

VERHANDLUNGSPRAXIS KOMPAKT

DEUTSCHLAND

Wirtschaft



**GERMANY
TRADE & INVEST**

Kulturelle Besonderheiten und Businessetikette

Berlin (gtai) - Die Kenntnis interkultureller Besonderheiten im Deutschland-Geschäft erhöht für ausländische Firmen und Investoren das erfolgreiche Agieren auf dem deutschen Markt. Diese Zusammenfassung wirft einen kurzen Blick auf die Themen Geschäfts- und Arbeitskultur, Kommunikation, erste Treffen, Ablauf von Geschäftsgesprächen, Geschenke sowie Geschäftsessen und privaten Umgang.

Geschäfts- und Arbeitskultur

Deutsche Manager pflegen zumeist eine **abschlussorientierte Geschäftskultur**. Im Gegensatz zu beziehungsorientierten Geschäftskulturen in arabischen, afrikanischen, lateinamerikanischen und vielen asiatischen Ländern der Pazifikregion, legt die abschlussorientierte Geschäftskultur größeren Wert auf genaue schriftliche Abmachungen und formelle Vertragswerke. Bereits bestehende vertrauensvolle, zwischenmenschliche Beziehungen sind für die Aufnahme oder den Abschluss eines Geschäfts in Deutschland nicht notwendig. Natürlich ist es hilfreich, zukünftige Geschäftspartner bereits langfristig zu kennen. Diese (Vor-)Beziehungen gehören aber keinesfalls zur Geschäftsgrundlage.

Pünktlichkeit gehört zum guten Ton in einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung oder einer, die es werden soll. Unpünktliche Gesprächspartner signalisieren einen Mangel an Seriosität und ernsthaftem Interesse. Unentschuldigte Verspätungen sollten unbedingt vermieden werden. Während in manchen Regionen, wie etwa in der arabischen Welt oder einigen afrikanischen Staaten, der Faktor Zeit eine andere Rolle einnimmt, neigen die Deutschen im Geschäftsleben dazu, ihre Zeit minutiös zu planen und zu nutzen. Das geht soweit, dass Abweichungen von Verabredungen und Planungen durch einen potenziellen Geschäftspartner als Affront betrachtet werden und unter Umständen die Geschäftsbeziehungen beenden können. Der gleiche Ernst im Umgang mit der Zeit kann allerdings auch von den deutschen Geschäftspartnern erwartet und bei Missachtung direkt eingefordert werden.

In Deutschland beginnen die **Arbeitstage** in der Regel früh. Bürozeiten ab 7 Uhr morgens sind keine Seltenheit. Damit einher geht in den meisten Städten ein dichtes Pendleraufkommen zwischen 6 und 8 Uhr. Als Ausgleich verlassen die Mitarbeiter häufig am späten Nachmittag bereits das Büro. Am Freitag wird das Wochenende gelegentlich bereits ab 14 Uhr eingeleitet. Dieser Rhythmus empfiehlt die Erledigung der eigenen Arbeit früh am Tage, insbesondere wenn dabei die Einbindung anderer Personen erforderlich ist. Nach 16 Uhr Termine zu bekommen, ist nicht immer selbstverständlich.

Bestimmtheit und ungeschminkte Offenheit gehören zur Geschäftspraxis in Deutschland. Deutsche Geschäftsleute nehmen zumeist kein Blatt vor den Mund, sprechen Probleme wie auch Positives direkt an und Ihre Positionen klar aus. Überschwängliche Höflichkeit bei sensiblen Themen wird es eher selten geben. Der Effizienz wegen wird diese Direktheit auch von ihren Geschäftspartnern erwartet. Deutsche Verhandlungspartner lieben Fakten und sachliche Darlegungen. So wird auch der in anderen Geschäftswelten zum Teil ausführlicher gehaltene Small Talk in Deutschland meist auf ein Minimum begrenzt, da dieser grundsätzlich nicht als zielführend angesehen wird (ein weiteres Merkmal der abschlussorientierten Geschäftskultur).

Ein Hang zum **Formalismus** prägt die deutsche Mentalität recht häufig. Dieser kommt durch ein gewissenhaftes Einhalten von Regeln stärker zur Geltung, als dies vielleicht in anderen Kulturkreisen üblich ist. Dadurch entsteht ein bisweilen ernsthaftes Geschäftsumfeld, welches verlässliche Verhandlungen ermöglicht.

Kommunikation

Deutsch ist die offizielle **Sprache**. Nahezu 100% der Bevölkerung spricht deutsch. Aufgrund von Dialekten gibt es regional erhebliche Unterschiede in der Aussprache. Bei Fremdsprachen steht Englisch an erster Stelle. Sie ist als Geschäftssprache anerkannt und etabliert. In der Bevölkerung werden Ausländer meistens keine Schwierigkeiten haben, sich auf Englisch zu verständigen. Zumindest auf Führungsebene wird in deutschen Firmen für gewöhnlich verhandlungssicher englisch gesprochen.

Die häufigsten **Kommunikationsformen** sind E-Mail und Telefon. Auf Fax und Briefpost wird seltener und nur bei sehr wichtigen Dokumenten zurückgegriffen. E-Mails, Briefe sowie verpasste Telefonate sollten umgehend beantwortet werden, da ansonsten mangelndes Interesse vermutet wird. Viele deutsche Firmen haben die Regel, Anfragen innerhalb von 24 bis 48 Stunden zu beantworten und erwarten dementsprechend ebenso rasche Rückmeldungen.

Erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Zu einem geschäftlichen Treffen wird in Deutschland **formelle Kleidung** erwartet. Bei Frauen und Männern gleichermaßen ist eine Entscheidung zu konservativer westlicher Businesskleidung eher von Vorteil als von Nachteil.

Neben dem üblichen Händedruck inklusive direktem Augenkontakt zur **Begrüßung** und Verabschiedung erfolgt die Ansprache der Geschäftspartner mit Nachnamen und gegebenenfalls Titeln. Ein kurzer Small Talk zur Eingewöhnung und zu Themen, die Sie ernsthaft interessieren, ist zwar gängig, wird aber schnell dem Geschäftlichen weichen. Im Vergleich zu einigen Ländern in Asien oder auch in Nordamerika, ziehen Deutsche eine größere persönliche Distanz vor. Berührungen, außer Händeschütteln, sowie sehr enges Beieinanderstehen sind unüblich.

Visitenkarten werden bei der ersten Begegnung ausgetauscht. Dies geschieht wesentlich weniger formal als beispielsweise in Asien. Auch werden Visitenkarten - ungleich etwa zur arabischen Welt - nicht automatisch bei jedem weiteren Treffen nochmals ausgehändigt.

Ablauf von Geschäftsbesprechungen und wichtige Verhandlungspositionen

Verhandlungsgespräche werden in Deutschland mit guter Vorbereitung, eindeutigen Positionen und exakten Definitionen geführt. Plötzliche Sinneswandlungen sind unbeliebt. Der Glaube an das eigene Produkt oder die Dienstleistung ist wichtig und deren Vorzüge sollten kurz und klar

umrissen werden. Gleichwohl werden übermäßige Anbietung oder sehr aggressive Verkaufsstrategien als unseriös betrachtet und damit abgelehnt. Verhandlungen verlaufen formal, detailorientiert und direkt.

Deutsche Geschäftspartner erwarten in der Regel keine Komplimente in Bezug auf Ihre Leistung. Es wird im allgemeinen davon ausgegangen, dass alles zur vollen Zufriedenheit verläuft, bis eine Beschwerde vorgetragen wird.

Deutschland ist ein Käufermarkt mit hohem Markenbewusstsein. Qualität, Design und Verpackung sind, wie der Preis, äußerst bedeutend. Im Unterschied aber zu manch anderen Ländern wiegt auf dem deutschen Markt im Zweifel die Qualität der Produkte und Dienstleistungen schwerer als der Preis. Wichtige Themen und oftmals entscheidende **Kaufargumente** stellen für deutsche Unternehmen Garantien, Serviceleistungen und Reparaturmöglichkeiten dar.

Grundsätzlich werden deutsche Geschäftsleute qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen schätzen, die zeitnah geliefert werden. Umgekehrt gilt dies ebenso. Pünktliche Zahlung und **Vertragserfüllung** werden vorausgesetzt.

Auf Ziele und Erwartungen sollte bereits in den ersten Gesprächen eingegangen werden, um die bei den Deutschen ungeliebten Nachverhandlungen zu vermeiden. Dies kann durch Protokolle der Verhandlungen und der Zusammenfassung in einem Vertragsentwurf vermieden werden. Der Entwurf bietet dann die Grundlage für Anschlussverhandlungen.

Geschäftessen

In deutschen Restaurants ist es nicht unüblich, sich ohne Platzanweiser einen freien Tisch auszuwählen. Bei einem geschäftlichen Mittagessen wird kein Alkohol getrunken, und bei einem Geschäftsessen am Abend ist dies meist nur in Abstimmung mit den Gästen üblich. Bier und Wein sind dann die gängigen Getränke. Öffentliche Trunkenheit ist in keinem Fall akzeptabel.

Nachdem alle Beteiligten ihre Mahlzeit erhalten haben und vor Beginn des gemeinsamen Essens, wünschen sich in der Regel alle einen „Guten Appetit“. In Deutschland wird grundsätzlich mit Besteck gegessen. Auch in indischen, afrikanischen oder arabischen Restaurants werden zumeist, wenn auch nicht immer der Landesküche entsprechend, Messer, Gabel und Löffel verwendet. Die übliche Höhe des **Trinkgelds** beträgt 5 bis 10%.

Geschenke

Auch wenn in vielen Ländern gilt: Geschenke erhalten die Freundschaft und fördern die Geschäfte, ist das Mitbringen von Geschenken (vor allem bei einem ersten Treffen) in Deutschland unüblich. Während etwa in Asien die persönlichen Beziehungen zu Geschäftskontakten durchaus durch eindeutige Signale, zu denen auch Geschenke zählen, aufgebaut und gepflegt werden, werden Geschenke in Deutschland eher nüchtern betrachtet. Eine Einladung zum Abendessen ist als alternative Geste vorzuziehen.

Bei bestehenden Geschäftskontakten sind Geschenke bei Besuchen oder zu feierlichen Anlässen durchaus üblich. Art und Verpackung der Geschenke spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Es gibt zum Beispiel keine Fettnäpfchen was Farben oder Formen angeht. Allerdings ist zu beachten, dass deutsche Unternehmen bei höherwertigen Geschenken zunehmend sensibel reagieren. Um einen Bestechungsverdacht bei der Annahme oder Vergabe von Aufträgen zu vermeiden, könnten potenzielle deutsche Partner zur Ablehnung eines Geschenkes neigen. Dies ist nicht gegen den Schenkenden persönlich gerichtet, sondern ein Schutz gegen mögliche Korruptionsvorwürfe. Wann und ob Geschenke angenommen werden dürfen, regeln zunehmend sogenannte Corporate Governance Codizes oder unternehmenseigene Compliance Officers.

Der private Umgang

Private und öffentliche Angelegenheiten werden in Deutschland zumeist streng getrennt. So sind private Einladungen von Geschäftspartnern selten, sofern nicht langjährige Geschäftsbeziehungen bestehen. Ebenso sollte vermieden werden, deutsche Geschäftspartner zu Hause und am Wochenende zu kontaktieren.

Liegt eine private Einladung ins Heim eines Geschäftspartners vor, sind neben dem pünktlichen Erscheinen kleine Geschenke wie Blumen oder eine Flasche Wein angebracht.

Impressum

Herausgeber: Germany Trade and Invest
Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH

Villemombler Straße 76
53123 Bonn
Tel.: +49 (0)228/24993-0
Fax: +49 (0)228/24993- 212
E-Mail: info@gtai.de
Internet: www.gtai.de

Hauptsitz der Gesellschaft:
Friedrichstraße 60, 10117 Berlin

Geschäftsführung:
Dr. Benno Bunse, Erster Geschäftsführer
Dr. Jürgen Friedrich, Geschäftsführer

Autor: Daniel Lenkeit, Berlin

Redaktion: Dr. Hans-Peter Hüssen, Tel.: +49 (0)228/24993-303,
E-Mail: hans-peter.huessen@gtai.de

Ansprechpartner: Daniel Lenkeit, Tel.: +49 (0)228/24993-307, E-Mail: daniel.lenkeit@gtai.de

Redaktionsschluss: Februar 2015

Bestell-Nr.: 19753

Alle Rechte vorbehalten. © Nachdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

Layout:
Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

Germany Trade & Invest
Villemombler Straße 76
53123 Bonn

T. +49 (0)228 24993-0
F. +49 (0)228 24993-212
info@gtai.de

Über uns

Germany Trade & Invest ist die Gesellschaft zur Außenwirtschaftsförderung der Bundesrepublik Deutschland. Sie unterstützt deutsche Unternehmen, die ausländische Märkte erschließen wollen, mit Außenwirtschaftsinformationen.

Germany Trade & Invest wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

www.gtai.de