

# Der globale Knigge

Nehmen Sie die Visitenkarte eines ägyptischen Geschäftspartners nie mit der linken Hand entgegen. Und wundern Sie sich nicht, wenn ein russischer Kunde Sie umarmt. Wer die internationalen Benimmregeln kennt, hats einfacher.

Von Tanja Seufert

Zwanzig Holländer, Geschäftsessen in der Direktionskantine. Es wird Suppe aufgetischt. Peter S., Gastgeber, ruft: «Guten Appetit!» und taucht den Löffel in die Suppe. Er stockt – das zwanzigfache Klirren der anderen Löffel fehlt. Er blickt auf, sieht die Holländer vor ihren Tellern sitzen, die Augen geschlossen, die Köpfe gesenkt, es wird gebetet. «Himmel!», denkt er, «Holländer beten vor dem Essen?» Und noch mehr fand er heraus, der langjährige Software-Instruktor, der mit Russen, Tschechen, Chinesen, Norwegern, mit Kundschaft aus aller Welt zu tun hat. Es fiel ihm auf, dass Chinesen mittags ein Nickerchen abhalten, wenns sein muss mit dem Kopf auf dem Schreibtisch, und dass sie nicht nachfragen, wenn sie etwas nicht verstehen. Dass zu Zeiten des Kalten Kriegs das Thema Politik bei den Russen absolut tabu war. Dass Tschechen beleidigt sind, wenn unbedarfte Schweizer immer noch vom «Ostblock» sprechen.

Peter S. wird in wenigen Monaten pensioniert. Er sagt, er habe alles on-the-job gelernt, und dass im Geschäftsleben überall dieselben Grundregeln gelten. «In China wirst du als Geschäftsmann genau gleich begrüsst wie in Polen, auch wenn im chinesischen Hinterland vielleicht andere Regeln gelten.» Die für den, der nach Shanghai reist, aber nicht relevant sind. «Ein echter Faux-pas ist mir noch nie passiert», sagt Peter S., der fünf Sprachen fließend spricht. «Die meisten Fehler sind harmlos und werden einem auch nicht übel genommen.» Mit etwas Feingefühl, liessen sich die grössten Peinlichkeiten vermeiden.

## Höflichkeit ist immer gut

Wer sich nicht darauf verlassen will, hat die Qual der Wahl zwischen etlichen Ratgebern und Kursen. Gelernt wird, wie man den schlimmsten Fettnäpfchen aus dem Weg geht. Die Frage bleibt: Reicht es nicht, wenn ich etwas Zartgefühl besitze, muss ich wirklich Benimmregeln auswendig lernen?

**USA:** Kritik nicht direkt äussern, sondern in Lob verpacken. Humorvoller und freundschaftlicher Umgangston. Politisch korrektes Verhalten.

**Mexiko:** Hierarchien und Titel sind wichtig. Der mexikanische Gastgeber eröffnet das Gespräch. Kritik nur respektvoll und unter vier Augen äussern.

**Brasilien:** Hierarchien und Titel sind wichtig. Bei Verspätung tolerant sein. Probleme werden oft indirekt angesprochen. Flirtversuchen mit Humor und Diplomatie begegnen.

**Frankreich:** Hierarchien und Status sind wichtig. Intuitive Arbeitsweise. Respektvolles und höfliches Auftreten. Beim Businesslunch wird zuerst geplaudert. Frauen bekommen Komplimente.

**England:** Gesprächspartner nie unterbrechen und Kritik diplomatisch äussern. Strikte Planung gilt als pedantisch. Konservative Businesskleidung.

**Italien:** Schicke Kleidung ist ein Muss. Charmant und geduldig auftreten. Ausführliche Begrüssung und Smalltalk. Frauen bekommen Komplimente.

**Schweden:** Kritik indirekt äussern. In Sitzungen wird viel diskutiert, Konsens ist wichtig. Nie protzen. Politisch korrektes, nettes Verhalten.

**Polen:** Charmanter Smalltalk ist wichtig, persönliche Betreuung wird erwartet. Spontane, kreative Arbeitsweise. Frauen bekommen Komplimente.

**Türkei:** Gastfreundschaft wird revanchiert. Untergebenen nicht zu viel Sympathie zeigen. Höflicher Umgangston, langsame Annäherung.

**Russland:** Hierarchien sind wichtig. Herzlicher Umgang, physische Nähe. Freundliches und gezieltes Nachhaken sind häufig nötig.

**Saudi-Arabien:** Sich über die strengen Benimmregeln informieren. Gastfreundschaft ist sehr wichtig. Vorsicht bei politischen Themen.

**Indien:** In Hightechbranchen amerikanischer Stil, ansonsten sind Hierarchien wichtig. Zurückhaltung gegenüber Älteren, kein direkter Blickkontakt.

**China:** An Verhandlungen Dolmetscher mitnehmen. Hierarchien sind wichtig. Respekt vor Älteren zeigen. Sehr höfliche, oft indirekte Kommunikation.

**Japan:** Hierarchien sind wichtig. Respektvoll und zurückhaltend auftreten. Visitenkarten mit beiden Händen übergeben und annehmen. Beine nicht übereinander schlagen.

**Australien:** Lockerer, direkter und humorvoller Umgangston. Hierarchien und Titel sind nicht so wichtig. Arbeits- und Privatleben werden gern vermischt.

**Ägypten:** Hierarchien und Titel sind wichtig. Männer zuerst begrüssen. Längere Gesprächspausen sind normal. Job und Privates werden nicht strikte getrennt.

**Südafrika:** Lockerer, höflicher Umgangston. Gespräch mit ausführlichem Smalltalk starten. Entscheidungsprozesse können sich hinziehen, höflich nachfragen.

## BUCHTIPPS

Kai Oppel, **Business Knigge international**, 2008, Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau

Susanne Rohner, **Knigge – Andere Länder, andere Sitten**, 2008, Dörfner Verlag GmbH, Eggolsheim.

Gabi Kratochwil: **Business-Knigge: Arabische Welt**. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern, 2006, Orell Füssli Verlag, Zürich.

Isabel Nietzsche, **Business-Spielregeln rund um den Globus**. 2005, Bildung und Wissen Verlag, Nürnberg.

Thomas Baumer, **Handbuch Interkulturelle Kompetenz I und II**, 2002 und 2004, Orell Füssli Verlag, Zürich.



Sich vor Fettnäpfchen schützen: Wer sich in der globalen Geschäftswelt bewegt, tut gut daran, sich über Verhaltensregeln und Kultur der Partner zu informieren.

Beides, sagt der Spezialist Thomas Baumer, Gründer und Leiter des Center of Intercultural Competence CICB in Kloten. Neben Einfühlungsvermögen brauche es auch Selbstsicherheit, denn ein Geschäft lässt sich nicht allein mit Feinfühligkeit abschliessen. Wichtig sei auch, etwas über den kulturellen Hintergrund des Geschäftspartners zu wissen. «Natürlich gibt es Verhaltensweisen, mit denen man überall gut fährt. Entgegenkommendes Verhalten, Höflichkeit und Zurückhaltung zum Beispiel sind nie falsch», sagt Baumer. Allerdings: In Lateinamerika, Südeuropa und islamischen Ländern kanns bei einem Gespräch schon mal laut werden – akustisch zurückhaltend sind da nur die Mauerblümchen. Und das Lächeln, für uns ein Inbegriff der Freundlichkeit, hat in jedem Kulturkreis eine andere Bedeutung: Im asiatischen Raum, besonders in China, vermittelt es Unsicherheit oder sogar Verärgerung, und in den USA kann ein Lächeln nicht nur positiv, sondern

auch abwertend gemeint sein. Im schlimmsten Fall ärgert sich ein Amerikaner und erntet vom Chinesen ein Lächeln – für den Chinesen ein Ausdruck von Unbehagen, für den Amerikaner eine abschätzige Geste.

#### Von Charmeuren

Schon im Nachbarland kann eine unterschiedliche Mentalität herrschen. So ist es in Frankreich nicht unüblich, auch eine Geschäftsfrau mit Handkuss zu begrüßen – eine eher ungewohnte Geste für die deutsche Bundeskanzlerin, wenn sie vom französischen Präsidenten Nicolas Sarkozy so in Empfang genommen wird. Angela Merkel, eher etwas spröde, wird sich bei ihrem ersten Empfang wohl gewundert haben. Doch genau so tut der Franzose alter Schule seine Wertschätzung gegenüber einer Dame kund.

Vermeintlich ähnliche Kulturen können doch frappante Unterschiede aufweisen. Wer hätte etwa gedacht, dass die Schweden Ironie

keineswegs schätzen, wenn man sich nicht gut kennt, und nichts schlimmer finden als Angeberei? Oder dass man Holländern, die eigentlich Niederländer sind, immer erstmal Kaffee oder Tee anbieten sollte, am besten mit Keksen? Es geht keine Welt unter, wenn der Schwede Ironie und der Holländer gar nichts serviert bekommt – aber wem richtig macht, holt sich ein paar Pluspunkte.

#### Aufwärmphase wichtig

Kommt es dennoch zu einer Situation, wo man sich unsicher oder unbehaglich fühlt, rät Fachmann Thomas Baumer, freundlich und bestimmt eine Klärung zu wünschen. «Bei der Einreise nach Indonesien», erinnert er sich, «forderte ein indonesischer Zöllner eine Gebühr von 20 Dollar. Ich hätte zahlen können. Stattdessen verlangte ich freundlich, mit seinem Vorgesetzten zu sprechen.» Die 20 Dollar blieben ihm erspart. Und möglicherweise weitere Dollars, denn wenn einer zahlt, macht das die

Runde. Trotzdem konnten alle ihr Gesicht wahren – der Zöllner, weil Baumer so tat, als sei er begriffsstutzig, der Vorgesetzte, weil er als Entscheidungsinstanz auftreten konnte, und Baumer, weil er sich nicht ausnehmen liess.

Bei Verhandlungen sind die Prioritäten sehr unterschiedlich gesetzt. So ist für den US-Amerikaner das anstehende Geschäft am wichtigsten – für den Japaner hingegen die harmonische Beziehung. Zu schnell in die Verhandlungen einzusteigen, kann im asiatischen Raum und auch in Lateinamerika auf Ablehnung stossen. Hier ist die Aufwärmphase wichtig. «In China kann sich das gegenseitige Beschnuppern über Wochen hinziehen», weiss Thomas Baumer aus eigener Erfahrung. «Man will zuerst ein Vertrauensverhältnis aufbauen, bevor man übers Geschäft redet.»

Und wie werden wir Schweizer wahrgenommen? «Verlässlich, pünktlich, sachlich, seriös, nicht sehr spontan», sagt Baumer.

Anzeige



**REISEN STEIGERN  
DEN ERFOLG IHRES  
UNTERNEHMENS.**

**MIT CWT BLEIBEN IHRE  
REISEKOSTEN AUF DEM BODEN.**

CARLSON WAGONLIT TRAVEL

#### PROGRAM OPTIMIZATION

Mit knapp 1.000 Beratern weltweit und einer breiten Palette von Produkten und Serviceleistungen optimiert CWT mit seinen Kunden Geschäftsreiseprogramme und deckt Einsparpotenziale auf.

[www.carlsonwagonlit.ch](http://www.carlsonwagonlit.ch)

**Carlson  
Wagonlit  
Travel**