

RAQUEL MATEO GONZÁLEZ

*Universidad Pablo de Olavide*  
raquel.mateo1@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-7470-9782

# Kulturelle Barrieren in der deutsch-spanischen Geschäftskommunikation

## Cultural barriers in German-Spanish business communication

**ABSTRACT.** This research project aims at identifying and describing possible critical incidents which may arise in the framework of transcultural discursive practices between professionals from Germany and Spain in business situations, for example, in interviews, meetings, negotiations, and decision making. The methodology employed in this paper is based on an empirical study using by means of personal interviews and questionnaires in order to defend or refute cultural standards in the business world existing in established theoretical foundations.

**KEYWORDS:** Transcultural communication, intercultural competence, cultural standards, critical incidents, internationalisation of companies.

**SCHLÜSSELWORTE:** Transkulturelle Kommunikation, interkulturelle Kompetenz, kulturelle Standards, *critical incidents*, Internationalisierung von Unternehmen.

### 1. EINLEITUNG MIT HINTERGRUND

Die Wirtschaftsglobalisierung hat die internationale Expansion vieler Unternehmen gefördert und jene, die den Sprung ins Ausland gewagt haben, haben auch die Notwendigkeit erkannt, gewisse Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, um sich erfolgreich an die neue ausländische Wirtschaftsumgebung anpassen zu können. Die Unternehmen, die sich bisher Präsenz im Ausland gewünscht haben, haben sich besonders auf wirtschaft-

liche (Marktforschung, strategische Marketingpläne) und rechtliche Voraussetzungen konzentriert. Es kommt jedoch vor, dass gewisse interkulturelle Aspekte nur cursorisch behandelt worden sind, die für die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens und für das erfolgreiche Handeln wesentlich sind. Es ist sehr wichtig, dass jene deutschen und spanischen Geschäftsleute, die eine Handelsbeziehung miteinander haben, eine interkulturelle Kompetenz erwerben sollten, mit der sie das Verhalten und die Weltsicht ihres internationalen Partners verstehen können. Damit ist die Fähigkeit gemeint, kulturelle Grenzen oder Missverständnisse in der deutsch-spanischen Geschäftskommunikation zu überwinden.

Der Studie *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business* (Economist Intelligence Unit 2012: 4) zufolge, an der sich insgesamt 572 Führungskräfte aus internationalisierten Unternehmen aus verschiedenen Ländern beteiligten, gab die Mehrheit der Befragten (90%) an, dass eine effektive interkulturelle Kommunikation sowohl die Verkäufe und Umsätze, als auch die Positionierung auf ausländischen Märkten verbessert hätte. Missverständnisse, die durch kulturelle Differenzen verursacht werden, sind anscheinend die größten Hindernisse für eine erfolgreiche transkulturelle Zusammenarbeit.

## 2. KURZER ÜBERBLICK ÜBER DEN FORSCHUNGSSTAND

Nach grober Betrachtung des Themas lässt sich feststellen, dass sich allgemein eine geringere Zahl an bibliografischen Werken – die sich mit der Strategie der Internationalisierung von Unternehmen beschäftigen – dem Thema des Erwerbs einer interkulturellen Bildung annimmt, die zukünftigen Expatriaten<sup>1</sup> die berufliche Integration im Zielland ermöglicht. Als allgemeine theoretische Grundlagen der kontrastierenden Gegenüberstellung von Kulturen und Organisationen lassen sich die Kulturdimensionen von Hofstede (1984) anführen sowie die strukturellen Merkmale von Kulturen, die von Maletzke (1996) und Trompenaars & Hampden-Turner (1997) beschrieben wurden.

Bei näherer Betrachtung ist kein umfangreiches bibliografisches Korpus erkennbar, das die kontrastierende Gegenüberstellung von Spanien und Deutschland, insbesondere im Bereich der Geschäftswelt, beleuchtet. Hervorzuheben sind die Kulturstandards von Thomas (2003), Fink & Meierewert (2001) und Schroll-Machl (2002) sowie die einzige international bekannte

---

<sup>1</sup> Mitarbeiter, die (im Auftrag ihrer Firma) längere Zeit im Ausland arbeiten.

te empirische Studie von Keim (1994): *Interkulturelle Interferenzen in der deutsch-spanischen Wirtschaftskommunikation* (1994). Abgesehen von diesen Referenzwerken wird die vorliegende Problematik in gewissen kulturellen Simulatoren oder Veröffentlichungen in Blogs behandelt, die keinerlei wissenschaftliche Grundlage haben. Ein großer Teil dieser grundlegenden Vergleichswerke wurde vor mehr als 20 Jahren veröffentlicht. Diesbezüglich stellt sich die Frage, ob diese theoretischen Modelle heutzutage womöglich obsolet sind, wenn sie auf aktuelle transkulturelle Kontexte angewendet werden. Die heutige Gesellschaft vollzog einen enormen Wandel im digitalen Zeitalter. Die Technologie und die Massenmedien trugen zur Entstehung neuer Berufsprofile und bis dato unbekannter Wirtschaftsmodelle bei.

### 3. FORSCHUNGSDESIGN DER EIGENEN UNTERSUCHUNG

Ein Bestandteil meiner Doktorarbeit, unter dem Titel *Wie kann man in Deutschland und Spanien Geschäfte machen. Die interkulturelle Kompetenz als entscheidender Faktor für die Internationalisierung des Unternehmens*, beruht auf der Analyse von *critical incidents* oder Missverständnissen beziehungsweise kritischen Interaktionssituationen, die heutzutage in der deutsch-spanischen Geschäftskommunikation entstehen können. Die methodische Herangehensweise, die für diesen Zweck verwendet wird, ist eine empirische Studie mithilfe von Fragebögen und authentischen Interviews, die auf zwei Zielgruppen ausgerichtet ist. Die erste Zielgruppe besteht aus deutschen Geschäftsleuten, die sich aktuell beruflich in Spanien aufhalten oder während eines bestimmten Zeitraums dort gearbeitet haben. Die zweite Gruppe setzt sich aus spanischen Geschäftsleuten zusammen, die zurzeit in Deutschland beruflich tätig sind oder zeitweilig dort gearbeitet haben. Das primäre Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, anhand der Ergebnisse der empirischen Studie, die auf authentischen Erfahrungsberichten von Berufstätigen aus beiden Ländern basiert, herauszufinden, ob die kulturellen Standards, die bis dato von den oben aufgeführten Autoren definiert wurden, heutzutage noch anwendbar sind.

Die bereits durchgeführten Befragungen lassen inhaltliche Tendenzen erkennen, die ich im Folgenden darstellen möchte. Bisher haben 37 deutsche (21 Männer und 16 Frauen) und 51 spanische Geschäftsleute (32 Männer und 19 Frauen) die Fragebögen ausgefüllt. Sie stammen unter anderem aus den Wirtschaftsbereichen: Pharmaindustrie, Consulting, Architektur, Bauwesen, Erziehung, erneuerbare Energien, usw.

## 4. AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE

### 4.1. Erzielte Ergebnisse der deutschen Befragten

In Bezug auf die erzielten Ergebnisse der deutschen Befragten lässt sich Folgendes feststellen: Nur 13% der Befragten, eine besorgniserregende Minderheit, sagen aus, dass ihre Unternehmen eine Weiterbildung anbieten, die auf interkulturelle Kompetenz für ihre erfolgreiche Interaktion und Kooperation mit spanischen Partnern abzielt. 70% der deutschen Befragten drücken jedoch aus, dass sie eine solche Weiterbildung für sehr notwendig halten.

Bezüglich der Sprache, die die deutschen Befragten in der Geschäftskommunikation anwenden, stellt sich heraus, dass die Mehrheit (78%) Spanisch spricht, was ihrem hervorragenden Sprachniveau (C1/C2 gemäß den Richtlinien des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GER)) zuzuschreiben ist.

Die Tatsache, dass die deutsche Kultur als eine Kultur mit schwachem Kontext<sup>2</sup> bezeichnet wird, wurde ebenfalls in der Umfrage bestätigt. Für einen relativ hohen Prozentsatz der deutschen Befragten (33%) ist es ziemlich schwierig, eine Ablehnung oder Absage seitens des spanischen Geschäftspartners wahrzunehmen. Noch erstaunlicher sind die erreichten Ergebnisse im Zusammenhang mit der interpersonellen Distanz, die die deutschen mit ihren spanischen Partnern erfuhren. Es werden nun spezifische beziehungsorientierte Verhaltensregeln wie die allgemein bekannte interpersonelle Distanzminimierung untersucht, die die Spanier benötigen, um körperliche, emotionale und soziale Distanz relativ schnell abzubauen (Rehbein, Thomas, Steinhuber 2009: 58). Hier lässt sich festhalten, dass sich nur 15% der deutsche Befragten aufgrund dieser Nähe unwohl gefühlt haben.

Im Zusammenhang mit interpersonellen Beziehungen hat etwas mehr als die Hälfte der deutschen Befragten (52%) die Erfahrung gemacht, dass in spanischen Unternehmen sehr hierarchische Strukturen herrschen.

Außerdem haben rund 41% der deutschen Befragten den Eindruck, dass ihre spanischen Partner dazu neigen, Privates und Berufliches nicht ausreichend voneinander zu trennen. Die Mehrheit der deutschen Befragten (78%) gab zu, sich in Besprechungen oder Sitzungen mit ihren spanischen Partnern aufgrund der Schwierigkeit, zum zentralen Thema zu kommen und den vereinbarten Zeitplan einzuhalten, etwas desorientiert gefühlt zu haben.

---

<sup>2</sup> "Interpretationsspielraum zu lassen, ist kein Bestandteil dieses Stils. Deutsche wollen sich präzise, klar und unmissverständlich ausdrücken (...) Anspielungen oder Andeutungen werden schlicht nicht wahrgenommen". (Schroll-Machl 2003: 172-173).

Fast die Hälfte der deutschen Befragten (43%) hat das Gefühl gehabt, dass ihr spanischer Geschäftspartner während des Sprechens stark abschweifte, was die deutschen Befragten als fehlende Präzision deuteten, aufgrund derer es manchmal leicht war, den Faden im Gespräch zu verlieren. Der gleiche Prozentsatz der Befragten hat gelegentlich den Eindruck gehabt, die benötigten Informationen zu einem bestimmten Thema seien nicht sehr detailliert gewesen.

In Bezug auf Verhandlungsgespräche sind die meisten Missverständnisse auf jene Situationen zurückzuführen, in denen Bestimmungen und Bedingungen mit ihrem spanischen Geschäftspartner mündlich vereinbart oder verbindliche Lieferfristen nicht pünktlich eingehalten worden waren.

Im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung gab die Hälfte der deutschen Befragten (56%) an, dass ihr spanischer Geschäftspartner viele Änderungen an den getroffenen Absprachen vornahm. Auch 41% der deutschen Befragten sagten aus, dass sich die Entscheidungsfindung gelegentlich aufgrund der Abhängigkeit der Angestellten von der Geschäftsführung und damit einhergehender fehlender Autonomie verzögerte.

Im Zusammenhang mit den offenen Fragen, die sowohl in den Fragebögen als auch in den Interviews formuliert wurden, fallen wiederkehrende Kommentare der deutschen Befragten ins Auge, die eindeutig darauf verweisen, dass Spanier deutsche Werte sehr hoch wertschätzen:

Manche Spanier halten Deutsche für viel besser, als sie tatsächlich sind. Vor allem in Andalusien gibt es eine Art Hassliebe aufgrund der (oft nur vermuteten) deutschen Perfektion. Dies kann dazu führen, dass ein Fehler nicht als solcher erkannt und benannt wird, da der Spanier annimmt, der Deutsche habe es sicher richtig gemacht. (DB1)

## 4.2. Erzielte Ergebnisse der spanischen Befragten

Die Analyse der Umfrageergebnisse der spanischen Teilnehmergruppe ergab, dass nur 20% der Befragten ein Training in interkultureller Kompetenz von ihrem Unternehmen bekommen hatten. 71% meinten, dass eine solche Weiterbildung für ihre Tätigkeiten erforderlich gewesen wäre.

80% der spanischen Befragten nutzen die deutsche Sprache in der Geschäftskommunikation. Auf die Frage hin, ob sie schon einmal eine unangenehme Situation mit ihrem deutschen Gesprächspartner aufgrund falscher Einschätzung seiner Körpersprache hatten, gab mehr als die Hälfte der Befragten an, dass er bzw. sie sehr wenig lächelte und sehr distanziert in der Interaktion war. Obwohl der deutsche Kommunikationsstil allseits für seine große Explizitheit und Direktheit bekannt ist (Schroll-Machl 2002), ist es

jedoch erstaunlich, dass sich nur 20% der spanischen Befragten unwohl gefühlt haben, wenn ihr deutscher Gesprächspartner eine Ablehnung oder Absage kommunizierte.

Im Hinblick auf die interpersonellen Beziehungen lässt sich festhalten, dass sich die Hälfte der spanischen Befragten zur Verbesserung der geschäftlichen Beziehungen gewünscht hätte, mit ihrem deutschen Geschäftspartner vertrauter zu werden und emotionale Bindungen aufbauen zu können. Ein noch höherer Prozentsatz (40%) der Befragten betrachtet die Deutschen als sehr individualistisch.

Eine interessante Feststellung ist, dass laut Aussage der spanischen Befragten bei Sitzungen oder Besprechungen mit deutschen Geschäftspartnern häufig eine recht angespannte und protokollarische Atmosphäre herrscht.

Bei Verhandlungen mit einem deutschen Partner ließ sich laut zwei Drittel der spanischen Befragten eine gewisse Inflexibilität feststellen und es fiel das Verlangen viel zu vieler Bedingungen in Schriftform negativ auf. Bezüglich der Entscheidungsfindung hätte sich ein Drittel der Spanier mehr Flexibilität seitens ihres deutschen Geschäftspartners gewünscht, um Änderungen hinsichtlich der getroffenen Absprachen vorzunehmen. Andererseits ist festzustellen, dass eine Minderheit von 17% der spanischen Befragten den Eindruck gehabt hat, von ihnen werde mehr Autonomie in ihrem deutschen Unternehmen verlangt.

Bei den abgegebenen offenen Antworten der spanischen Befragten ist hervorzuheben, dass einige die Erfahrung gemacht haben, dass ihren beruflichen Fähigkeiten in ihrem deutschen Unternehmen trotz herausragender Position nicht ausreichend vertraut wurde:

Como española siempre vas a estar en desventaja respecto a tus compañeros alemanes a pesar de que valoren positivamente tu trabajo y esfuerzo (dt.: Als Spanierin wirst du immer gegenüber deinen deutschen Arbeitskollegen benachteiligt sein, obwohl deine Arbeit und deine Bemühungen positiv bewertet werden) (SB1).

Mi opinión es que, en Alemania en el asunto del trabajo, a los españoles nos consideran menos eficaces que ellos mismos y sólo critican (dt.: Meiner Meinung nach betrachten die Deutschen uns Spanier hinsichtlich der Arbeit in Deutschland als weniger effizient und neigen dazu, uns zu kritisieren) (SB2).

Nichtsdestotrotz mangelt es jedoch nicht an positiven Antworten, die auf die deutsche Sachorientierung verweisen und sie als vorteilhaft bewerten, obwohl sie in gewissem Masse als protokollarisch und unflexibel gilt:

El modelo y forma de trabajo alemán, te puede encantar u odiarlo en función de cómo seas tú personalmente. A mí me parece muy óptimo lo que a la mayoría le parece desesperantemente formal y rígido. (dt.: Die deutsche Arbeitsweise

kannst du abhängig von deiner Persönlichkeit lieben oder hassen. Ich persönlich finde sie optimal, die Mehrheit jedoch findet sie hoffnungslos förmlich und steif) (SB3).

Me parecen óptimas las ventajas de la efectividad y profesionalidad que se encuentran en Alemania, el transcurso de reuniones con horario y objetivos claros, en poder confiar en la seriedad de cualquier acuerdo... etc. (dt.: Ich halte die Vorteile der Effektivität und Professionalität im deutschen Berufsleben für optimal: Die Durchführung zeitlich festgelegter Besprechungen, klar ausformulierte Ziele, das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit jeglicher Vereinbarung, usw.) (SB4).

## 5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Es scheint, dass wir uns heutzutage in einem Unternehmensumfeld befinden, in dem sehr wenige Firmen auf eine Weiterbildung setzen, die ihre Expats angemessen auf ihre berufliche Anpassung im Ausland vorbereitet. Gerade eine solche Ausbildung erscheint der Mehrheit der Befragten erforderlich zu sein. Es ist ein Ausbildungsplan notwendig, der nicht nur sprachliche und kulturelle Inhalte miteinander vereint, sondern auch individuelle<sup>3</sup>, soziale<sup>4</sup>, fachliche<sup>5</sup> und strategische<sup>6</sup> Kompetenzen behandelt (Bolten 2007: 216).

Obwohl hier eine Kultur mit schwachem Kontext (wie die deutsche) auf eine andere Kultur mit starkem Kontext<sup>7</sup> (wie die spanische) trifft, lässt sich auf beiden Seiten der Teilnehmer Folgendes hinsichtlich der Verhaltensregeln feststellen: Einerseits fühlen sich die befragten deutschen Probanden durch die Distanzminimierung der Spanier nicht irritiert. Andererseits wird bei den spanischen Teilnehmern deutlich, dass sie sich auch nicht an der deutschen direkten Kommunikationsweise hinsichtlich Ablehnung, Verweigerung oder Desinteresse stören.

---

<sup>3</sup> Wie z.B.: Selbststeuerungsfähigkeit, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz usw.

<sup>4</sup> Wie z.B.: (Meta-)Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Empathie usw.

<sup>5</sup> Wie z.B.: Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Fachwissen vermitteln können, Berufserfahrung usw.

<sup>6</sup> Wie z.B.: Organisations- und Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Wissensmanagement usw.

<sup>7</sup> Spanier wählen ihre Worte und Handlungen in der Öffentlichkeit so, dass sie ein respektvolles Selbstkonzept ihrer Person nach außen hin vermitteln und dieses möglichst in der Außenwahrnehmung zurückstrahlt. Dazu zählt natürlich eine imagewahrende Gesprächsstrategie, die das gegenseitige Ansehen unterstützt. In spanischen Konversationen wird deshalb ein indirekter, für sie eleganter Kommunikationsstil benutzt. (...) Negative Äußerungen und Bewertungen, Kritiken oder gar Absagen finden in solchem Gespräch keinen Platz und müssen von beiden Geschäftspartnern vermieden werden. (Rehbein/Thomas/Steinhuber 2009: 105).

In der Wirtschaftskommunikation mit deutschen Gesprächspartnern, besonders in Besprechungen und Sitzungen, sollten die Spanier zur Erzielung besserer Ergebnisse über einen strukturierteren Diskurs verfügen sowie sich auf das zentrale Thema konzentrieren und den vereinbarten Zeitplan einhalten.

Zusätzlich sollte man diese Strukturierung auch während des Handlungsprozesses verwenden. Die Hierarchie der spanischen Unternehmen ist immer noch ein Einflussfaktor in der Kommunikation mit deutschen Geschäftspartnern. Diese wirkt sich besonders auf die Entscheidungsfindung aus, welche durch die hohe Abhängigkeit von der Geschäftsleitung beträchtlich verlangsamt wird. Andererseits lassen sich jedoch wenige kritische Situationen (17%) feststellen, die aufgrund der Erforderlichkeit einer höheren Autonomie seitens der spanischen Mitarbeiter verursacht wurden.

Konstatierend zeigt sich, dass die befragten Spanier ihre deutschen Kollegen als sehr individualistisch betrachten und in den interpersonellen Beziehungen stärkere emotionale Bindungen vermissen. Diese Tatsache kann besonders in der Anpassungsphase wiederkehrende Missverständnisse verursachen, denn die befragten Deutschen sind der Meinung, dass Spanier Privates und Berufliches nicht ausreichend voneinander trennen. Im Hinblick auf die Angaben der deutschen Befragten, sowohl im Fragebogen als auch in den Interviews, ist ein wesentlicher Befund, dass die häufigen Versuche auf spanischer Seite, Distanz zu minimieren und zwischenmenschliche Nähe aufzubauen, häufig als „erstaunlich“ eingeschätzt werden. Mit der Zeit ist eine Anpassung daran jedoch sehr gut möglich und es kann schlussendlich sogar als positive Eigenschaft betrachtet werden. Von dieser Verbundenheit kann man profitieren, wenn man in Spanien Geschäfte machen möchte.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Atienza, J.L. (2005). *¿Cómo se ven? ¿Cómo nos ven? Atrapados en los estereotipos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Bolten, J. (2007). *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Economist Intelligence Unit (2012). *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business*. <http://www.eiuperspectives.economist.com/economic-development/competing-across-borders> [21.10.2017].
- Fink, G. / Meierewert, S. (2001). *Interkulturelles Management. Österreichische Perspektiven*. Wien: Springer.
- Katz, L. (2008). *Negotiating international business – The Negotiator’s reference guide to 50 countries around the world (Germany and Spain)*. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Germany.pdf> <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Spain.pdf> [7.12.2017].

- Keim, L. (1994) *Interkulturelle Interferenzen in der deutsch-spanischen Wirtschaftskommunikation*. Frankfurt am Main: Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Kiefer, K.H. (2015). *Critical Incidents und der Faktor „Kulturalität“ in der grenzüberschreitenden Wirtschaftskommunikation*. *Glottodidactica. An International Journal of Applied Linguistics* XLII/1, pp. 50-62. <http://pressto.amu.edu.pl/index.php/gl/article/view/4157/4239> [4.3.2018].
- Maletzke, G. (1996). *Interkulturelle Kommunikation zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rehbein, R. / Thomas, A. /Steinhuber, S. (2009). *Beruflich in Spanien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schroll-Machl, S. (2002). *Die Deutschen-Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Siebold, K. (2008). *Actos de habla y cortesía verbal en español y en alemán. Estudio pragmalingüístico e intercultural*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of cultures*. Electronic Book. <http://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba14437d8900542d666.pdf> [10.12.2017].

**Received:** 1.02.2018; **revised:** 20.03.2018