



Iris Engler

KOMPAKT

Geschäftskultur **GROSS- BRITANNIEN**







Seitnotiz

www.seitnotiz.de

Dieses Buch ist mit weiterführenden Inhalten im Internet verknüpft. Sie erkennen die Verweise an dem Symbol  mit darauffolgender Codenummer (z.B. **GKGB1**).

Der Abruf der Inhalte erfolgt kostenlos und ohne Registrierung unter www.seitnotiz.de. Dort tragen Sie die Codenummer ein und gelangen sofort zu den Inhalten.

Bei E-Books genügt ein Klick auf die Codenummer, daraufhin werden automatisch die richtigen Inhalte abgerufen.

 **GKGB0** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Großbritanniens

1. Auflage 2014

© Conbook Medien GmbH, Meerbusch 2014

Alle Rechte vorbehalten.

www.conbook-verlag.de

www.geschaeftskultur.de

Projektleitung und Lektorat: Katrin Koll Prakoonwit

Konzept: Katrin Koll Prakoonwit in Zusammenarbeit mit dem Verlag

Einbandgestaltung: David Janik unter Verwendung von Lizenzmaterial

© istockphoto.com/mtrommer und © istockphoto.com/Ramses02

Satz: Nicole Laka

Druck und Bindung: Werbedruck GmbH Horst Schreckhase, Spangenberg

Printed in Germany

ISBN 978-3-943176-70-4

Die in diesem Buch dargestellten Zusammenhänge, Erlebnisse und Thesen entstammen den Erfahrungen der Autorin und/oder geben ihre Sicht der Ereignisse wieder. Etwaige Ähnlichkeiten mit lebenden Personen, Unternehmen oder Institutionen sowie deren Handlungen und Ansichten sind rein zufällig. Die genannten Fakten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert, eine Garantie für Richtigkeit und Vollständigkeit können aber weder der Verlag noch die Autorin übernehmen. Lesermeinungen gerne an feedback@conbook.de

Iris Engler

KOMPAKT

Geschäftskultur **GROSSBRITANNIEN**

 **GKGB0** Updates, News und aktuelle Informationen zur Geschäftskultur Großbritanniens

Iris Engler unterstützt als zertifizierte interkulturelle Trainerin und Coach Unternehmen beim Auf- und Ausbau deutsch-britischer Geschäftsbeziehungen. Die ersten zehn Jahre ihres Karrierepfads beschritt sie als staatlich anerkannte Fremdsprachenkorrespondentin in verschiedenen internationalen Unternehmen. Dort stand sie in den Bereichen Einkauf, Vertrieb, Marketing, Produktionsplanung und Finance oft selbst vor den interkulturellen Herausforderungen, von denen ihre Trainingsteilnehmer und Coachees heute sprechen. Nach einer Zusatzausbildung in Methodik und Didaktik machte sie sich 1998 als Trainerin selbstständig und betreute vor allem Fach- und Führungskräfte aus britischen Unternehmen.

2005 gründete Iris Engler gemeinsam mit ihrer britischen Geschäftspartnerin das interkulturelle Beratungsunternehmen KulturAdvantage, welches viele weitere interessante Länder dieser Welt abdeckt. Zwischen 2007 und 2008 folgte die Qualifizierung zum *Trainer und Coach für interkulturelle Kompetenzen* bei artop, einem Institut an der Humboldt-Universität in Berlin. Der Beruf ist für Iris Engler viel mehr als nur ein Job – es ist ihr Beitrag, um deutsch-britische Missverständnisse aufzudecken und in wirkungsvolle Synergien umzuwandeln.

Folgen Sie uns!

Wir informieren Sie gerne und regelmäßig über Neuigkeiten, Termine und Kuriositäten aus aller Welt und speziell aus der Welt des CONBOOK Verlags. Folgen Sie uns für News, Specials und Informationen zu unseren Büchern, Themen und Autoren.



www.conbook-verlag.de



www.twitter.com/conbook



www.facebook.com/conbook



www.pinterest.com/conbook

	<i>Vorwort</i>	6
1	Einblicke in die britische Geschäftswelt	8
	<i>Kulturelle Unterschiede erkennen</i>	14
2	Kontaktaufnahme und Geschäftsanbahnung	21
3	Kommunikation und Wirkung	27
4	Meetings und Präsentationen	42
5	Verhandlungen, Entscheidungen und Verträge	49
6	Koordination und Zusammenarbeit	57
	<i>Einfangen der Gegenperspektive</i>	63
7	Führung und Motivation	67
8	Geschäftsessen und After Work	77
	<i>Knigge und Dresscodes</i>	86
9	Wissenswertes	91
10	Informationsquellen	102
	<i>Stichwortverzeichnis</i>	109

Vorwort

Großbritannien, bestehend aus England, Schottland und Wales, unser europäischer Nachbar: ›So nah und doch so anders?‹, werden Sie sich vielleicht fragen. Werfen wir doch einmal einen Blick in die Wartehalle am Flughafen in Edinburgh oder Manchester. Was nehmen Sie wahr? Die Menschen sehen irgendwie anders aus. Vielleicht können Sie gar nicht genau sagen, was anders ist, aber Sie spüren, Sie befinden sich nicht in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Dieses ›irgendwie‹ möchte ich gerne in diesem Buch für Sie greifbarer machen. Welche Werte und Normen verbinden die Briten mehrheitlich? Wie wirkt sich dies auf ihr Geschäftsgebaren aus und was bedeutet das für Sie im Umgang mit britischen Geschäftspartnern, Kollegen, Kunden und Lieferanten?

›Alles nur eine Frage des individuellen Charakters‹, werden Sie jetzt vielleicht denken. Das habe ich auch einmal gedacht. Als ich 1998 als Fremdsprachentrainerin begann, unzähligen Briten aus unterschiedlichen Firmen und Abteilungen die Frage zu stellen, wie sie sich in ihrem deutschsprachigen Arbeitsumfeld fühlten, bekam ich darauf immer sehr ähnliche Antworten und Anekdoten. Ich fing an, genauer zu recherchieren. Was sagt die Literatur?

Was sagen die Wissenschaftler? Und zu meinem Erstaunen tat sich ein weites Feld auf mit dem Namen *Interkulturelle Kompetenz*. In den vielen nachfolgenden Gesprächen und Trainings erkannte ich ein immer deutlicheres Muster im britischen Denken und Handeln und auch in der gegenseitigen Wahrnehmung, wenn Briten und Geschäftsleute aus dem deutschsprachigen Raum aufeinandertreffen.

Über Erfolg und Misserfolg eines geschäftlichen Vorhabens in Großbritannien oder generell im Ausland entscheiden nicht nur Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung und der Preis, sondern auch Ihre interkulturelle Kompetenz! Es ist Zeit, diesen entscheidenden Faktor nicht länger zu unterschätzen, sondern sich auf den Weg zu machen, Ihre britischen Geschäftspartner, Vorgesetzten, Kollegen, Kunden und Lieferanten und deren Werte und Weltanschauung besser zu verstehen, Reibungsflächen zu reduzieren und dank der Kulturvielfalt sogar einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Schon Henry Ford sagte einst: ›Um Erfolg zu haben, musst du den Standpunkt des anderen einnehmen und die Dinge mit seinen Augen betrachten.‹

Genau dazu möchte ich Sie in diesem Buch gerne einladen. Lassen Sie sich auf den folgenden Seiten von der Andersartigkeit der Briten überraschen, verzaubern und vielleicht sogar bereichern. *Let's go!*

Iris Engler

Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen nur die männliche Form verwendet. Gemeint ist stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

1

Einblicke in die britische Geschäftswelt

Hört man Briten von Europa sprechen, so könnte man glauben, sie würden nicht dazugehören. In ihrem Sprachgebrauch gibt es Großbritannien und es gibt Europa bzw. den weit entfernten Kontinent. Auf einer **Insel zu leben** hat einen großen Einfluss auf die kulturelle Prägung einer Nation. So ist der Wohlfühlradius größer als im deutschsprachigen Raum, wo man es gewohnt ist, von Nachbarländern umringt zu sein. In Großbritannien bewahrt man **mehr Abstand** zu seinem Gegenüber, selbst der Körperkontakt ist geringer. Oft begrüßt man sich nur beim allerersten Treffen mit Handschlag und ein kollegiales oder freundschaftliches Schulterklopfen oder gar Umarmen wird überwiegend als befremdlich empfunden.

Auch die Wetterbedingungen spielen eine Rolle. In Großbritannien kann so mancher Regen und Nebel die Grillparty in einen Kinobesuch umwandeln. Wer da nicht flexibel bleibt, wird schlecht gelaunt. Die Bereitschaft, **sich kurzfristig auf veränderte Situationen einzustellen**, hat auf der Insel einen hohen Stellenwert.

Britische Individualisten

Made in Germany – der Inbegriff für deutsche Qualität. Wussten Sie eigentlich, dass diese Herkunftsbezeichnung ursprünglich aus Großbritannien stammt? Sie wurde dort Ende des 19. Jahrhunderts als Schutzmaßnahme gegen billige Importware aus Deutschland eingeführt. Damals schufen die Briten einen Überseemarkt für ihre Produkte und versuchten gleichzeitig, den internationalen Handel und später die Einfuhr deutscher Produkte zu kontrollieren.

 GKGB1 (Video: Made in Germany)

Wie dem auch sei, der **angelsächsische Kapitalismus** basiert heute auf den Prinzipien der **Liberalisierung** und des freien Marktes. Großbritannien zählt zu den am stärksten deregulierten und privatisierten Volkswirtschaften der Welt und spiegelt damit aus kultureller Sicht den hohen Grad an britischem Individualismus wider: **Selbstbestimmung, Freiheit, Unabhängigkeit, Risikobereitschaft – das innere Fundament eines *freeborn Brit*.** Dieser zeichnet sich nicht nur durch seine weltbekannte Gelassenheit aus, sondern auch durch das **Denken in Optionen**: Das Berücksichtigen verschiedener Szenarien, um Handlungsalternativen zu generieren und schneller auf Veränderungen reagieren zu können, denn *life is change*. Man setzt in der britischen Geschäftswelt wenig auf ein-dimensionales Vorgehen und sucht selten nach der einen perfekten Lösung. Die gibt es für die meisten Briten schlichtweg nicht, Perfektion ist in ihren Augen nicht so alltagstauglich, nicht praktikabel genug und es nimmt dem individualistischen Grundgedanken zu viel Raum. Man folgt z.B. lieber der **80/20-Regel nach Vilfredo Pareto** (1848–1923)¹, der u.a. die Verteilung von Reichtum und Einkommen in England untersuchte und herausfand, dass ca. 20 Prozent der Familien ca. 80 Prozent des Vermögens

¹ R. Koch (2008): The 80/20 Principle.

besitzen. Banken sollten sich also vornehmlich um diese 20 Prozent der Menschen kümmern und ein Großteil ihrer Auftragslage wäre gesichert, so die Ansicht Paretos.  **GKGB2** (Mehr zum Pareto-Prinzip) Diese Regel wird auf viele große und kleine Unternehmungen angewendet und bedeutet eigentlich nichts anderes als: **Mehr Erfolg mit weniger Aufwand**. Selbstverständlich ist Pareto auch im deutschsprachigen Raum nicht unbekannt, steht aber, ob man will oder nicht, in Konkurrenz zu den im Herzen angestrebten 100 Prozent.

So ist es auch kein Wunder, dass bei der Bewertung von Investitionsprojekten und Unternehmen in Großbritannien die **Realoptionsanalyse** [*Real Option Valuation (ROV)* oder *Real Option Analysis (ROA)*] die herkömmliche Kapitalwertmethode mehr und mehr ersetzt hat. Der Unterschied besteht in der **Einkalkulierung möglicher Risikoveränderungen** während eines Projekts und der Möglichkeiten (= Optionen), darauf zu reagieren, z. B. durch einen frühzeitigen Abbruch, durch eine Erweiterung oder auch eine Verkleinerung des Projekts.

Aus kultureller Sicht kann man sagen, dass **Risiken und Veränderungen** von britischen Managern **nicht als Bedrohung** gesehen werden, sondern als Chancen, der realen Welt besser zu entsprechen. Gemäß des *positive thinking* ist man innerlich davon überzeugt, dass alles gut gehen wird. Das innere Selbstbewusstsein ist groß und deshalb kann man nach außen hin eine **höhere Risikobereitschaft** zulassen.  **GKGB3** (Video: *Overcoming resistance to change*) Die Sicht auf die Dinge ist eher *high level*, nicht so sehr aufs Detail fixiert, sondern auf das große Ganze, das *big picture*. Bei allen Veränderungen den Überblick behalten und sich nicht von Einzelheiten überwältigen lassen, das ist nach britischem Geschmack.

Insbesondere auf Deutsche kann aufgrund ihres hohen Sicherheitsdenkens der **britische Individualismus** oft als **zu riskant, nicht durchdacht und chaotisch** wirken. Entgegen dem individualistischen Ansatz in Großbritannien

spricht man in Deutschland und auch in Österreich von einer sozialen Marktwirtschaft, von einer mit sozialer Gerechtigkeit in einem komplementären Verhältnis stehenden Marktwirtschaft. Dies spiegelt sich z. B. in Begrifflichkeiten, wie dem Solidaritätszuschlag bei der Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland, wider. Aus kultureller Sicht sind Deutschland sowie Österreich und die Schweiz im Vergleich zu Großbritannien eher kollektivistisch; man möchte sich mit seinem Handeln nicht zu sehr von der eigenen Gruppe abheben oder aus der Reihe tanzen. Dabei spielt die jeweilige innere kulturelle Prägung die entscheidende Rolle. Fürchtet man als Deutscher z. B. im Inneren das Chaos, so versucht man im Äußeren Struktur und Ordnung zu schaffen bzw. zu bewahren. Das Maßregeln im besten Sinne ist so ein Phänomen, das man auf deutschen Straßen immer wieder beobachten kann und welches vielen anderen Nationalitäten unangenehm auffällt. Diese **fürchten** im Umkehrschluss **das Chaos nicht**, sondern sehen es mehr als eine **Form von Freiheit und Flexibilität**.

Britische Generalisten

Ist Ihnen schon aufgefallen, dass in der britischen Geschäftswelt sehr oft die Rede von **Prozessen und Prozessoptimierung** ist und fragen Sie sich vielleicht, warum das so ist? Sind die eigentlichen Experten für Ordnung und Struktur nicht eher auf deutschem Boden zu finden? Nun, der Antreiber dafür ist auf den ersten Blick nicht direkt erkennbar: Je brillanter die Arbeitsprozesse niedergelegt sind, umso schneller kann man **freie Stellen mit neuen Mitarbeitern besetzen**. Diese müssen, dank der definierten Prozesse (welche von Zeit zu Zeit immer wieder hinterfragt und situativ angepasst werden), nicht zwangsläufig Fachexperten sein, sondern sich eher flexibel auf einen neuen

Aufgabenbereich einstellen können. Das könnte auch erklären, warum die **persönliche Identifikation mit der eigenen Arbeitsstelle** bei Briten **nicht so stark ausgeprägt** ist, wie das beispielsweise bei Deutschen der Fall ist. Man hat sich nicht in mühseliger Kleinarbeit jahrelang sein gesamtes Wissen anstudiert, man ist tendenziell **eher Generalist als Spezialist** und deshalb auch schneller bereit, sein **Wissen mit anderen zu teilen**. Transparenz spielt somit im britischen geschäftlichen Miteinander auch eine wichtige Rolle. *Share your knowledge!*

Trial and error

Wer kennt es nicht, das Prinzip *trial and error*? Es ist nicht nur bei den Amerikanern sehr beliebt – schließlich belegen sie weltweit Platz 1 in puncto Individualismus² –, sondern auch bei den Briten weit verbreitet. Man setzt hier auf den **praktischen Ansatz des Ausprobierens**, des **Lernens aus Fehlern** und ist deutlich weniger von Theorien und Analysen überzeugt. Nicht umsonst hört man überall im britischen Geschäftsleben die Frage nach der *lesson learned*?

Egal, welche Fehler gemacht wurden, wichtig ist, dass man selbst reflektiert und daraus lernt. Dabei sei erwähnt, dass es in britischen Teams nichts Schlimmeres gibt, als die Suche nach dem Schuldigen. Anders als im deutschsprachigen Raum gibt es hier **keine blame culture (Schuld-kultur)**. Es ist nicht wichtig herauszufinden, wer den Fehler begangen hat, sondern viel wichtiger ist, **gemeinsam eine passende Lösung** für die Zukunft zu finden. Selbstverständlich gilt das nicht für alle Berufsgruppen und Menschen, wir verfolgen in diesem Buch immer nur das kulturelle Mehrheitsprinzip.

² G. Hofstede (2005): Lokales Denken, Globales Handeln.