

## Verhandlungspraxis kompakt - Schweiz

### Ein konservatives Umfeld prägt den High-Tech-Industriestaat / Von Axel Simer

**Bonn (gtai) - Trotz geografischer Nähe bestehen zwischen Schweizern und Deutschen Mentalitätsunterschiede. Besonders geschätzt werden Korrektheit und fachliche Kompetenz. Geschäftsabschlüsse ergeben sich nicht aufgrund persönlicher Beziehungen, sondern sind das Ergebnis erfolgreicher Verhandlungen. Diese werden in einem konservativen Geschäftsumfeld mit klaren Hierarchien sorgfältig vorbereitet. Damit zeichnet sich das Geschäft der Schweizer durch ein hohes Maß an Professionalität aus. (Kontaktanschriften)**

### Kultureller Hintergrund

Die Ursprünge der Schweiz als unabhängiger Staat reichen zurück bis ins Jahr 1291. Heute ist das Land ein föderaler Bundesstaat, der aus 26 Kantonen besteht. Davon sind sechs französisch-, einer italienisch-, einer rätoromanisch- und der Rest deutschsprachig. Jeder Kanton hat eine eigene Verfassung und ein gesetzgebendes Organ für lokale Angelegenheiten. Über nationale und internationale Angelegenheiten entscheidet das Bundesparlament.

Der politisch-legislative Spielraum ist durch Referendum (Volksentscheid, womit die Bürger praktisch die gesamte Gesetzgebung kontrollieren können) und Kantons Gewalt erheblich eingeschränkt. Die zentralen Institutionen in Bern (die drei "Eidgenössischen Räte") sind der Bundesrat (Regierung, Exekutivbehörde), der Nationalrat (Volksvertretung) und der Ständerat (Vertretung der Kantone). Diese bilden zusammen die Bundesversammlung (Gesamtparlament). Das Regierungssystem überträgt fast alles auf eine lokale oder individuelle Ebene.

In der Hauptstadt Bern und den beiden anderen Geschäftszentren Basel und Zürich wird zwar Deutsch gesprochen. Der lokale Dialekt, Schwyzerdütsch, unterscheidet sich allerdings erheblich vom Hochdeutschen. Üblicherweise ist er jedoch auf private oder nicht offizielle Anlässe beschränkt, Verhandlungen finden auf Hochdeutsch statt. Zudem beherrschen viele Schweizer neben Deutsch und Französisch auch Englisch; dies ist in der italienisch sprechenden Region (Lugano, Locarno) allerdings seltener der Fall. Die Sprachenvielfalt gilt als eines der Schweizer Markenzeichen.

Die Stadt Genf ist Sitz der EFTA, GATT, IRC, WHO sowie zehn anderer UN-Behörden, obwohl die Schweiz erst 2002 Mitglied der UNO wurde. Das Land ist zudem in allen wichtigen Wirtschaftsgruppierungen wie OECD, IWF, Weltbank und WTO vertreten sowie Gründungsmitglied der EFTA. Das World Economic Forum, bekannt durch sein jährliches Meeting in Davos, ist übrigens eine Schweizer Erfindung. Seit 2007 gibt es eine Delegation der Europäischen Kommission in Bern. Sie ist zugleich für Liechtenstein zuständig.

Per Volksentscheid hat die Schweiz 1992 den Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum abgelehnt. Dennoch schloss die Alpenrepublik eine Reihe sektorieller Abkommen mit der EU, die unter den Begriffen Bilaterale I und Bilaterale II firmieren. Die Bilaterale I umfasst unter anderem den Abbau technischer Handelshemmnisse, Personenfreizügigkeit mit den alten EU-Ländern sowie verschiedene Vereinfachungen im Warenaustausch. Die Bilaterale II beinhaltet unter anderem Asyl- und Rechtsfragen sowie innere Sicherheit. Die Schweiz strebt enge Beziehungen zur EU an, ohne eine Mitgliedschaft zu favorisieren.

Das Land zählt zu den leistungsstarken Volkswirtschaften Europas. Als weltweit einzigartig gilt insbesondere die gute Verzahnung und Kooperation von (privaten wie staatlichen) Forschungseinrichtungen, Universitäten und Unternehmen. Bedeutende multinationale Konzerne stehen neben innovativen klein- und mittelständischen Unternehmen. Wachstumsmotor sind traditionell die wertschöpfungs- und technologieintensiven Exportfirmen aus den Sektoren Pharma, Chemie, Medizintechnik, Maschinen- und Elektrobau sowie Feinmechanik/Uhren. Auch die Finanzdienstleister

sind mit der Internationalisierung erfolgreich. Deutsche Investoren schätzen an der Schweiz verlässliche Investitionsbedingungen, die hohe Produktivität, die erstklassige Infrastruktur sowie das flexible Arbeitsrecht.

Allerdings hat im Krisenjahr 2009 die exportorientierte Wirtschaft im Gefolge der schwachen Weltkonjunktur erhebliche Rückschläge hinnehmen müssen. Im Jahr darauf konnte die Schweiz wiederum kräftig von der Erholung der Weltkonjunktur profitieren. Und trotz starker Aufwertung des Schweizer Frankens in den Jahren 2010 und 2011 ist der Export weiter gestiegen, was das Selbstbewusstsein der Schweiz zusätzlich stärkte. Die höchsten Exportzuwächse verbuchte übrigens 2011 die Uhrenindustrie - traditionelles Symbol für schweizerische Präzision und Eleganz zu hohen Preisen.

Die enge kulturelle Anbindung an Deutschland und die Europäische Union spiegelt auch der Außenhandel wider. Im Jahr 2011 stammten rund 80% aller Importe aus der EU, während knapp 60% aller schweizerischen Ausfuhren dorthin exportiert wurden. Deutsche Produkte sind ausgesprochen beliebt, so waren beispielsweise 2011 unter den neu zugelassenen Pkw die fünf beliebtesten Modelle Erzeugnisse deutscher Hersteller. Rund ein Drittel aller Importprodukte stammt aus Deutschland.

Wegen der nationalen Verschiedenheiten bestehen in den Kantonen unterschiedliche Feiertage und Feste. Beispielsweise ist die Karwoche im katholischen Süden wichtig. Im Juli und August ist Ferienzeit, Termine sollten nicht in diese Zeit gelegt werden.

### Regeln für den Geschäftskontakt

#### Grundsätzliche Verhaltensweisen

Da die Schweizer sehr pünktlich sind, sollten Sie rechtzeitig zu einer Verabredung erscheinen. Insbesondere im deutschen Teil kann bereits eine fünfminütige Verspätung den Geschäftspartner verärgern. Auch wenn die Eidgenossen in der französischen und italienischen Region etwas entspannter mit der Zeit umgehen, sollten Termine dort ebenfalls eingehalten werden.

Die Einstellung der Schweizer zur Geschäftskleidung hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Inzwischen ist etwas legerere Kleidung erlaubt, allerdings nicht bei direktem Kundenkontakt. Ein Schweizer Geschäftsmann wird ausländische Kunden stets in formeller und konservativer Kleidung empfangen und diese auch von ihm erwarten. Von Männern werden ein Wollanzug, ein weißes Baumwollhemd, eine einfarbige Seidenkrawatte und saubere schwarze Lederschuhe erwartet. Frauen tragen klassische Kostüme, Hosenanzüge oder Röcke. Das offensichtliche zur Schau stellen von Reichtum wird nicht gern gesehen. Schmuck und Uhren sollen elegant und zurückhaltend sein. Das Geschäft mit schweizerischen Unternehmen ist von hoher Professionalität geprägt.

Schweizer sind aufrichtige, verantwortungsbewusste und loyale Menschen. Im sozialen oder im geschäftlichen Bereich sind sie höfliche Gesprächspartner, die stets eine gewisse Distanz bewahren und oft eher schweigsam sind. Als gute Zuhörer sind sie sehr aufmerksam, unterbrechen selten und erinnern sich praktisch an alles Gesagte. Schweizer aus dem italienischen Teil erscheinen offener als die übrigen Eidgenossen.

Viele Schweizer sind eher konservativ geprägt und ändern ihre Meinung nicht schnell. Berufliches und Privates werden streng getrennt. Daher sind persönliche Fragen zu Beruf, Alter, Religion oder zivilem Status nicht angebracht. Bescheidenheit und Understatement werden geschätzt. Frauen sind selten in höheren Positionen anzutreffen.

Willkommene Gesprächsthemen sind Weltpolitik, Reisen in der Schweiz, positive Aspekte der Eidgenossenschaft, Wintersport, Kultur und Arbeit. Nicht angebracht sind Diskussionen über die Rolle des Landes während der Weltkriege, die schweizerische Neutralität und deren Implikationen, das eidgenössische Militär sowie das Geld- und Bankensystem des Landes.

Die großzügige Übergabe von Geschenken kann leicht als übertrieben oder als Bestechungsversuch ausgelegt werden. Lassen Sie daher Ihren Geschäftspartner als ersten ein Geschenk überreichen. Eventuell empfiehlt es sich, verschiedene Geschenke mitzubringen, um für unterschiedliche Gelegenheiten gerüstet zu sein.

### Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Wie in Deutschland erfolgt die Begrüßung mit einem Handschlag. Französische und italienische Eidgenossen umarmen sich auch, je nachdem, wie gut sie sich kennen. Treffen Sie eine Gruppe, so sollten Sie warten, bis Sie vorgestellt werden.

Schweizer sind mit ihrem Titel und Nachnamen anzureden. Sie legen zwar keinen übertriebenen Wert auf akademische oder berufliche Titel, aber es ist eine Frage der Höflichkeit, einen Doktor oder Professor zumindest zu Beginn mit dem Titel anzusprechen.

Akademische Qualifikationen müssen nicht mehr auf der Visitenkarte stehen, wichtiger ist der Rang in der Unternehmenshierarchie. Ihr Schweizer Geschäftspartner interessiert sich für das Gründungsdatum Ihres Unternehmens und schätzt alteingesessene Firmen.

Bringen Sie ausreichend Visitenkarten mit, da sie an jeden Gesprächspartner weitergegeben werden. Auch die Sekretärin oder Rezeptionistin erhält eine bei der Ankunft.

Das Geschäftsumfeld ist eher konservativ geprägt und stark reglementiert. Organisation, Verfahren und Planung machen den Geschäftserfolg der Eidgenossen aus, weniger ausgeprägt sind Flexibilität oder Improvisation. Schweizer meiden Risiken. Um sie für neue Pläne oder Verfahren zu gewinnen, müssen substantielle Informationen und überzeugende Argumente (wie etwa Effizienzsteigerung) gebracht werden.

Grundsätzlich wird die schriftliche Kommunikation bevorzugt. Darum sollten Sie sich selbst genaue Notizen machen. Im Allgemeinen denken die deutsch und französisch sprechenden Eidgenossen analytisch und konzeptionell und verlassen sich auf empirische Beweise. Die italienischsprachigen denken eher assoziativ und entscheiden gefühlsorientierter.

Schweizer vermeiden Konflikte und Unstimmigkeiten sowie die Anarchie eines Brainstormings. Es besteht eine klare Hierarchie; der Leiter trifft die Entscheidung, die vorher von allen akzeptiert wurde. Die Abstimmung verlangsamt den Entscheidungsprozess.

Ranghöhere Unternehmensmitarbeiter zeigen ihre Macht nur äußerst diskret. Indikatoren für ihre Stellung können das Dienstfahrzeug und die Lage des Parkplatzes auf dem Firmengelände sein.

Bei der Suche nach einem geeigneten Geschäftspartner unterstützen Sie folgende Organisationen:

Botschaft der Schweizerischen Eidgenossenschaft

Otto-von-Bismarck-Allee 4 A, 10557 Berlin

Tel.: 030/390 40 00, -39 04 00 37 (Wirtschaft und Handel), Fax: -391 10 30

Internet: <http://www.botschaft-schweiz.de> 

Handelskammer Deutschland-Schweiz

Tödistrasse 60, 8002 Zürich

Tel.: 0041 44/283 61-61, Fax: -61 00

Internet: <http://www.handelskammer-d-ch.ch> 

### Ablauf von Besprechungen

Deutschsprachige Schweizer beginnen meist unmittelbar mit dem Geschäftlichen, italienisch- und französischsprachige mit Small Talk. Im Allgemeinen verlaufen Gespräche in nüchterner Atmosphäre.

Jede Besprechung hat eine detaillierte Agenda, die streng eingehalten wird. Diskussionen sind offen, aber zielgerichtet. Es wird erwartet, dass die Beiträge zu einem Konsens oder zur Lösung führen.

Schweizer bleiben in Besprechungen gradlinig und bemühen sich, die Position des Geschäftspartners zu verstehen. Ihr Ziel ist eine gleichberechtigte Partnerschaft und ein gegenseitiger Nutzen.

Die Schweizer stehen in dem Ruf, nie aggressiv oder fordernd zu wirken. Ihr ruhiges Selbstbewusstsein sowie die Qualität ihrer Waren und Dienstleistungen gibt ihnen eine gute Verhandlungsposition. Hauruck-Entscheidungen sind verpönt, dem Druck eines Geschäftspartners wird selten nachgegeben.

### Geschäftessen

Geschäftessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und findet zwischen 12 und 14 Uhr statt. In der Regel besteht es aus drei Gängen und wird oft informell in der Cafeteria des Unternehmens eingenommen. Eine Einladung zum Mittagessen wird von Ihrem Geschäftspartner in der Regel gern angenommen.

Abendliche Geschäftsessen sind formeller und eleganter. Laden Sie auch die Ehegattin ihres Partners dazu ein und sprechen Sie nur über Geschäftliches, wenn Ihr Partner damit beginnt. Im Restaurant kann der Sitzplatz frei gewählt werden.

Schweizer schätzen einen Aperitif (Wein, Wermut oder Campari) vor dem Abendessen. Während des Essens wird Wein oder Bier angeboten. Die lokalen Weine sind sehr gut, außerhalb des Landes aber wenig bekannt. Nach dem Essen gibt es Kaffee und einen Digestif. Prost heißt auf Französisch "votre santé", auf Italienisch "salute". Das Zurückweisen von Speisen oder auch etwas auf dem Teller zu lassen, kann als Beleidigung für den Koch oder Gastgeber angesehen werden.

Großzügige Trinkgelder sind nicht notwendig, generell werden Restaurantrechnungen bei der Zahlung aufgerundet.

### Der private Umgang

Eine Einladung in das Haus eines Schweizers ist eine seltene Ehre. Erscheinen Sie auch dazu unbedingt pünktlich. Als Geschenke sind Wein, Blumen oder Schokolade gern gesehen. Die Gastgeber weisen Ihnen einen Platz am Tisch zu. Nach der Einladung sendet der Gast einen handschriftlichen Dank an die Gastgeber.

### Dos and Don'ts

Beim geschäftlichen Umgang zählen Korrektheit, fachliche Kompetenz und eine ruhige, nüchterne Atmosphäre.

Konservative Kleidung und bescheidene Eleganz sind angesagt.

Privates und Berufliches trennen.

Die Schweiz gerne mal wegen ihrer erfolgreichen Weltkonzerne loben: Glencore (Rohstoffe), Nestlé (Lebensmittel), Roche und Novartis (Pharma).

Keine Kritik am schweizerischen Bankensystem und der schweizerischen Neutralität.

### Dieser Inhalt ist relevant für:

Schweiz  
Verhandlungstipps  
Wirtschaftumfeld

## Kontakt

Karl-Heinz Dahm

 +49 228 24 993 274

 [Ihre Frage an uns](#)

---

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2020 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.