



© JonoErasmus - stock.adobe.com

# Interkulturelle Kompetenz im Exportgeschäft

## Regionenschwerpunkt Westafrika

**Der Erfolg von Geschäften hängt oftmals vom Verständnis und der Sensibilität im Umgang mit der lokalen Kultur ab, insbesondere im internationalen Geschäft. Die interkulturelle Kompetenz der Beteiligten kann wesentlich über den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts bestimmen.**

**G**lobalisierung hat nicht nur das Umfeld großer internationaler Kooperationen verändert, sondern auch das Geschäftsfeld des Mittelstands. So ist der Umgang mit internationalen Kunden und Partnern auch in kleineren exportierenden Unternehmen längst Alltag, und die interkulturelle Kompetenz spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.

Der Wissenschaftler Geert Hofstede beschäftigt sich bereits seit den 1980er-Jahren mit unterschiedlichen Kulturen, besonders innerhalb eines Unternehmens, und definiert Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“. Diese Interpretation impliziert nicht

nur maßgebende Unterschiede zwischen den einzelnen Kulturen, sondern auch, dass man diese „Programmierung“ bzw. Wertevorstellung und Verhaltensmuster erlernen kann.

Auch andere Wissenschaftler, wie z.B. Edward Hall, ergänzen, dass 80–90 % der Kommunikation nicht verbal, sondern

über Körpersprache, Stimmlage, Tonfall und Mimik übertragen werden. Je besser wir also die grundlegenden „Regeln“ einer Kultur verstehen, desto besser können wir uns verständlich machen und mit unserem Gegenüber kommunizieren.

### Herausforderungen

Der afrikanische Kontinent, Westafrika im Speziellen, ist für zahlreiche deutsche Mittelständler ein „Buch mit sieben Siegeln“ – das liegt auch daran, dass das interkulturelle Verständnis oft nicht ausreichend vorhanden ist. Von lediglich ca. 2 % des deutschen Gesamtexportvolumens, die im Jahr 2018 nach Afrika exportiert wurden, gingen mehr als 60 % nach Südafrika, Ägypten und Algerien. Westafrika ist folglich eher ein Nischenmarkt.

Vielen potenziellen Exporteuren fehlt der persönliche Kontakt mit Westafrikanern. Daher ist das Wissen über die Kulturunterschiede vergleichsweise gering. Fehlkommunikation und Missverständnisse sind die Folge. Das ließe sich durch die Einstellung von Mitarbeitern mit einem entsprechenden kulturellen Hintergrund oder durch bilinguale Handelsvertreter oder interkulturell ausgebildete Repräsentanten im Land verbessern. Diese können eine „Brückenfunktion“ einnehmen und dazu beitragen, dass die Kommunikation und die inhaltliche Verständigung verbessert werden.

Dazu kommt jedoch, dass jedes der 16 Länder der Region Westafrika sich hinsichtlich Sprachen und kulturellen Gebräuchen stark von seinen Nachbarn unterscheidet. Hierbei ist zu erwähnen, dass die meisten afrikanischen Länder eine Vielfalt ethnischer Gruppen, verschiedene Religionen und in den meisten Fällen mehrere offizielle Sprachen aufweisen und durch ihre jeweilige Kolonialgeschichte durch verschiedene europäische Kulturen geprägt wurden.

Die deutsche Arbeitskultur ist besonders für Werte wie Pünktlichkeit, Direktheit und Genauigkeit bekannt, was Exporteure im Umgang mit Geschäftspartnern aus südlicheren Regionen der Welt oftmals an ihre Grenzen bringt. In Westafrika wer-

## „Vielen potenziellen Exporteuren fehlt der persönliche Kontakt mit Westafrikanern. Daher ist das Wissen über die Kulturunterschiede vergleichsweise gering.“

den potenzielle Exporteure trotz enormer Chancen, die sich für sie auf dem Zukunftsmarkt Afrika ergeben könnten, vor große Herausforderungen gestellt. Sie müssen oftmals einen langen Atem beweisen, bis es letztendlich zur Umsetzung eines Projekts kommt. Das kann nervenaufreibend sein, und nicht selten geben Unternehmen, die weniger exporterfahren sind, irgendwann auf.

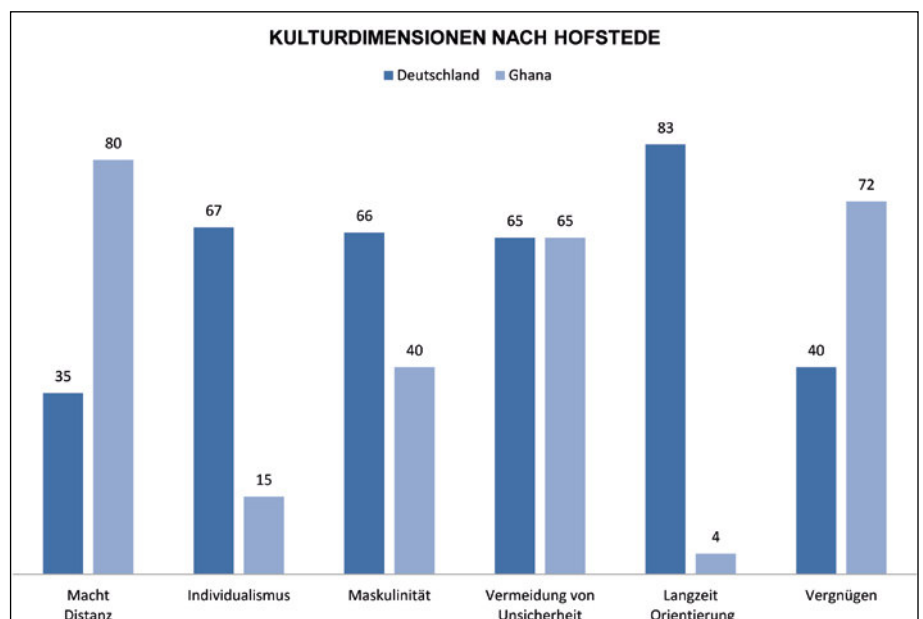
Zu den größten Herausforderungen zählen lange (extrem kleinteilige) und für den Exporteur oftmals unklare Entscheidungswege – beim Kunden selbst oder bei Behörden im Projektland (z. B. Importgenehmigungen, etwaige Zollbefreiungen etc.).

In vielen Fällen führen fehlerhafte/widersprüchliche Angaben oder technisch nicht ausreichend spezifizierte Produktvorstellungen der Importeure vor Ort dazu, dass Angebote nicht passend auf den Kunden zugeschnitten werden können und viele

Klärungsrunden und somit immenser Aufwand in die Angebotserstellung gesteckt werden muss.

Ist dieser Schritt geschafft und besteht ein gemeinsames Verständnis über das Projekt und den Lieferumfang, steht oft das Finanzierungsthema als weiterer Hemmschuh im Weg. In etlichen Ländern Westafrikas sorgt ein prohibitiv hohes Zinsniveau dafür, dass ein traditioneller Bankkredit eine Investition unwirtschaftlich macht.

Daher suchen gerade größere Unternehmen mit belastbarer Bilanz verstärkt nach Finanzierungen aus dem Ausland. Der Exporteur kann hier durchaus unterstützen – nicht zuletzt profitiert ja auch er von einem realisierten Projekt. Absicherungsinstrumente wie z. B. Deckungen des Bundes (EulerHermes) oder private Risikoversicherungen für Lieferantenkredite mit mittelfristiger Laufzeit können mögliche Lösungsansätze sein.



Vergleich der Kulturdimensionen nach Hofstede: Ghana und Deutschland. Darstellung basierend auf Daten von <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Quelle: exifcon GmbH

Sind diese Fragen geklärt und kommt ein Exportprojekt zustande, tauchen in zahlreichen Fällen Probleme durch Zoll-Bürokratie im Projektland auf, die bewältigt werden wollen. Hinzu kommen in vielen Ländern Schwierigkeiten im Logistikbereich: übervolle Häfen, langsames Handling, bürokratische Importformalitäten und zumeist schlechte Straßenverhältnisse, die einen Weitertransport ins Hinterland erschweren.

## Kulturdimensionen

Diverse Wissenschaftler wie Geert Hofstede oder Erin Meyer beschreiben in ihren Arbeiten die Auswirkung der Globalisierung auf die westliche Unternehmenskultur und haben es sich zum Ziel gemacht, kulturelle Unterschiede durch Dimensionen vergleichbar zu machen. Da man diese Dimensionen nicht numerisch messen kann, basieren diese auf Vergleichen zwischen den Kulturen verschiedener Regionen.

Geert Hofstede z. B. bestimmt sechs Ausprägungen als Vergleichsdimensionen, wie in der vorher dargestellten Grafik aufgelistet: Machtdistanz, Individualismus, Maskulinität, Vermeidung von Unsicherheit, langfristige Orientierung und Vergnügen.

## „Interkulturelles Verständnis und diplomatisches Geschick sind besonders in den Ländern mit intensiver Kolonialvergangenheit wichtig.“

Ghana ist in der Region Westafrika ein beliebtes Zielland für deutsche Unternehmen (ob als Investoren oder als Exporteure) und wird oftmals als „Einstiegsland“ für den westafrikanischen Markt angesehen. Die Gründe dafür sind im stabilen politischen Klima, dem anhaltenden Wirtschaftswachstum und der bereits zahlreich ansässigen deutschen Institutionen vor Ort zu finden.

Die englische Sprache als offizielle Landessprache erleichtert den Umgang mit potenziellen Kunden, Vertragspartnern und/oder öffentlichen Stellen im Vergleich zu den frankophonen Ländern, da deutsche Unternehmen häufig einen deutlich besseren Zugang zur englischen Sprache haben.

Aus diesem Grund soll Ghanas „Geschäftskultur-Karte“ exemplarisch für die Region Westafrika mit der von Deutschland verglichen werden. Dabei ist zu

bedenken, dass nicht nur innerhalb der Region, sondern auch in Ghana selbst eine durchaus diverse Kulturlandschaft herrscht. Diese sehen wir als repräsentativ für die Region Westafrika an, die wir als äußerst heterogen kennengelernt haben.

Wenn man nun die beiden Kulturen der Länder Deutschland und Ghana vergleicht (Deutschland in hellblau und Ghana in dunkelblau), fällt sofort der immense Unterschied im Punkt der Langzeitorientierung auf. Während die deutsche Kultur oftmals als Beispiel für eine extreme langfristige Planung gilt, ist die Tendenz dazu in Ghana (und auch in anderen Ländern Westafrikas) allgemein eher gering.

Planungshorizonte sind tendenziell kürzer, was sich vor allem bei Lebenszyklus-Betrachtungen von Importprodukten zeigt: Die Verknüpfung von hoher Qualität im Verhältnis zu langfristiger Nutzungsdauer von Investitionsgütern ist in Europa erheblich ausgeprägter.

Einen weiteren signifikanten Unterschied stellt auch der Punkt Individualismus dar, der eng mit der Dimension Machtdistanz zusammenhängt. Während in Deutschland vergleichsweise flachere Hierarchien herrschen und es durchaus üblich ist, dass über Hierarchieebenen hinweg kommuniziert werden kann, ist ein solches Vorgehen in Ghana und auch in den meisten anderen afrikanischen Ländern undenkbar. Hierarchien spielen eine sehr wichtige Rolle in der Gesellschaft – und das nicht nur auf das Arbeitsumfeld bezogen, sondern ebenso im Privaten.

So steht auch weniger die einzelne Person als Individuum im Vordergrund, sondern vielmehr die Gruppierung, welcher die einzelnen Personen angehören.



Ghana ist in der Region Westafrika ein beliebtes Zielland für deutsche Unternehmen und wird oftmals als „Einstiegsland“ für den westafrikanischen Markt angesehen.

Dies kann z. B. die ethnische Gruppe sein (mit der sich viele Afrikaner stärker identifizieren als mit ihrer Nationalität) oder eben auch die Position in der Firma. Hierarchisches Protokoll sollte demnach unbedingt eingehalten werden.

Auch die Dimension Maskulinität ist in unserem Beispiel unterschiedlich ausgeprägt. Rollenverteilungen zwischen den Geschlechtern sind in den meisten westafrikanischen Ländern noch etwas deutlicher zuzuordnen, und die Gesellschaften sind oftmals stärker an materiellem Gewinn bzw. Durchsetzungsvermögen orientiert als das in Europa der Fall ist.

„Deutschsein“ wird in den meisten Fällen in der Region als sehr positiv aufgenommen, und selbst wenn einige klischeehafte Eigenschaften wie Perfektionismus oder Inflexibilität als gegeben hingenommen (und durchaus belächelt) werden, so werden deutsche Werte wie Korrektheit, Pünktlichkeit, Qualität, und Zuverlässigkeit sehr geschätzt und anderen Business-Kulturen vorgezogen.

## Internationale Etikette

Grundsätzlich gilt, dass Geschäfte in Westafrika wesentlich stärker von persönlichen Bindungen abhängen als in anderen Regionen. Erst wenn man die Familie des Geschäftspartners kennengelernt und eine persönliche Beziehung aufgebaut hat, ist aus lokaler Sicht die Grundlage für eine geschäftliche Beziehung geschaffen.

Interkulturelles Verständnis und diplomatisches Geschick sind besonders in den Ländern mit intensiver Kolonialvergangenheit wichtig.

Der Respekt gegenüber der Landeskultur, der Geschichte des Landes und ggf. der Religion des Geschäftspartners ist ein Schlüssel, der dazu führen wird, dass sich der Geschäftspartner auf Augenhöhe wahrgenommen fühlt. Dazu kann es durchaus auch gehören in ländlichen Gebieten den Chief oder Stammesältesten zu besuchen und über geplante Projekte zu informieren,

wenn lokale Genehmigungen von ihnen abhängig sind.

Überheblichkeiten jeglicher Art sind fehl am Platz – die Leistungselite in den Ländern ist meist recht klein und oftmals bestens ausgebildet. Nicht selten haben erfolgreiche Unternehmer in den Ländern renommierte internationale Universitäten besucht und bauen maßgeblich im Heimatland die Wirtschaftsleistung auf. Das verdient Respekt und Anerkennung, welche wiederum zu Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern und zu einer persönlichen Bindung führt, die die Basis für eine erfolgreiche geschäftliche Partnerschaft (bzw. Exporteur-/Importeursbeziehung) bildet.

## Fazit

Kulturelle Unterschiede zu verstehen, ist ein Schlüssel zum Erfolg internationaler Exportgeschäfte – das gilt selbstverständlich nicht nur für Westafrika, aber in diesem Umfeld ist interkulturelle Kompetenz von besonderer Bedeutung, da hier geschäftlicher Erfolg stark von persönlichen Beziehungen abhängig ist.

Langfristigen Erfolg in Westafrika werden Unternehmen nur erreichen, wenn sie entweder Mitarbeiter mit dem entsprechenden kulturellen Hintergrund einstellen (welche die kulturellen Differenzen zwischen Deutschland und dem Partnerland überbrücken) oder vor Ort Repräsentanten finden, die ein ausgleichendes Element zwischen der europäischen und der westafrikanischen Arbeitsweise schaffen.

Dabei geht es keinesfalls ausschließlich darum, kulturübergreifende Geschäftsetikette und das jeweils landestypische „Protokoll“ perfekt zu beherrschen, sondern v. a. darum, ein Bewusstsein zu

erlangen, dass gegenseitiges Verständnis, Toleranz und Respekt erforderlich sind, um langfristigen Erfolg zu haben.

Wer es schafft, in Westafrika persönliche Bindungen aufzubauen, wird eine spannende Geschäftskultur kennenlernen und auch persönlich eine Bereicherung erfahren.

## Über die Autorinnen



**Chiara-Felicitas Otto**

ist Geschäftsführerin bei der exficon GmbH in Frankfurt am Main, einer Beratungsfirma, die sich auf die Strukturierung von Finanzierungs- und Exportfinanzierungen in Schwellen- und Entwicklungsländern spezialisiert hat. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf dem afrikanischen Kontinent, v. a. in Westafrika.

Kontakt:  
chiara-felicitas.otto@exficon.de



**Yasmin Kassamba**

ist Consultant bei der exficon GmbH in Frankfurt am Main.

Kontakt:  
yasmin.kassamba@exficon.de  
www.exficon.de

# Checkliste

## zur interkulturellen Kompetenz im Exportgeschäft (Westafrika)

Sie planen ein Projekt in Westafrika? Sie haben einen potenziellen Kunden/Importeur gefunden und überlegen, wie Sie am besten vorgehen sollten? Diese Checkliste gibt Ihnen einige Anhaltspunkte und Ideen. Je nach aktuellem Stadium Ihres Projekts gibt es verschiedene Möglichkeiten, die interkulturellen Herausforderungen zu meistern.

### Akquisephase/Geschäftsanhahnung

- Machen Sie sich mit dem Land, der Geschichte und den lokalen Gegebenheiten (insbesondere der Sprache) vertraut.

Mögliche Anlaufstellen:

- Deutsche Auslandshandelskammern (AHK): [www.ahk.de](http://www.ahk.de)
- Deutsche Botschaften
- Industrie- und Branchenverbände
- Industrieforen und Konferenzen
- Austausch mit deutschen Firmen vor Ort
- Einschaltung von Beratern mit Netzwerken im Land

### Angebotsphase

- Persönliche Kontakte zu Entscheidern herstellen und etablieren.

Nehmen Sie sich Zeit, die Menschen und ihr Umfeld kennenzulernen, bauen Sie eine Beziehung auf und zeigen Sie Verständnis für die Landeskultur und die jeweilige Situation – nur so werden sich Unklarheiten in der Angebotsphase klären lassen.

### Verhandlungsphase

- Der Lackmestest für die interkulturelle Kompetenz: Verhandlungsgeschick, Diplomatie und die Tragfähigkeit der persönlichen Beziehung zu dem/den Entscheider/n stehen auf dem Prüfstand

Zeigen Sie Verständnis, Toleranz und Respekt für Ihr Gegenüber. Verhandlung auf Augenhöhe ist entscheidend und bietet beiden Parteien eine wichtige Ausgangsbasis für die zukünftige Zusammenarbeit. Bleiben Sie aber bei den Punkten, die Ihnen wichtig sind, standhaft und machen Sie Zugeständnisse nur an den Stellen, die Sie für sich vertreten können.

### Abwicklung/Lieferung/Installation (inkl. Inbetriebnahme)

- Zeigen Sie Präsenz, etablieren Sie sich als verlässlicher Ansprechpartner.

Persönliche Ansprache ist wichtig – nicht nur bei den Terminen vor Ort, sondern auch zwischendurch. Stetige Kommunikation und Erreichbarkeit sind nicht zu unterschätzen und werden von deutschen/europäischen Partnern erwartet.

### Folgeaktivitäten

- Nach dem Projekt ist vor dem (Folge-)Projekt – bleiben Sie in Kontakt.

Mögliche Maßnahmen:

- Einstellung eines Repräsentanten vor Ort
- ggf. Aufbau eines eigenen Büros vor Ort für die Akquise und administrative Abwicklung von Folgeprojekten

Hinweis: Der Download der Checklisten ist nur für Premium- und Online-Abonnenten verfügbar.

