

Wie man in den USA Geschäfte macht

... und wie nicht: Martin Richenhagen über die Do's and Dont's

Beginnen wir gleich mit dem, was das Geschäftemachen für Deutsche in den USA einfacher macht: Amerikaner haben Deutschland gegenüber keine Vorurteile – und wenn, dann eher positive. Anders als in vielen Ländern spielen der Zweite Weltkrieg oder das Dritte Reich keine Rolle. Man kümmert sich weniger um die Altlasten der Geschichte, die vorherrschende Haltung ist: Wir wissen ja, was geschehen ist, können wir uns jetzt um das Heute und Morgen kümmern?

Das ist erfreulich, rechtfertigt aber noch lange nicht die zuweilen übertrieben selbstbewusste Haltung, die einige Deutsche an den Tag legen. Manche fühlen sich dann bemüßigt, demonstrativ darauf hinzuweisen, wie gut es doch um die Ausbildung von Ingenieuren in Deutschland bestellt sei. Mit ihrem Hang zur Besserwisserei nehmen sie sich das Recht heraus, amerikanische Produkte frei heraus zu kritisieren, oder geben vor, mehr über den US-Markt oder amerikanische Unternehmen zu wissen als die Amerikaner selbst. Als ob man Amerika schon kennen würde, wenn man einmal in Florida oder New York war.

Allzu rasch vergessen wir, wie groß die kulturellen Unterschiede sind: In einer Diskussion oder einem Meeting rundheraus mit einem „Nein“ oder „Das stimmt nicht“ herauszuplatzen, gilt als rüde, gilt geradezu als Kommunikations-Fauxpas. Ein Amerikaner würde seine Kritik sehr viel vorsichtiger formulieren und womöglich zuerst mit einem Lob beginnen, dem dann der Einwand folgt. Und wenn ein Amerikaner einen Vorschlag oder ein Projekt „interesting“ nennt, dann heißt das im Klartext: Das war Mist.

Ein Beispiel für derartige kulturelle Missverständnisse: Vor kurzem wurde beschlossen, den Verkauf bestimmter Produkte einzustellen, die in Finnland hergestellt werden. Ich fragte die amerikanischen Kollegen, ob sie das denn mit den Finnen besprochen hätten. „Klar“, lautete die Antwort. „Und was haben die darauf gesagt?“, fragte ich. „Nichts“, entgegneten die Amerikaner – was sie als Zustimmung werteten. Allerdings waren die Finnen in Wahrheit entsetzt über die Entscheidung. Nur sind sie eben noch zurückhaltender in ihren Meinungsäußerungen als die Amerikaner. „Nichts“ zu sagen, war für sie ein höflicher Ausdruck von Ablehnung, den wiederum die Amerikaner nicht „lesen“ konnten.

Wie immer, wenn kulturelle Missverständnisse drohen, geht es am Ende um die richtige Form der Kommunikation. So wenig, wie man schon die Eigenheiten dieses Landes kennt, wenn man ein paar Mal hier war, sollte man sich einbilden, man spräche perfektes Englisch – auch das ist leider eine Eigenheit vieler Deutscher. Nun sind die Amerikaner ausgesprochen tolerant, was den Gebrauch ihrer Sprache betrifft, denn schließlich ist es die Lingua Franca, die mit vielen (und manchen auch für Amerikaner schwer zu verstehenden) Akzenten gesprochen wird. Doch es gibt kein „Hochenglisch“ wie das Oxford-Englisch oder Hochdeutsch, sondern zahlreiche Dialekte und Färbungen, die es zuweilen schwer machen, alles richtig zu verstehen.

Nicht immer „easy going“:
Die Amerikaner sind
wesentlich autoritätshöriger
als die Deutschen

Die amerikanische Geschäftswelt ist sehr konsensorientiert. In einer Präsentation sollte man nicht den Fehler machen, sich zu sehr in den Mittelpunkt zu stellen. Es geht darum, auf den Punkt zu kommen, aber jede Form der Selbstdarstellung zu vermeiden. Anstatt mit Meinungen und Vorschlägen herauszuplatzen, empfiehlt es sich, genau zuzuhören. Es ist absolut nicht falsch, Fragen zum Inhalt und Verständnis zu stellen. Man sollte entschlossen auftreten, aber nicht übertrieben selbstsicher. Sich positionieren und immer das eigene Projekt oder Vorhaben genau erklären, aber keine Vorlesung abhalten.

Wichtig ist auch, in einem Meeting die Dynamik einer Gruppe zu verstehen. Die Amerikaner gelten im Allgemeinen als „easy going“ und relativ informell. Meine Erfahrung ist: Sie sind wesentlich autoritätshöriger als die Deutschen und gerade im Geschäftsleben gibt es klare Hierarchien, in denen sich die weniger wichtigen Leute den wirklich ausschlaggebenden Personen geradezu im vorausseilenden Gehorsam unterwerfen. Man sollte also genau hinsehen und wissen, wer wirklich das Sagen hat.

Ganz schlecht ist es, mit fehlendem Respekt über Firmen, Politik oder Produkte zu reden. Es kommt gar nicht gut an, wenn man meint, sich abfällig über amerikanische Autos äußern zu dürfen, die im Vergleich zu den deutschen ja nicht viel taugen. Auch für politische Statements gilt zunächst Zurückhaltung. Während der Präsidentschaft von George W. Bush war dies besonders schlimm, da glaubte noch jeder, abfällige Bemerkungen über den Präsidenten machen zu müssen. Man muss sich ja nicht an die „Dinner-Table-Regel“ halten, dass man über alles Mögliche sprechen kann, nur nicht über Politik und Religion. Natürlich darf man kontrovers diskutieren, dies ist eine offene Gesellschaft und die Amerikaner sind toleranter als die meisten, wenn es um Kritik an ihrem Land geht. Es kommt aber viel besser an, wenn man Fragen stellt, anstatt mit Erklärungen und starken Meinungen aufzuwarten. Ich besitze inzwischen auch die amerikanische Staatsbürgerschaft, und wenn ich mal das Bedürfnis habe draufzuhauen, dann sage ich: Ich darf das, ich bin Amerikaner.



MARTIN RICHEN-HAGEN ist deutscher CEO des US-Fortune-500-Unternehmens AGCO in Duluth (Georgia), das Landmaschinen herstellt.