

Korea – ein unbekannter Riese?

Handelsblatt Online bietet Ihnen mit der Serie "Weltspitze - wie Deutsche international Erfolg haben" praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Internationalisierungsberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um das Geschäftemachen in Korea.

von Sergey Frank



Samsung ist eines der größten koreanischen Unternehmen. Quelle: Reuters

Korea, und damit meinen wir im Folgenden ausschließlich Südkorea, ist in den letzten Jahrzehnten ein wichtiger Handelspartner Deutschlands geworden. Zudem sind sowohl koreanische Autos als auch Elektronik in Deutschland prominent vertreten. Konglomerate wie Daewoo und Hyundai sind weltweit tätige Großunternehmen, die in vielen Branchen tätig sind. Natürlich war auch Korea von der Wirtschaftskrise betroffen, das Land erholt sich inzwischen aber wieder schrittweise davon, genau wie seine Nachbarländer.

Zwar geschieht diese Konsolidierung nicht so schnell wie in der VR China, aber doch auch positiv und nachhaltig. Diese und viele andere Aspekte nehmen wir daher heute und nächste Woche zum Anlass, uns Korea als wichtiges Land im Rahmen unserer Serie näher anzusehen. Dabei werden wir insbesondere das Verhandlungswesen der Koreaner beleuchten und Ihnen zeigen, wie Sie sich am besten darauf vorbereiten.

Die Vorbereitung

Verhandlungen mit Koreanern beginnen nicht erst am Verhandlungstisch, sondern sollten schon im Vorfeld gut vorbereitet werden. Viele Dinge sind hier anders als in Deutschland. Darauf sollten Sie sich einstellen und alle nötigen Vorbereitungen treffen.

Vor Ihrer Reise nach Korea sollten Sie beispielsweise immer eine ausreichende Menge an Visitenkarten drucken lassen, da Koreaner, wie die meisten Asiaten, dem Austausch von Visitenkarten eine besondere Bedeutung beimessen. Tatsächlich kann man in Korea nicht genug davon dabei haben. Falls Sie vergessen haben, Visitenkarten vorzubereiten, können Sie diese noch vor Ort drucken lassen oder Ihren koreanischen Geschäftspartnern später zukommen lassen.

Die Karten sollten auf der einen Seite auf Koreanisch und auf der anderen Seite auf Englisch bedruckt sein. Darüber hinaus sollte Ihre Funktion im Unternehmen hervorgehoben werden, da Ihr Gegenüber so schneller weiß, welche Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse Sie haben und was Ihre Verantwortlichkeiten sind. Außerdem gibt dies Ihrem koreanischen Geschäftspartner die Möglichkeit, Ihren Status einzuschätzen und Sie mit einer Person ähnlichen Ranges zusammenzubringen.

In diesem Zusammenhang sollten Sie auch Ihr eigenes Verhandlungsteam so auswählen, dass es vom Status her den Mitgliedern der koreanischen Delegation entspricht. Der Status einer Person ist äußerst wichtig in Korea und Personen unterschiedlichen Ranges zusammenzuführen, kann zu Peinlichkeiten für

beide Seiten führen.

Um erfolgreich in Korea zu verhandeln, sollten Sie darüber hinaus einen Verbindungsmann hinzuziehen. Der Kontaktmann vor Ort, häufig auch "Liaison Officer" oder „Local Agent“ genannt, kann weitere Zusammentreffen arrangieren, nicht nur mit den unmittelbaren Geschäftspartnern, sondern auch mit Behörden. Sofern notwendig, lässt sich der Kontaktmann auch als Vermittler einsetzen. Er kann zum Beispiel informelle Botschaften überbringen, deren Thematik aus Gründen der Gesichtswahrung nicht am Verhandlungstisch diskutiert wird.

Die anfänglich wesentliche Rolle kommt dem lokalen Agenten aber als „Türöffner“ zu, um Sie dem koreanischen Geschäftspartner vorzustellen und eine Empfehlung auszusprechen. Persönliche Kontakte und Empfehlungen sind in Korea äußerst wichtig, da Koreaner Personen, die sie nicht kennen oder zu denen sie auch anderweitig keine Verbindung haben, mitunter misstrauisch gegenüber treten. Bitte vergessen Sie nicht: Es ist absolut entscheidend, wie Kontakte zustande gekommen sind.

Ihre Qualität ist ausschlaggebend für die weiteren Verhandlungen. Schicken Sie daher bei wichtigen Verhandlungen und auch beim Erstkontakt niemals Ihr mittleres Management, sondern das oberste Management, das die Kontakte, welcher der „Local Agent“ vorbereitet hat, dann bearbeitet. Die Entsendung einer höhergestellten Führungskraft aus Ihrem Unternehmen kann als Zeichen ernsthaften Interesses gedeutet werden und Ihnen Respekt und Anerkennung durch Ihre koreanischen Geschäftspartner entgegenbringen.

Es gibt klar abgesteckte Geschlechterrollen in der koreanischen Gesellschaft und manche koreanischen Männer sind immer noch der Ansicht, dass Frauen nur zu Hause ihre Arbeit verrichten sollten. Die Mehrzahl größerer Unternehmen wird von Männern dominiert, in bestimmten Bereichen gibt es jedoch eine große Anzahl weiblicher Mitarbeiter, so vor allem im Journalismus und in der Werbe- und PR-Branche. Auch in vielen vormals männlich-dominierten Bereichen, wie etwa im medizinischen, ingenieurtechnischen oder IT-Bereich, trifft man immer häufiger auf Frauen.

Die Bedeutung lokaler politischer Kontakte

In Korea ist der Weg über Behörden empfehlenswert. Daher sollten Sie gerade bei wichtigen und großen Projekten die lokalen Behörden mit hinzuziehen. In jeder Stadt gibt es eine Abteilung für Wirtschaftsförderung, die durch den lokalen Agenten kontaktiert werden sollte.

Die Bildung von geschäftlichen und perspektivischen gesellschaftlichen Netzwerken ist nicht zuletzt auch eine nachhaltige Investition in die eigene Reputation in Korea. Dort ist es wichtig, nicht allein vom Shareholder Value auszugehen, sondern das Stakeholder-Netzwerk zu pflegen. Damit sind all diejenigen gemeint, die als Interessensvertreter direkt oder indirekt an dem Unternehmen beteiligt sind und das nicht nur finanziell. Es ist wichtig, mit seinem Geschäftsvorhaben klarzumachen, dass der Erfolg Ihres Unternehmens auch im langfristigen Interesse der Region ist.

Zum Beispiel, weil es um die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Beseitigung von Versorgungsengpässen oder solide Steuerzahlungen geht. Dabei ist es ideal, wenn Ihr „Local Agent“ über ein qualifiziertes Netzwerk und ernstzunehmende Verbindungen verfügt, um im Extremfall auch korrupte und uneinsichtige Stellen des Verwaltungsapparates nachhaltig zu beeindrucken oder sie zu umgehen.

Der erste Kontakt

Wie in so vielen asiatischen Ländern ist es auch in Korea äußerst wichtig, eine kontinuierliche und vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen. Dafür können mitunter mehrere Reisen nach Korea notwendig sein, denn die persönliche Beziehung ist hier oftmals wichtiger als die professionelle und Verhandlungen beginnen manchmal erst richtig, wenn Ihr koreanischer Geschäftspartner Ihnen vollends

vertraut. Die ersten Treffen dienen daher oft dem gegenseitigen Kennenlernen.

Der erste Eindruck ist dabei besonders wichtig. Seien Sie stets höflich und zurückhaltend und achten Sie darauf, nicht zu schnell und zu laut aufzutreten. Überreichen Sie Ihre Visitenkarte stets mit beiden Händen und widmen Sie der Karte Ihres Gegenübers gebührende Aufmerksamkeit. Dies nicht zu tun, würde als Desinteresse gedeutet werden. Präsentieren Sie Ihr Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen, bleiben Sie dabei aber realistisch und ehrlich und neigen Sie nicht zu Übertreibungen. Beginnen Sie Ihre Präsentation auch nicht mit einem Witz oder einer Anekdote, da Koreaner ein zu westlichen Ländern unterschiedliches Humorverständnis besitzen. Wenn Ihnen während der Gespräche Tee oder Kaffee angeboten werden, nehmen Sie diese an, auch wenn Sie an dem Tag bereits mehrere Tassen getrunken haben.

Während Ihrer Präsentationen und Gespräche ist es wichtig, dass Sie einfach und klar sprechen. Reden Sie auch nicht lange „um den heißen Brei“, sondern liefern Sie kurze, prägnante Antworten. In Korea müssen Sie generell davon ausgehen, dass englische Sprachkenntnisse, vor allem außerhalb Seouls, nicht allzu häufig gefordert sind. Daher ist ein Dolmetscher oder ein Verbindungsmann, der Koreanisch perfekt beherrscht, wichtig.

Während der ersten Gespräche, aber auch später, kann es durchaus vorkommen, dass Ihnen sehr persönliche Fragen zu Ihrem Alter, Ihrer Bildung, Religion oder auch zu Ihrem Gehalt oder Ihrer Familie gestellt werden. Dies ist kein „Aushorchen“ von Seiten der Koreaner, sondern dient vor allem dem Vertrauensaufbau, da Ihre Geschäftspartner hoffen, gemeinsame Nenner zu finden. Solche Fragen können aber auch dazu dienen, Ihren Status herauszufinden. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten möchten, bleiben Sie freundlich und versuchen Sie stattdessen, auf ein anderes Thema zu lenken.

Willkommene Gesprächsthemen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Sport (vor allem die Olympischen Spiele und die Fußball-Weltmeisterschaft 2002), Hobbys, das Wohlergehen der Familie, aber vor allem auch der wirtschaftliche Erfolg Koreas und seine internationalen Errungenschaften und die koreanische Kultur. Hier ist es besonders wichtig, dass Sie die Geschichte und Kultur Koreas nicht mit der eines anderen asiatischen Landes, vor allem Japan, verwechseln. Koreaner sind äußerst stolz auf ihre Geschichte und Sie sollten diese als Gast gebührend honorieren.

Ein bestimmendes Thema, das Sie aber lieber vermeiden sollten, ist die nationale und internationale Politik, dabei vor allem auch das Verhältnis zu Nordkorea. Weitere Themen, die nicht unbedingt genannt werden sollten, sofern sie nicht von Ihrem Gegenüber selbst angesprochen werden, sind der Koreakrieg, Sozialismus und Kommunismus sowie persönliche Familienangelegenheiten.

Die Verhandlung

In koreanischen Verhandlungen kann es durchaus vorkommen, dass Sie nicht nur dem Geschäftsführer und seinem Assistenten gegenüber sitzen, sondern dem gesamten Team. Diese Situation sollten Sie aber nicht als Nachteil interpretieren, da sich die Verhandlungseffizienz mit zunehmender Anzahl der Verhandlungsteilnehmer eher verringert. Sie brauchen also nicht zu befürchten, dass Sie unter Druck gesetzt werden.

Auch wenn Korea als modernes Land erscheint und vor allem junge Geschäftsleute einen eher westlichen Eindruck machen, ist das Land noch sehr in seinen Traditionen verwurzelt, vor allem bei der älteren Bevölkerung und demnach auch bei älteren Geschäftsleuten. Dieses ausgeprägte Hierarchiedenken sollten Sie in Ihren Verhandlungen beachten. Demnach sollte das am höchsten gestellte Mitglied Ihres Teams bei Meetings den Raum stets zuerst betreten, danach die nächstgestellte Person usw. Auch Ihre koreanischen Geschäftspartner werden sich entsprechend Ihres Ranges an den Tisch setzen. Falls Sie sich nicht sicher sind, wo Sie sitzen sollen, fragen Sie am besten Ihren Verbindungsmann oder Ihr koreanisches Gegenüber.

Koreaner verfügen auch über ein ausgeprägtes Gruppendenken: Der Gruppe wird hier mehr Bedeutung beigemessen als dem Individuum. Um das für die Verhandlung wichtige positive Klima zu gewährleisten, sollten Sie alle Partner der Gegenseite in die Gespräche mit einbeziehen und diese mit Respekt und Verbindlichkeit behandeln. Führen Sie die Kommunikation höflich und harmonisch und vermeiden Sie Kritik oder negative Äußerungen. Dem Verhandlungsführer selbst sollten Sie zusätzliche Achtung schenken.

Das Prinzip des Gesichtswahrens gilt auch in Korea. Vermeiden Sie daher, Missgunst oder Enttäuschung zu zeigen. Bleiben Sie ruhig, da dies auch den Eindruck erweckt, dass Sie Ihre Gefühle kontrollieren können. Vermeiden Sie es, Ihr Gegenüber zu kritisieren. Ein klares "Nein" werden Sie in Korea nur in den seltensten Fällen hören, da man dadurch den Gesprächspartner brüskieren könnte. Diese Form der Höflichkeit kann zu Irritationen führen, da keine klare negative Aussage kommuniziert wird. Bemerkungen wie „I'll think about it“ oder „That'll be difficult“ können sehr vage bleiben. Hier ist es wichtig, eher auf nonverbale Zeichen zu achten, um die Ernsthaftigkeit der Äußerung einzuschätzen.

Wie die übrigen Nachbarländer ist also auch Korea ein Land der indirekten Kommunikation. Deswegen bedeuten Zusagen nicht unbedingt eine Bestätigung, wie es im Deutschen meist üblich ist. Nehmen Sie nicht jedes „Ja“ wörtlich, da Koreaner dieses Wort oftmals nur benutzen, um zu signalisieren, dass sie dem Gespräch und Ihren Ausführungen folgen. Manche Koreaner geben auch eine positive Antwort, um das Gesicht eines Anderen zu wahren.

In Verhandlungen kann es passieren, dass Ihr koreanischer Geschäftspartner von einem Thema zum anderen springt und gleiche Fragen von verschiedenen Personen gestellt werden. Zeigen Sie auf jeden Fall Geduld und weisen Sie Ihr Gegenüber höflich darauf hin, die wichtigen Punkte der Verhandlung hervorzuheben, falls Sie das Durcheinander an Themen verwirrt.

Verhandlungen dauern in Korea gewöhnlich sehr lange, was mitunter auch dem Zweck dient, den Verhandlungspartner „mürbe“ zu machen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie sich Zeitreserven einbauen. Ungeduld kann negativ bewertet und damit für Sie zum Nachteil werden. Außerdem kann es passieren, dass Sie unter Zeitnot Zugeständnisse machen, die Sie normalerweise nicht machen würden.

Generell verhandeln koreanische Manager zäh und zeigen sich dabei durchaus temperamentvoll mit einem mitunter leicht aggressiven Tonfall. Das unterscheidet sie von anderen Asiaten. Koreaner können sehr direkt sein und ihrer Frustration schnell Luft verschaffen. Jedoch sollten Sie nicht alles wörtlich und erst recht nicht persönlich nehmen, sondern Ihre Fassung behalten und Geduld üben. Ihr koreanischer Geschäftspartner schätzt eine professionelle Verhandlungsführung, weshalb es sich anbietet, standfest, aber gleichzeitig freundlich zu bleiben und offene Punkte auch hinsichtlich solcher Aspekte wie Gleichheit, gemeinsame Vorteile sowie Reziprozität zu diskutieren. Auch eine vorher gefestigte persönliche Beziehung kann hier helfen, mit mehr Verständnis und Empathie zu verhandeln.

Ihre Geschäftspräsentation

Stellen Sie sich darauf ein, während Ihrer Präsentation des öfteren durch Fragen unterbrochen zu werden. Üben Sie sich auch hier in Geduld. Sowieso ist es anzuraten, dass Sie Ihre Präsentation in kleinere Abschnitte unterteilen und Pausen für Fragen einbauen. Damit geben Sie Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, Ihren Ausführungen detailliert zu folgen und bei Unklarheiten nachzuhaken.

Dies ist besonders wichtig, wenn Sie Ihren Vortrag auf Englisch halten. Zwar können viele Koreaner englische Texte lesen oder schreiben, das Verständnis des gesprochenen Wortes kann jedoch schwächer ausgeprägt sein, vor allem bei Personen über 40. Stellen Sie daher immer sicher, dass man Sie versteht. Ruhe oder Abgelenktsein können Zeichen dafür sein, dass man Ihnen nicht folgen kann.

Aus Gründen der Gesichtswahrung würden es Ihre koreanischen Geschäftspartner niemals vor den anderen zugeben, dass sie Probleme haben, Sie zu verstehen. Wenn Sie also das Gefühl haben, dass man Ihnen

nicht folgen kann, formulieren Sie das eben Gesagte um und fragen Sie nach, ob mehr Informationen benötigt werden. Auch ein Dolmetscher und eine Zusammenfassung des Präsentationsinhalts am Anfang und Ende des Vortrags können hier helfen. Darüber hinaus sollten Sie im Vorfeld Ihrer Präsentation schriftliche Materialien aushändigen, die die wichtigsten Punkte zusammenfassen. Diese Dokumente sollten idealerweise auf Englisch und auf Koreanisch abgefasst sein.

Der Geschäftsabschluss

Wenn Sie Ihre Wettbewerber kennen und noch etwas Zeit für den Geschäftsabschluss haben, sollte Ihr erstes Angebot noch Raum für weitere Verhandlungen lassen. Gleichzeitig kann das Anfangsgebot Ihres koreanischen Gegenübers viel zu unrealistisch erscheinen. Andererseits werden sie aber auch zu Kompromissen bereit sein. Zeigen auch Sie sich flexibel, da dies beiden Seiten das Gefühl gibt, die eigenen Interessen durchgebracht zu haben. Verharren Sie nicht zu sehr auf Ihrem Angebot, da dies von Ihrem Gegenüber als negative Eigenschaft interpretiert werden könnte. Vollkommen unangemessene Angebote sollten Sie jedoch höflich, aber mit Nachdruck ablehnen.

Im Gegensatz zu dem westlichen Vorgehen, vorliegende Vertragsentwürfe Punkt für Punkt zu diskutieren und dabei mithilfe beidseitiger Konzessionen zu Teileinigungen und schlussendlich zu einer Gesamteinigung zu kommen, sieht man den Vertrag in Korea eher als Ganzes. Konzessionen werden hier erst viel später gemacht. Dies sollten Sie beachten, vor allem, wenn Sie es gewohnt sind, Zugeständnisse bereits während der Verhandlungen zu gewähren.

Sowieso kommt es bei Geschäftsabschlüssen oft zu Missverständnissen, da Koreaner Verträge anders interpretieren als Ihre westlichen Geschäftspartner. Für sie ist ein Vertrag eher eine Art „Gebrauchsanweisung“, wie Geschäfte geführt werden sollen und bei weitem kein bindendes Dokument. Für andere Koreaner ist ein Vertrag mitunter nicht so wichtig, da sie mehr Wert auf die persönliche Beziehung legen.

Immer mehr Koreaner sind sich jedoch inzwischen dessen bewusst, dass ein Vertrag juristisch bindend ist. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass Sie wissen, auf welche Art und Weise Ihr Gegenüber den Vertrag interpretiert und dass Sie beide zu einer für beiden Seiten zufriedenstellenden Einigung diesbezüglich kommen.

Hinsichtlich des ausgeprägten Gruppendenkens in Korea sollten Sie auch hier bedenken, dass wichtige Entscheidungen oftmals von der ganzen Gruppe und nicht nur von einer einzigen Person getroffen werden. Der gemeinsame Konsens ist wichtig. Schon aus diesem Grund ist es ratsam, alle Beteiligten während der Verhandlungen in die Gespräche mit einzubeziehen.

Essen und Trinken

Hier noch kurz etwas zur gesellschaftlichen Komponente: Das soziale Miteinander ist auch in Korea bedeutend, vor allem, da gesellschaftliche Anlässe gute Möglichkeiten bieten, die persönliche Beziehung zum Geschäftspartner zu vertiefen. Dies kann bereits im Vorfeld der Verhandlungen, aber auch danach, etwa um den Geschäftsabschluss zu begießen, geschehen. Lokale Agenten können hier auf einheimische Gepflogenheiten wie zum Beispiel Fragen der Tischordnung, Essenseinladungen, Toasts oder Kleiderordnung bei Banketts und Geschäftsessen hinweisen.

Der Reiz eines gemeinsamen Essens in Korea liegt in den Tischgesprächen und Trinksprüchen. Zum Nationalgericht Kim Chi fließt mitunter viel Alkohol, der die gewisse Förmlichkeit des Tages löst. Tatsächlich hat Korea eine der höchsten Pro-Kopf-Raten an Alkoholkonsum weltweit. Frauen ist es jedoch generell abzuraten, Alkohol zu trinken. Wer als Mann nicht mittrinken möchte, kann nur zwischen zwei akzeptierten Begründungen wählen: "Meine Religion verbietet mir Alkohol", und "Ich darf aus medizinischen Gründen nicht trinken".

Praktische Tipps

- In Korea wird auch Englisch gesprochen. Allerdings überschätzen zahlreiche Europäer diese Kenntnisse. Daher: Vorsichtshalber einen Dolmetscher organisieren. Dort spielen insbesondere Referenzen eine Rolle. Diese sollten nachvollziehbar und aus ähnlichen Bereichen kommen, in denen Sie tätig sind.
- Unerlässlich ist es, gute zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Dazu gehören gemeinsames Essen und Feiern. Das "Kibun", das Sich-Wohlfühlen, trägt entscheidend zu einem guten Geschäft und zu einer zuverlässigen Abwicklung bei.
- Verbeugen Sie sich bei der Begrüßung leicht und halten Sie Augenkontakt. Händeschütteln ist unüblich.
- Wenn Koreaner "Ja" sagen und nicken, meinen sie oft nur "Vielleicht". "Vielleicht" heißt oft "Nein". Indizien für ein "Nein" sind meist nonverbaler Natur, wie Zusammenkneifen der Augen oder zischend Luft durch die Zähne zu ziehen.
- Absolut verpönt: die eigene Konkurrenz schlecht zu reden!
- Der westliche Geschäftspartner sollte in Korea beachten, dass bestimmte Verhaltensweisen anders sind als in vielen anderen asiatischen Ländern: Wutausbrüche und leere Drohungen kommen schon einmal vor. Seien Sie auch auf unrealistische Versprechungen und eine geschickte Verzögerungstaktik gefasst. Eine empfehlenswerte Reaktion: Nehmen Sie die Gebärden nicht so ernst. Eine gute Strategie ist zudem: Bitten Sie bescheiden und freundlich um Unterstützung, ohne von Ihrer Position abzurücken.
- Um die Verhandlungsmaterie klar zu machen, sollten Sie eine transparente, einfache Argumentation verwenden und alles bisher Gesagte alle 30 Minuten zusammenfassen. Befleißigen Sie sich dabei einer klaren und langsamen Sprache, insbesondere wenn Sie Englisch sprechen.
- Kleiden Sie sich eher konservativ. Männer sollten Anzug und Krawatte tragen, Frauen ein hochgeschlossenes Kostüm mit langem Rock oder einen Hosenanzug.
- Bei Geschäftsessen immer die Schuhe ausziehen und ein Präsent mitbringen. Stellen Sie sich ansonsten darauf ein, Ihre Trinkfestigkeit und nach dem Essen Ihre Qualitäten als Sänger unter Beweis zu stellen. Koreaner sind begnadete Karokesänger.

Fazit

Korea ist ein vielseitig unbekanntes Land, das jedoch viele Geschäftsmöglichkeiten bietet – nicht nur in den Metropolen Seoul und Pusan, sondern auch in einigen vielversprechenden Regionen. Diese Geschäftsmöglichkeiten realisieren sich zwar nicht unbedingt schnell, sind aber dann auf der anderen Seite mittelfristig und nicht so schnelllebig wie manch andere Projekte. Auf jeden Fall lohnt es sich, Korea als potenziellen Geschäftspartner zu beachten und dort einige Energie und Zeit zu investieren. Land, Leute und auch das eigene Geschäft werden es Ihnen entsprechend danken.