

Erfolgreich im Ausland-Geschäft

Der unternehmerische Auftritt auf dem internationalen Parkett erfordert neben dem fachtechnischen Know-how grosse Kenntnisse über das entsprechende Land sowie über die Leute und deren Umgangsformen: Interkulturelle Kompetenz ist gefragt.

Text: Global Competence Forum, Bild: fotolia

Global Competence Forum ist ein führender Seminaranbieter im deutschsprachigen Europa. Täglich trainieren und schulen sie engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter mittelständischer und grosser Unternehmen. Der Hauptsitz befindet sich in Deutschland, Geschäftsstellen sind in Österreich und in der Schweiz vertreten. www.gcforum.de

Global Competence Forum hat für die «metall» einige wichtige Informationen über das internationale Projektmanagement, den russischen Markt sowie die Mentalitätsunterschiede zur USA zusammengestellt.

Der internationale Projektmanager

Im Zuge der Globalisierung gewinnt die Projektarbeit im internationalen Kontext zunehmend an Bedeutung. Die erfolgreiche Durchführung von Projekten in Unternehmen stellt bereits in rein nationalen Teams eine grosse Herausforderung dar, international ist sie von noch grösserer Bedeutung. Umstrukturieren, Neuausrichten, Produktinnovationen und die turbulente Entwicklung auf vielen ausländischen Märkten führen dazu, dass Unternehmen zunehmend auf den Einsatz von international zusammengesetzten Projektteams angewiesen sind. Doch die multinationale Teamarbeit ist für alle Beteiligten zumeist eine grosse Herausfor-



CONSTRUCTION MÉTALLIQUE INTERNATIONALE

Global Competence Forum est un organisateur de séminaires majeur en Europe germanophone. Cette entreprise entraîne et forme quotidiennement des cadres et collaborateurs engagés de moyennes et grandes entreprises. Son siège se trouve en Allemagne, ses bureaux en Autriche et en Suisse. www.gcforum.de

Global Competence Forum a rassemblé pour metall quelques informations importantes sur la gestion de projets à l'échelle internationale, le marché russe et les différences de mentalité avec les États-Unis.

Réussir dans les affaires à l'étranger

L'entrée d'une entreprise sur le marché international exige, en plus du savoir-faire technique, de bonnes connaissances sur le pays concerné ainsi que sur sa population et ses coutumes : des compétences interculturelles sont nécessaires.

Le chef de projet international

Avec la mondialisation, les projets prennent de plus en plus d'importance dans le contexte in-

ternational. Le bon déroulement des projets dans une entreprise est déjà un gros défi avec une équipe purement nationale, il est encore plus important au niveau international.

Restructurations, réaménagement,

innovations de produits et le développement mouvementé sur de nombreux marchés étrangers font que les entreprises sont de plus en plus appelées à mettre en place des équipes internationales. Mais le travail au



**Ob Amerika, Russland,
Dubai oder Fernost:
Interkulturelle Kompetenz gehört
zu den Kernfähigkeiten der
Bearbeiter des internationalen
Wirtschaftsraums.**

Que ce soit pour les États-Unis,
la Russie, Dubaï ou
l'Extrême-Orient :
les compétences interculturelles
font partie des aptitudes de base
des travailleurs de l'espace
économique international.

sein d'une équipe multinationale est la plupart du temps un grand défi pour tous les participants. Cela est dû autant à des conditions internes aux entreprises variables qu'à de grandes différences de mentalité. Le bon déroulement d'un projet international nécessite donc des connaissances techniques et des compétences sociales et interculturelles. Un bon chef de projet international doit avoir des connaissances sur les différentes manières de penser, les tâches de planification, les méthodes de travail et les objectifs des

membres de son équipe et pouvoir créer des synergies. Un groupe de projet composé de collaborateurs de différentes nationalités peut être bien plus efficace s'il forme une équipe homogène. Une direction efficace et une communication à chaque étape, ainsi qu'un bon timing des tâches et la création d'une ambiance respectueuse sont pour cela nécessaires.

La Russie : un défi

La Russie est considérée comme un marché d'avenir et est en bonne voie

derung. Ursache hierfür sind sowohl unterschiedliche unternehmensinterne Rahmenbedingungen als auch zum Teil gravierende Mentalitätsunterschiede. Zur erfolgreichen Durchführung einer internationalen Projektarbeit gehören deshalb fachliches Wissen sowie soziale und interkulturelle Kompetenzen. Ein erfolgreicher internationaler Manager muss Kenntnisse über die unterschiedlichen Denkgewohnheiten, Planungsaktivitäten, Arbeitsstile und Ziele seiner Teammitglieder besitzen und daraus Synergien entwickeln können. Eine gemischte Gruppe aus Projektmitarbeiter/-innen verschiedener Nationalitäten kann weitaus effektiver sein, wenn sie zu einem homogenen Team zusammenwächst. Hierzu ist eine effektive Führung und Kommunikation an den Schnittstellen, aber auch gutes Timing von Aktivitäten und der Aufbau einer wertschätzenden Atmosphäre erforderlich.

Russland als Herausforderung

Russland gilt als ein Markt der Zukunft und ist auf dem besten Weg, die Prinzipien der Marktwirtschaft durchzusetzen. Leider sind nicht alle Versuche, dort Geschäfte zu machen, von Erfolg gekrönt. «Die rasante Entwicklung des wirtschaftlichen Aufschwungs in Russland verspricht hervorragende Möglichkeiten. Deshalb suchen seit dem Zerfall der Sowjetunion immer mehr europäische Unternehmen ihr Glück in

den riesigen Weiten des ehemaligen sowjetischen Imperiums. «Doch westeuropäische Manager merken schnell, dass Geschäfte in Russland nicht nach den vermeintlich bekannten Regeln ablaufen. Mit über 100 Nationalitäten ist Russland das Land mit den meisten ethnischen Gruppen der Welt – eine grössere kulturelle Vielfalt und Andersartigkeit ist in kaum einem anderen Staat zu finden.»

Aufgrund der grossen Unterschiede sind Konflikte im Geschäftsablauf vorprogrammiert. Misserfolge werden dabei häufig auf den «schwierigen Partner» Russland geschoben. Kenner des Landes und seiner Geschäftsgebaren wissen jedoch, dass sich Westeuropäer zumeist zu wenig mit der Mentalität und der Kultur der Russen auskennen. Vertrauen entsteht in Russland beispielsweise durch den Aufbau einer freundschaftlichen Beziehung und ist Garant für das Einhalten von Vereinbarungen. Verhandlungen um Preise und Geschäftsbedingungen beginnen deshalb langsam und nur teils auf einer sachlichen Ebene – womit sich deutschsprachige Manager oftmals schwertun. Auch die Eigenheiten der russischen Geschäftsetikette sind wichtig und prägen den Geschäftserfolg in Russland.

Mentalitätsunterschiede beim USA-Geschäft

Die vorausschauende Vorgehensweise resultiert aus vielen früheren Negativerfahrungen mittel-

europäischer Unternehmen in den USA. Empirische Studien belegen, dass bis zu 60% der internationalen strategischen Allianzen und Joint Ventures scheitern, und dies insbesondere auch im mittelständischen Bereich! Die Gründe hierfür sind zumeist weder betriebswirtschaftlicher, technologischer oder sprachlicher Natur, sondern bei wiederholten kulturellen Missverständnissen zwischen den verschiedenen an den Allianzen und Kooperationen beteiligten Nationalitäten zu suchen. In den letzten Jahren entstand diesbezüglich insbesondere beim Asiengeschäft deutscher Unternehmen ein zunehmendes Bewusstsein für die kulturellen Unterschiede und die hieraus resultierenden Risiken und Probleme. Unterschätzt werden jedoch noch immer – aufgrund der vielen oberflächlich sichtbaren Gemeinsamkeiten – die Unterschiede zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten.

Entscheidungssträger im internationalen Business äussern immer wieder die gleichen Fragen: Wie kann ich die amerikanischen Geschäftspraktiken und Verhaltensweisen besser verstehen und erfolgreicher mit ihnen umgehen? Wie werden wir von unseren amerikanischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern gesehen? Wie können wir die Erwartungen der Amerikaner identifizieren und erfüllen? Wie können wir vor Ort unsere Produkte erfolgreich präsentieren und verkaufen? Mit welchen Vorgehensweisen und Schwierigkeiten sollten wir bei unseren zukünftigen Verhandlungen in den USA rechnen? Und was erwarten unsere amerikanischen Mitarbeiter von einer Führungskraft? ■

CONSTRUCTION MÉTALLIQUE INTERNATIONALE

d'imposer les principes de l'économie de marché. Malheureusement, les tentatives pour y faire des affaires ne sont pas toutes couronnées de succès. « Le rapide développement de l'essor économique en Russie laisse augurer d'excellentes opportunités. » C'est pourquoi, depuis le démantèlement de l'Union soviétique, de plus en plus d'entreprises européennes ont tenté leur chance dans les vastes étendues de l'ex-empire soviétique. « Pourtant les chefs de projets d'Europe de l'Ouest remarquent vite que les affaires ne se déroulent pas en Russie selon les règles supposées connues. Avec plus de 100 nationalités, la Russie est le pays regroupant le plus grand nombre de groupes ethniques dans le monde – une diversité culturelle et une hétérogénéité qui n'existent dans presque aucun autre pays. » En raison des grandes différences, la voie est ouverte aux conflits commerciaux. Les échecs sont souvent mis sur le compte de la

Russie, « partenaire difficile ». Les habitués du pays et de ses comportements commerciaux savent pourtant qu'en général les Européens de l'Ouest ne connaissent pas bien la mentalité et la culture russes. Par exemple, la confiance en Russie naît en construisant une relation amicale et garantit le respect des accords. Les négociations sur les prix et les conditions de vente débutent donc lentement et seulement sur un plan objectif, ce que les chefs de projet germanophones ont souvent du mal à faire. Même les particularités de l'étiquette commerciale russe sont importantes et marquent le succès commercial en Russie.

Différences de mentalité dans les affaires américaines

La démarche calculatrice résulte de nombreuses expériences négatives

d'entreprises de l'Europe centrale aux États-Unis. Des études empiriques montrent que jusqu'à 60% des alliances et coentreprises stratégiques internationales échouent, et ce particulièrement pour les moyennes entreprises ! En général, les causes ne sont pas de nature commerciale, technologique ou linguistique mais doivent plutôt être cherchées du côté de malentendus culturels répétés entre les différentes nationalités impliquées dans les alliances et coopérations. Ces dernières années, une prise de conscience croissante des différences culturelles et des risques et problèmes en résultant a en lieu à ce sujet, en particulier dans les relations commerciales d'entreprises allemandes avec l'Asie. Cependant, les différences entre l'Allemagne et les États-Unis sont encore sous-estimées, en raison des nombreux points communs apparents. Les dé-

cideurs dans les affaires internationales posent toujours les mêmes questions : comment puis-je mieux comprendre les pratiques commerciales et les comportements américains et composer avec eux avec succès ? Comment nos partenaires commerciaux et collaborateurs américains nous perçoivent-ils ? Comment pouvons-nous identifier et satisfaire les attentes des Américains ? Comment pouvons-nous présenter et vendre nos produits sur place avec succès ? À quels comportements et difficultés pouvons-nous nous attendre dans nos futures négociations avec les États-Unis ? Et qu'attendent nos collaborateurs américains d'une direction ? ■