

## Amerikanische Geschäftswelt (4/13)

### *Dauernde Aufbruchstimmung*

Aus der Geschichte heraus sind die Amerikaner Menschen, die sich von alten Kulturen und Umgebung gelöst und mutig in das Abenteuer „Neue Welt“ hineinbegeben haben. Dies trifft nicht nur auf die frühen Einwanderer aus Europa zu sondern ebenso in der heutigen Zeit durch Immigration aus Lateinamerika und Asien. Daher rührt noch immer die allgemeine Aufbruchsstimmung auch im Alltag. Entschlossenheit und der Mangel an Selbstzweifel kennzeichnen das Vorgehen der Amerikaner, es herrscht eigentlich immer noch eine „Goldgräberstimmung“. Der Amerikaner ringt und kämpft und ist dauernd auf der Suche nach Opportunities. Seine Aktionen sind oftmals unüberlegt und von kurzfristiger Natur. Die Freude an Innovationen ist schier unbegrenzt.

In den USA ist alles etwas extremer als in Europa. Sie wenden mehr Energie auf, wenn es los geht und stürzen sich mit Lust in den Aufschwung. Dann genießen sie mehr und auffälliger ihren Luxus. Im Abschwung allerdings haben sie extrem ernststen Stress und neigen dann wiederum zu überstürzten Reaktionen. Monatliche Planabweichungen musste ich nicht nur ausführlich begründen sondern auch einen sofortigen Aktionsplan entwickelt haben, obwohl der zeitweilige Umsatzausfall vielleicht nur an einer Verschiebung eines Großauftrags von einem Monat in den anderen lag.

Während wir Europäer den Wertebestand idealisieren und jeglichem Wandel eher kritisch gegenüberstehen, ist diese Sichtweise für die Amerikaner kleinkariert. In den Augen der Deutschen erscheinen die Amerikaner oftmals kindhaft begeistert bis naiv selbstbewusst, während die bedenkenrägerische Diskussionsfreude der Deutschen die Amerikaner zur Weißglut treibt.

### *Amerikanische Werte*

Ebenfalls aus der Geschichte abzuleiten ist das individualistische Verhalten der Amerikaner.

Während die Japaner als gutes Gegenbeispiel gruppenorientiert sind, hat der *Individualismus* in Amerika stets Vorrang vor dem Kollektivismus. Wir Deutschen

befinden uns in unserem Verhalten in der Mitte der beiden Extreme. Nicht nur dass die persönliche Freiheit als das höchste Gut der Amerikaner angesehen wird, darüber hinaus sind sie fest davon überzeugt, dass der amerik. Individualismus dem europ. /deutschen gruppenorientierten Denken überlegen ist. Der Amerikaner stellt das Erreichen der eigenen Ziele vor alles andere. Daher kennt er auch *keine Loyalität*. Die Firma handelt nicht loyal, der Mitarbeiter verhält sich nicht loyal zur Firma, sobald es eigenem Interesse zuwider läuft. Auch hier handelt der Amerikaner völlig pragmatisch und opportunistisch.

Das Gleiche gilt bei den persönlichen Beziehungen zu Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Freundschaft dient dem alleinigen Zweck, einen aktuellen eigenen Nutzen zu haben. Entfällt dieser Nutzen, enden auch die persönlichen Beziehungen. Diese können allerdings ebenso rasch wieder an der gleichen Stelle aufgenommen werden, sollte sich die Situation zum Nutzen ändern. Für Amerikaner ist es nahezu unvorstellbar, dass zwei gleichrangige Geschäftsführer in Deutschland privat befreundet sein können, wenngleich sie oftmals geschäftlich ihre gegenteilige Meinung vehement vertreten, um zu einer Lösung zu gelangen, die dem Erfolg der Firma dient.

### *Amerikanischer Führungsstil*

Obwohl das amerikanische Management für sich *empowerment*, das heißt Delegation von Autorität und Verantwortlichkeit fordert, werden die Mitarbeiter der unteren Hierarchien doch eher nach dem Menschenbild der X-Theorie (s. hierzu [Beitrag X- und Y-Theorie](#)) geführt. Dies bedeutet, dass ihnen nicht viel Eigenverantwortung und Disziplin zugetraut wird, und deshalb erfolgt eine extrinsische Motivation auf Basis von Lob und Tadel. Es gibt eine Vielzahl von bürokratischen vorgegebenen Standardprozeduren mit verstärkter Kontrolle und Steuerung. Unser internationaler deutscher Produktionsleiter war überrascht, als er die detaillierten Arbeitspläne des amerik. Produktionsunternehmens sah und diese mit der deutschen Arbeitsplatzbeschreibung für Vorarbeiter verglich. Während die deutsche Beschreibung selbstständiges Urteilsvermögen in gewissem Maße voraussetzte, war in der amerikan. Beschreibung jeder kleinste Schritt wie bei einer Maschine vorgeschrieben und ließ absolut keinen Spielraum zu eigenem Denken zu.

Trotz lockerer Umgangsformen (Nennung mit Vornamen) und nach außen gezeigter „Kollegialität“ herrscht in den meisten US-Firmen ein autoritärer Führungsstil in

ausgeprägten hierarchischen Strukturen vor. Dabei leitet sich der Status nicht aus Bildung (z.B. Titel), Erfahrung oder Herkunft ab, sondern er muss sich in der Firma aufgrund von internen Qualitäten und Erfolg erarbeitet werden. Respekt wird eher als ein Wert aus dem „alten Europa“ empfunden und spielt eine untergeordnete Rolle. Der Amerikaner möchte, dass man ihn mag!

### *Kommunikation und Verhandeln*

Verbale Kommunikation, sich Darstellen, aber auch aktives Zuhören gehören zu den eindeutigen Stärken der Amerikaner. Sie können sich und Ihre Projekte hervorragend präsentieren. Schon in der Schule wird viel Wert auf visuelle Präsentation gelegt. Für sie ist Präsentation ein wichtiger Bestandteil der Überzeugungsarbeit und steht für Qualität der Person und des Projektes. Diese positiven Eigenschaften verhelfen dem amerikanischen Geschäftsmann bei Verhandlungen oftmals zu einem nicht unbedeutenden Vorteil gegenüber deutschen Verhandlungsteilnehmern, die allein durch ihre logische Argumentation zu glänzen pflegen. Es ist jedoch äußerste Vorsicht geboten, denn während der Amerikaner in Verhandlungen immer wieder von einem win-win- Verhältnis spricht, sind seine verdeckten Absichten klar darauf gerichtet, seine Ziele zu 100% durchzusetzen (*the winner takes it all*), was ja auch in dem bereits beschriebenen unbeschränkten Individualismus seinen Ursprung hat. Ich habe noch nie so viele verklausulierte Schachtelsätze gesehen wie in denen von amerikanischen Anwälten formulierten Verträgen. Dabei erreichen diese - in unseren Augen- einfachen Distributions- oder Lizenzverträge leicht einen Umfang von 50 Seiten. Dies alles hat seinen einzigen Zweck, sich selbst gegen alle auch nur eher unwahrscheinlich anfallenden Gegebenheiten rechtlich abzusichern und die Gegenseite für möglichst vieles verantwortlich zu machen. Deshalb ist es ratsam, sich in keinem Falle auf seine Intuition zu verlassen, sich ausreichend Zeit zu nehmen und externe fachliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen, um all die Fallen aufzudecken und ggf. neu zu verhandeln.

(Literatur: Ingo Regier, Kulturelle Unterschiede im USA-Geschäft und Verhandeln mit Amerikanern, Global Alliances, Inc.)