

Der richtige Partner im Zielmarkt

Kontakte sammeln, Netzwerke nutzen

Partner – das können Handelsunternehmen, Absatzmittler oder auch Endverbraucher sein, je nachdem, wie Sie Ihre Geschäfte gestalten wollen.

Eine gute und meist Früchte tragende Idee ist es, wieder einmal den **Kontakt zum AußenwirtschaftsCenter** aufzunehmen. Dort kann man Ihnen Namen und Adressen sowie allenfalls weiterführende Datenbanken vermitteln. Reiche Ernte bringt mitunter auch der Besuch einschlägiger **Messen im In- und Ausland**. In Einzelfällen mag es hilfreich sein, die Kontakte von Städtepartnerschaften oder die Auslandsbeziehungen Ihrer Hausbank zu nutzen.

Kurzum: Seien Sie kreativ, setzen Sie Ihre Netzwerke ein!

Marketingmaßnahmen zur Kundengewinnung

Für die **Bearbeitung des neuen Marktes** bieten sich folgende Möglichkeiten:

- Firmenpräsentation auf DEM österreichischen Wirtschaftsportal im Ausland advantageaustria.org
- Teilnahme an Wirtschaftsmissionen der AUSSENWIRTSCHAFT ÖSTERREICH
- Inserate in ausländischen Medien
- Direct-Mailings
- Internet
- Listung/Aufnahme in Lieferantenverzeichnissen von Einkaufsabteilungen
- Teilnahme an [Messen](#)

Messen

Geeignete Messen können anhand folgender Informationen, die vom jeweiligen AußenwirtschaftsCenter bzw. dem Messeveranstalter bezogen werden können, ausgewählt werden:

- Allgemeine Messe oder Fachmesse
- Branchen- oder Produktschwerpunkte
- Ort, Termin, Dauer
- Renommee, Dauer des Bestehens
- Details über die Aussteller und Besucher
- Erfahrungen befreundeter Unternehmen

Auslandsveranstaltungen der Außenwirtschaft Österreich (AWO)

- Gruppenausstellungen
- Kleingruppen auf Nachbarschaftsmessen
- Katalogausstellungen
- Wirtschaftsmissionen
- Marktsondierungsreisen
- Austria Showcase

Erst prüfen, dann binden

Nun haben Sie jede Menge Adressen, Namen und allenfalls auch schon weiterführende Details Ihrer potentiellen Partner erhoben. Jetzt geht es darum, diese auf ihre Qualität hin zu prüfen und herauszufinden, ob und wie sie zueinander passen. Ein Erfolgsrezept gibt es in dieser Phase nicht, wir empfehlen Ihnen aber unbedingt das Service des AußenwirtschaftsCenters in Anspruch zu nehmen.

Sie können gegen Kostenersatz von den AußenwirtschaftsCentern eine **Bonitätsauskunft** über Ihre zukünftigen Geschäftspartner einholen. Vielleicht können auch Banken relevante Informationen beisteuern!

Ein Lächeln öffnet viele Türen

Vergessen Sie bei all dem aber nicht, dass sich stets aus dem persönlichen und intensiv gepflegten Kontakt zum Kunden die tragfähigste Geschäftsbasis bilden lässt. Wenn Sie bei solchen Gelegenheiten auch ein paar Worte in der Muttersprache Ihres Partners über die Lippen bringen, wird Ihr Auftritt noch sympathischer wirken.

Bei außereuropäischen Kulturen wie etwa den asiatischen wird man sich allerdings gründlicher vorbereiten müssen. Hier muss man sich vor Anlaufen der Geschäftsverhandlungen mit der Mentalität und den psychologischen Eigenheiten des künftigen Partners vertraut machen. Denn solange die Partner einander nicht kennen, wird in der Regel dem Angebot nicht sofort eine Bestellung folgen. Vielmehr kann es nun zu mitunter langwierigen Verhandlungen kommen, ehe der Geschäftsabschluss perfekt ist. Der Kunde will den Anbieter persönlich kennenlernen, Details des Offerts mit ihm besprechen und sich von seiner Seriosität und Vertrauenswürdigkeit überzeugen.

Die **Kenntnis der kulturellen Differenzen** und deren sorgfältige Beachtung stellt einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil gegenüber unkundigen Mitbewerbern dar. Umgekehrt kann das Ignorieren kultureller Unterschiede die schönsten Geschäftsmöglichkeiten zunichte machen. Zumindest am Anfang muss man die größten Fauxpas unbedingt vermeiden. Eine wichtige Hilfe ist dabei die Kenntnis der wichtigsten Verhaltensvarianten, wobei man vor allem die Unterscheidung zwischen abschluss- und beziehungsorientierten Kulturen im Auge behalten muss.

Bei **beziehungsorientierten Kulturen** wie der japanischen oder chinesischen

muss man zuerst eine intensive menschliche Beziehung aufbauen und über ein Netzwerk von Mittelsmännern ihr Vertrauen gewinnen, ehe man über das Geschäft reden kann. Abschlussorientierte Kulturen wie die amerikanische dagegen kann man direkt kontaktieren und bei ihnen sofort auf den Kern des Geschäfts zu sprechen kommen.

Geschäftsverhandlungen mit fremden Kulturen

Die Kulturen dieser Welt sind:

- Abschluss- oder beziehungsorientiert
- Formell oder informell
- Monochron oder polychron
- Expressiv oder reserviert

Beziehungs- und abschlussorientierte Kulturen

Beziehungsorientiert ist die große Mehrzahl der Märkte dieser Welt. Dazu gehören die arabischsprachigen Länder, Afrika, Lateinamerika und die meisten Staaten Asiens. Hier arbeitet man mit einem dichten Netzwerk von persönlichen Kontakten. Berühmt ist das „guanxi“ in China.

Man zieht es vor, mit Freunden und Bekannten Geschäfte zu machen, also mit Leuten, denen man Vertrauen schenken kann. Daher muss vor jedem Geschäftsabschluss erst mal Vertrauen hergestellt werden, eine gute menschliche Beziehung, und das setzt eine längere Einführungsphase mit viel Small Talk voraus.

Abschlussorientierte Geschäftsleute dagegen kann man direkt kontaktieren, sie diskutieren offen über Geschäftsmöglichkeiten, auch mit Leuten, die sie nicht kennen. Natürlich ist es auch hier nützlich, wenn man eine Referenz oder Einführung hat, aber es ist eben bloß nützlich, aber keine Voraussetzung. Das gegenseitige Vertrauen kann sich dann im Laufe der Geschäftsbeziehung ergeben.

Abschlussorientiert sind die Amerikaner und die Kanadier, die Nordeuropäer und die Australier. Eine Zwischenstellung nehmen die Länder Mittel- und Südeuropas ein. Im asiatischen Raum entwickeln sich insbesondere Hongkong und Singapur von beziehungs- zu abschlussorientierten Kulturen. Übrigens sind auch Jugendliche auf Grund ihrer Risiko- bereitschaft weltweit eher den abschlussorientierten Geschäftspartnern zuzurechnen.

Wichtig ist, dass es beziehungsorientierte Kulturen mit der Vertragstreue nicht allzu genau nehmen. Für sie ist der Vertrag Zeichen des Vertrauens und der guten Beziehung, daraus resultieren die gegenseitigen Verpflichtungen, nicht aus einem Blatt Papier.

Monochrome und polychrone Kulturen

Monochrome Gesellschaften schätzen Pünktlichkeit, genaue Zeiteinteilung, präzise Verhandlungsabläufe und strenge Termineinhaltung. Musterbeispiel dafür sind die Deutschen, die stets ihren ganzen Arbeitstag komplett verplant haben.

Polychron sind alle arabischen, afrikanischen und lateinamerikanischen Staaten sowie der Großteil Südsiens. Hier steht man der Zeit lässig gegenüber: „You have the watches, we have the time“, sagen die Inder zu ihren europäischen Partnern.

Ganz allgemein ist man in heißen Klimaten entspannter, weniger gehetzt. Je mehr man sich dem Äquator nähert, desto langsamer gehen die Uhren. Der europäische Exportleiter muss sich daher im Klaren sein, dass seine Geschäftsreise in mehrere polychrone Länder keinem exakten Zeitplan folgen kann. Sitzungen wickeln sich nicht wie bei uns nach einem festen Terminplan ab, sondern verlaufen konfus, aus unserer Sicht beinahe chaotisch. Jeder redet drauf los, es gibt ständig Unterbrechungen, man kommt scheinbar dem Ziel gar nicht näher

Formelle und informelle Kulturen

In formellen Kulturen wie der japanischen geht es um Etikette und Protokoll, um Hierarchien, die die Unterschiede in Status und Macht reflektieren. Besonders ältere Menschen muss man mit Respekt behandeln.

In informellen Kulturen wie der amerikanischen spielt Etikette keine Rolle, die Mitarbeiter im Unternehmen sind im Wesentlichen gleichberechtigt, Status- und Machtunterschiede sind weniger ausgeprägt.

Als Statusfaktoren in formellen Gesellschaften gelten Lebensalter, Geschlecht und Position in der Firma. Stets ist es hier günstig, durch einen älteren, hochrangigen Mann eingeführt zu werden. Anrede, Umgangsformen und Kleidung müssen korrekt sein. Visitenkarten sind unbedingt vonnöten.

Reservierte und expressive Kulturen

Ausgesprochen expressiv sind der Mittelmeerraum und Lateinamerika. Nordeuropa, vor allem aber Asiaten, insbesondere die Thailänder, sind reserviert.

Leute aus reservierten Kulturen sprechen leise und monoton und legen auch Sprechpausen ein. Sie schätzen es gar nicht, in ihrer Rede unterbrochen zu werden. Sie wollen Harmonie und eine reibungslose Beziehung. Sie sind in ihrer Wortwahl sehr penibel und passen haarscharf auf, ihr Gegenüber weder zu verwirren noch zu beleidigen. Ein klares „Nein“ gibt es nicht, es wird nicht unbedingt ausgesprochen, was wahr und richtig ist.

Amerikaner und Mitteleuropäer dagegen sagen, was sie meinen und meinen, was sie sagen. Verhandler, die indirekte, mehrdeutige Kommunikation pflegen, sind ihnen verdächtig.

Außerdem haben expressive Leute starke nonverbale Kommunikation, also ausgeprägte Gestik und Mimik. Sie gestikulieren viel, um ihren Worten Nachdruck zu verleihen. Sie pflegen starken Augenkontakt, was Japaner einschüchtert und ärgert.

Die linke Hand gilt Moslems und Buddhisten als unrein. Auch die Schuhsohle sollte nicht auf den Partner gerichtet sein, daher ist ein Überkreuzen der Beine eher zu vermeiden.

Insgesamt kann es zu großen Missverständnissen führen, wenn die Beherrschung der Fremdsprache nicht gleichzeitig mit der Beherrschung der dazugehörigen Körpersprache einhergeht.

Nehmen Sie sich Zeit

Sie sollten darauf vorbereitet sein, dass die Suche nach und die Auswahl von Partnern im Ausland großen Zeitaufwand verlangt. Überstürzen Sie daher nichts. Sie werden sehen, dass sich eine solide Vorbereitung auf Dauer bezahlt macht.

Sprechen Sie persönlich mit dem zuständigen Wirtschaftsdelegierten, dessen Daten Sie im AWO Guide finden, und nutzen Sie die Unterstützungsinstrumente der Außenwirtschaftsorganisation Österreich (AWO):

- Gruppenausstellungen
- Katalogausstellungen
- Wirtschaftsmissionen
- Marktsondierungsreisen
- Austria Showcase

Links der WKO

- [AußenwirtschaftsCenter](#)
- [Auslandsveranstaltungen der Außenwirtschaft Österreich \(AWO\)](#)

Suchen Sie den persönlichen Kontakt zu Ihren Partnern!

Eine gezielte, individuelle Ansprache Ihres Partners erreichen Sie durch persönlichen Verkauf und Direktkommunikation. Beim **persönlichen Verkauf** (personal selling) wird der Kunde in einem Gespräch von den Vorteilen des Produkts überzeugt, man erarbeitet mit ihm Problemlösungen. Dies ist besonders bei erklärungsbedürftigen Produkten wichtig. Das

Verkaufspersonal sollte unbedingt aus dem betreffenden Auslandsmarkt stammen, denn es muss ja mit allen Wertvorstellungen, Sitten und Gebräuchen des Kunden vertraut sein.

Persönlicher Verkauf spielt vor allem bei Investitionsgütern eine dominierende Rolle. Denn der Verkauf der meist komplexen und in hohem Maße erklärungs- und beratungsbedürftigen Investitionsgüter bedarf des persönlichen Gesprächs und personengebundener Verhandlungen. Dabei werden sach- und personell betonte Methoden angewandt. Sachbetont sind etwa Prospekte, Kataloge, Verkaufshandbücher, Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Zeichnungen, Referenzen oder Tonbildschauen. Die viel effizienteren persönlichen Maßnahmen sind Schulung, Betriebsbesichtigungen, Messen, Ausstellungen oder Symposien. Bei Investitionsgütern hat also Direktkommunikation viel größere Bedeutung als die mediengestützte Werbung, wie sie bei Konsumgütern üblich ist.

Die **Direktwerbung** bedient sich vor allem der elektronischen Medien. So wird heute Teleshopping über internationale Fernsehsender betrieben. Im Internet gibt es interaktive Angebote: Der Konsument wird im Dialogverfahren über das Produkt informiert und kann dann gleich seine Bestellung aufgeben. In China und Korea dagegen ist die Mundpropaganda wichtiger als ein Werbespot im Fernsehen, denn man verlässt sich lieber auf die Aussage eines Freundes, eines Familienmitgliedes oder eines Opinionleaders.

Eine Initiative von  