden, wie wir sie gerne hätten. Vom „Powershift in der Weltökonomie“ spricht die Asien-erfahrene Beraterin Hanne Seelmann-Holzmann³, und die Zahlen sprechen in der Tat eine eindeutige Sprache.

Drei der vier größten Wirtschaftsmächte der nächsten 25 Jahre werden in Asien liegen, drei der vier weltgrößten Banken sind bereits heute chinesisch, darauf wies die *Financial Times* 2010 hin.⁴ Nach einer Studie des *Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK)* aus dem Jahre 2010 steht China bei den Großunternehmen (ab tausend Beschäftigten) auf Platz 1 der geplanten Auslandsinvestitionen. Beim Mittelstand (bis 499 Beschäftigte) belegt das Land den zweiten Platz hinter der EU. Der übrige asiatische Raum belegt den vierten Platz (Großunternehmen) bzw. den fünften (Mittelstand). Konkret bedeutet das: 49 Prozent der Großunternehmen und 29 Prozent der Mittelständler planen Auslandsinvestitionen in China; im übrigen asiatischen Raum sind es 31 bzw. 21 Prozent. Asien ist damit vor Nordamerika oder Osteuropa der wichtigste Investitionsraum.⁵ Für viele deutsche Unternehmen wird es mehr und mehr zur (Über-)Lebensfrage, erfolgreich mit China zusammenzuarbeiten. Auch für den Börsenexperten Jim Rogers steht die Verlagerung der wirtschaftlichen Machtzentren außer Zweifel: „So wie das 19. Jahrhundert britisch geprägt war und das 20. amerikanisch, so wird im 21. Jahrhundert die Reihe an China sein, die Weltordnung zu bestimmen und die mächtigste

³ Hanne Seelmann-Holzmann, *Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt*. Wiesbaden 2010.

⁴ Zit. nach Jim Matthewman, *The Rise of the Global Nomad*. London 2011, S. 3.

⁵ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), *Mittelstand ergreift Chancen im Ausland* (2010); Download im Internet unter www.dihk.de/ressourcen/downloads/auslandsinvestitionen_10_groessen.pdf

Nation zu werden.“⁶ Nicht nur in China, auch in Indien hoffen Millionen Menschen auf mehr Wohlstand. Indien zählt wie das Reich der Mitte über eine Milliarde Einwohner; etwa 300 Millionen davon werden der breiter werdenden Mittelschicht zugeordnet.⁷ Wie unzählige Chinesen arbeiten sie hart für ihren sozialen Aufstieg. „Indien hat mehr gebildete Kinder als Amerika überhaupt Kinder hat“, unterstreicht der US-Pädagoge Karl Fisch in einem sehenswerten Kurzvideo unter dem Titel „Did you know?“, das keinen Zweifel daran lässt, dass sich die Welt gerade drastisch wandelt.⁸ Es würde zu weit führen, die Wirtschaftsprognosen der übrigen BRICS-Staaten (neben Brasilien und Russland, Indien und China auch weitere Märkte in Südafrika und Asien) hier zu diskutieren.

Unbestreitbar ist: Mit der wirtschaftlichen Rolle dieser Länder wächst auch ihr Selbstbewusstsein. Um nur zwei Stimmen von vielen zu zitieren: 2008 antwortete der Politikprofessor und frühere Uno-Botschafter Singapurs Kishore Mahbubani dem Magazin *Spiegel* auf bohrende Fragen zu Demokratie und Menschenrechten: „Die Zeit der Belehrungen ist vorbei. Es gab mal eine ungewöhnliche Epoche, in der der Westen die Welt dominiert hat, sie kolonialisiert, sie kontrolliert hat. Diese Epoche ist jetzt vorbei. Endgültig. Hört endlich auf, uns zu erzählen, wie wir unsere Gesellschaften organisieren sollen!“ Und die stellvertretende chinesische Außenministerin Fu Ying erklärte im August 2011 an die Adresse des Westens: „Auch wenn Sie glauben, den Kalten Krieg gewonnen zu haben: Der Kalte Krieg ist jetzt vorbei, Schluss, aus. Das ist eine neue Welt. Kommen Sie herunter von der Vorstellung, Sie säßen auf der Spitze der Welt. Reden Sie auf Augenhöhe mit uns.“⁹ Für westliche Ohren sind das ungewohnte, vielleicht sogar schockierende Töne. Schon in seinem Buch „Die Rückkehr Asiens: Das Ende der westlichen Dominanz“ (2008) hatte Mah-

⁶ Jim Rogers, *Investieren in China. So profitieren auch Sie vom größten Markt der Welt*. München 2008.

⁷ Vgl. Volker Zotz, *Die neue Wirtschaftsmacht am Ganges*, München 2006.

⁸ www.youtube.com/watch?v=neX3rQTXfHE.

⁹ Interview im *Spiegel* unter dem Titel „Der Westen ist hochnäsiger“; in: *Der Spiegel* Nr. 34, 2011, S. 87ff., hier S. 89.

bubani unterstrichen, dass zukünftig die 12 Prozent der Menschen im Westen den restlichen 88 Prozent nicht länger ihren Lebensstil vorschreiben könnten. Warum also sollte sich China westlichen Management-Vorstellungen angleichen? Vielleicht muss man die These umkehren: Nicht China, sondern wir sind „noch nicht so weit“, konstruktiv mit anderen, uns fremden Kulturen zusammenzuarbeiten.

In vielen Köpfen ist die Vorstellung von Globalisierung untrennbar mit dem Export westlicher Waren und Werte sowie Managementmodelle verbunden. Die Hoffnung: Irgendwann wird man auch in China oder Indien die Vorteile unserer Art zu denken und zu handeln einsehen, und mit zunehmendem wirtschaftlichen Wohlstand wird sich quasi naturgesetzlich die Demokratie in autoritär regierten Staaten durchsetzen. „Wandel durch Handel“ nannte das der deutsche Außenminister Guido Westerwelle in den Abendnachrichten, als er anlässlich des Besuchs des chinesischen Ministerpräsidenten im Juni 2011 gefragt wurde, ob wir mit Ländern, deren Werte wir nicht teilen, in denen wir jedoch wirtschaftliche Interessen hegen, Geschäfte machen wollen. „Ethnozentrismus“ nennen Soziologen die Verabsolutierung eigener national geprägter Vorstellungen, die einen Dialog auf Augenhöhe zuverlässig blockiert. „Doppelmoral“ nennt es Professor Mahbubani, der für einen riesigen Vielvölkerstaat wie China mit einer ganz anderen Geschichte und Kultur ein eigenes Tempo gesellschaftlicher Reformen reklamiert. Mahbubani wirft dem Westen vor, beim Thema Menschenrechte nur bestimmte Staaten im Visier zu haben, und verweist in diesem Zusammenhang auf Guantanamo.

Die Globalisierung ist mehr als komplex. Dafür muss man sich nicht auf das glatte politische Parkett begeben. Die Spielregeln wirtschaftlicher Zusammenarbeit sind sehr viel komplizierter geworden. „Deutsche Mittelständler glauben gerne, sie seien schon global, wenn sie in viele Länder exportieren. Das ist ein Irrtum und mittelfristig der sicherste Weg in den Misserfolg“, sagt Gunter Denk, Mitautor des Buches „Asien für Profis“.¹⁰ In einer multipolaren Weltwirtschaft bedeutet „global managen“ nicht

¹⁰ Quelle: www.china-briefing.com.

länger, bewährte Produkte in ferne Regionen zu exportieren oder billigere Arbeitskräfte in Schwellenländern in die Herstellung dieser Produkte einzubinden und sie dabei möglichst (und meist mit begrenztem Erfolg) auf eigene Verfahrensweisen und Qualitätsstandards einzuschwören. Wenn Deutschland Vizeweltmeister im Export bleiben will, ist stärkere Präsenz vor Ort gefragt und ein besseres Verständnis der Geschäftspartner. Denn als Exportweltmeister hat uns China bereits 2009 abgelöst.

Wer heute mit dem Reich der Mitte Geschäfte machen will, wird durch die chinesische Staatsführung zur Zusammenarbeit mit lokalen Zulieferern und Unternehmen verpflichtet. Wer in Schwellenländern dauerhaft Erfolg haben will, tut gut daran, Produkte und Marketing auf Vorlieben und Sehgewohnheiten der Kunden dort abzustimmen. Wer ein Stück vom Kuchen großer Projekte haben will, ist immer öfter gefordert, mit mehreren Partnern aus unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenzuarbeiten. Gefragt ist Zusammenarbeit auf Augenhöhe, nicht mehr bloßer „Export“ eigener Ansätze und Vorstellungen. Das klappt oft mehr schlecht als recht, und zwar nicht nur, wenn Europäer und Asiaten zusammenfinden sollen. Die Schwierigkeiten, die die US-Supermarktkette *Wal-Mart* mit dem deutschen Arbeitsrecht, deutschen Arbeitsgewohnheiten und Kundenvorlieben hatte, oder die Nachrichten über die Machtkämpfe in den Topetagen des deutsch-französischen *Airbus*-Konsortiums zeigen, wie konflikträchtig selbst die multinationale Zusammenarbeit innerhalb desselben Kulturkreises sein kann.¹¹ 80 Prozent aller internationalen Projekte scheitern, schätzt die Universität Lüneburg, die unter dem Titel „Smart Globalizing“ die Tücken internationaler Zusammenarbeit erforscht.¹² Woran liegt das?

¹¹ Für *Wal-Mart* war die „Chronologie eines Scheiterns“ im Spiegel vom 28.07.2006 nachzulesen (im Internet unter www.spiegel.de); zu *Airbus* vgl. u. a. die Artikel „Machtkampf im Nationalheiligtum“ (Süddeutsche Zeitung vom 16.06.2006, im Internet unter www.sueddeutsche.de) oder „Machtkampf geht weiter“ (Die Zeit Nr. 19/2005, im Internet unter www.zeit.de).

¹² Vgl. www.smartglobalizing.com > Files > Symposium 2011 Mastering Intercultural Diversity.pdf.