



KARAOKE UND KÜSS DIE HAND!

# Business-Knigge international

Lautes Singen, charmanter Handkuss, das Tragen eleganter Baftkhemden: Unter angemessenem Auftreten versteht man rund um den Erdball sehr unterschiedliche Verhaltensweisen. *inside* befragte LBBW-Mitarbeiter im Auslandsgeschäft über die Sitten in anderen Ländern.

**G**uten Tag, Herr Maier.“ Das ist – so könnte man meinen – eine unverfängliche, freundliche Begrüßung. In Österreich können diese Worte allerdings bereits das Ende des Gesprächs einleiten: Dann nämlich, wenn besagter Herr Maier Regierungsrat, Professor, Ingenieur oder Diplom-Kaufmann ist. „In Österreich legt man auf Titel allerhöchsten Wert“, erläutert Arnold Bubeck, Repräsentant der LBBW in Wien (3214/H). „So ist zum Beispiel jeder, der studiert hat, Magister und wird konsequenterweise mit ‚Herr Magister‘ angesprochen.“ Ganz anders verhält es sich in Indonesien. Dort kann es für Europäer schwierig werden, überhaupt Namen und Titel des Gesprächspartners herauszufinden, denn nicht jeder trägt einen Vor- und Zunamen. „Manche Leute haben nur einen einzigen Namen“, erklärt Afifuddin Tengku (3118/H), der die LBBW in Jakarta repräsentiert. „Stattdessen ehrt man seinen Gesprächspartner

durch Namenszusätze wie ‚Bapak‘ (Vater) oder ‚Ibu‘ (Mutter)“. Auch Tengku wird mit „Bapak“ angesprochen, nimmt es aber nicht übel, wenn Ausländer glauben, dies sei sein Familienname.

### Regeln sind nicht alles

Die Beispiele zeigen: Wer sich im Geschäftsleben auf dem internationalen Parkett bewegt, sollte die Spielregeln seiner Geschäftspartner kennen. Welches Benehmen korrekt ist, lässt sich jedoch – abgesehen von einigen markanten Eigenarten – oft nicht verbindlich festlegen. „Was als angemessen empfunden wird, hängt von den beteiligten Personen, von der Kultur des Landes und der Situation ab“, sagt Gerhard Hain, Leiter des Instituts für interkulturelle Erwachsenenbildung „ti communication“. Der Diplompädagoge, der Mitglied im deutschen Kniggeerat ist, referierte in der LBBW-Veranstaltungsreihe „Fit for Future“ zum Thema „Auslandsknigge“. Die voll besetzten Stuhlreihen zeigten, dass landesspezifische Umgangsformen offensichtlich nicht nur Mitarbeiter im Auslandsgeschäft interessieren.

Volkan Kursun, Relationship Manager Internationales Geschäft (3131/H), der für das Unternehmen in der Türkei unterwegs ist, weiß, worauf seine Geschäftspartner besonders achten: „Türken mögen ein betont gepflegtes, klassisch elegantes Auftreten. Markenkleidung wird selbstbewusst getragen“, berichtet er.

Bei Verhandlungen wird ein klares und definitives „Nein“ weder gesagt noch gern gehört. „Lieber verlegt man die Entscheidung scheinbar in die Zukunft, was durchaus schon eine Absage sein kann“, erläutert Kursun. Probleme sollten nur vorsichtig benannt werden. „Eine allzu deutliche Sprache kann als überheblich oder gar beleidigend empfunden werden.“

Aufmerksamkeit ist auch dann angebracht, wenn man es mit eng verwandten Kulturkreisen zu tun hat – zum Beispiel mit Schweizern. „Gerade in den Feinheiten tun sich die Fettafächer auf“, verrät Reinhard Pasch, Repräsentant der LBBW in Zürich (3215/H). So mögen es die Eidgenossen zum Beispiel, wenn man Dialekt spricht. Auch schweizerdutsche Begriffe wie „Uf Wiederluege“ (Auf Wiedersehen) darf man verwenden. Doch Vorsicht: „Nie und nimmer heißt es ‚Fränkli‘ oder ‚Ländli‘“, warnt er. >>>

### Gruß mit „Nachschlag“



„Peter Müller.“  
„Guten Tag. Mein Name ist Franz Maier. Ich rufe Sie an, wegen ...“  
Nach diesem Muster beginnen in Deutschland täglich Millionen Telefongespräche. In der Schweiz hingegen, berichtet Reinhard Pasch (3215/H), gilt es als unhöflich, bereits nach der ersten Begrüßung zum sachlichen Grund des Anrufs überzugehen. „Man grüßt sich stattdessen ein zweites Mal, quasi mit Nachschlag.“

„Peter Müller.“  
„Guten Tag, Herr Müller. Mein Name ist Franz Maier.“  
„Guten Tag, Herr Maier.“  
„Guten Tag, Herr Müller.“

Der anschließende Small Talk ist sehr wichtig und darf auch etwas länger sein. Der sachliche Teil des Gesprächs kann dann durchaus zügig geführt werden.

### Assistenten müssen draußen bleiben

„Assistent Regional Manager“ mag für deutsche Ohren eine anständige Berufsbezeichnung sein – in der Türkei ist sie bedeutungslos: „Unternehmen sind dort hierarchisch aufgebaut“, erklärt Volkan Kursun. „Türkische Entscheider haben wenig Verständnis für die flachen Hierarchien in Deutschland, man will mit Entscheidungsträgern sprechen, nicht mit ihren Assistenten.“ Seine Kollegin Ute Gries (3131/H) hat dieselbe Erfahrung in Korea gemacht. Beide empfinden es als hilfreich, wenn auf der Visitenkarte Zusätze wie „Chief“, „Head of“ und „Senior Director“ zu lesen sind – auch wenn das in Deutschland übertrieben wirkt.



### Luftig statt zugeknöpft

So selbstverständlich der formelle Stil in Europa auch noch sein mag: Anzug und Kostüm könnten schon bald Konkurrenz bekommen. In Indonesien, berichtet Afifuddin Tengku (3118/H), sind elegante Batikhemden bei geschäftlichen Anlässen längst üblich. Die farbig gemusterten Stoffe sind in der Kultur Indonesiens verwurzelt und erlauben es, den Einsatz von Klimaanlage deutlich zu reduzieren. Einer der ersten europäischen Batikhemd-Träger war Ivo de Boer, 2007 Chef der Weltklimakonferenz auf Bali. Mit den selbst gefärbten Freizeithemden mit Riesenringeln hat dieser Kleidungsstil übrigens nichts zu tun: „Ein Designer-Batikhemd ist kunstvoll gemustert. Es kann bis zu 300 Dollar kosten“, verrät Tengku.



### Ivo de Boer im Batikhemd

[inside online](#)

>>> Unpassend sind außerdem Gespräche über Religion, Politik – und über Geld. „Diskussionen über Nummernkonten oder den deutschen Finanzminister sollte man tunlichst vermeiden“, rät Pasch. „In der Schweiz spricht man nicht gerne über Geld. Man hat es.“

„Die Deutschen sind die Ausnahme“

Zur kulturellen Kompetenz zählt nicht nur, die Gepflogenheiten anderer Kulturen zu kennen, sondern auch, sich der eigenen Eigenarten bewusst zu sein. Zu den deutschen Spezialitäten zählen für den Kommunikationsexperten Hain die Neigung zum Selbstzweifel, die Vorliebe für Regeln und die Pünktlichkeit. „Niemand ist so pünktlich wie die Deutschen und die Deutschschweizer. Nicht die anderen, sondern wir sind da die Ausnahme“, erläutert er. Der Großteil der restlichen Welt achtet im Gegenzug mehr darauf, wie viel Zeit man sich füreinander nimmt. „Rasch in den Raum stür-



Verbeugung oder Handschlag? Die Herausforderung beginnt oft schon bei der Begrüßung.

zen, gleich zum Thema kommen und danach wieder raus – das ist in der Türkei nicht üblich“, stellt Volkan Kursun klar. „Bei einem Geschäftstreffen geben sich beide Seiten etwa eine Stunde Zeit. Wenn man sich darauf einlässt, kann man diese Stunde nützen und auch persönliche Beziehungen aufbauen, die geschäftlich so wertvoll sind wie ein gutes Produkt.“

Eine wichtige Rolle spielt das gesellschaftliche Miteinander in Österreich – auch im Bankgeschäft. „Die ersten drei, vier Gespräche dienen einzig und allein dem Beziehungsaufbau“, berichtet Arnold Bubeck. Man trifft sich auch nach Dienstschluss gerne zum Essen oder auf ein Getränk, um das Netzwerk auf- und auszubauen. Events und Incentive-Veranstaltungen spielen im Firmenkundengeschäft eine Schlüsselrolle. Auch Small Talk wird deutlich wichtiger genommen als in Deutschland – immerhin erfährt man beim Plaudern viel über sein Gegenüber.

Ganz anders verhält es sich in Korea. „Gespräche verlaufen dort sehr zielorientiert“, berichtet Ute Gries, Relationship Managerin Internationales Geschäft (3131/H). „Man sollte schnell auf den Punkt kommen, sonst werden die Zuhörer ungeduldig.“ In der Regel sprechen bei Geschäftsterminen nur die beiden ranghöchsten Geschäftspartner miteinander – „der Rest schweigt und schreibt mit“. Eigen sind manche Koreaner auch in der Gestaltung der Abendstunden, die sie beispielsweise gerne mit Karaoke-Singen verbringen. „Das sind in Korea Gelegenheiten, bei denen man eine Beziehung festigt – die private wie die geschäftliche“, erklärt die Relationship Managerin.

So ungewohnt manche Verhaltensweisen auch sein mögen: „Manches relativiert sich, wenn man die Kultur erst einmal besser kennt“, sagt Gerhard Hain. ABR ■

Küss die Hand!

Einer Dame in den Mantel helfen, die Tür aufhalten oder ein Handkuss: In Österreich sind die klassischen Höflichkeitsformen zwischen den Geschlechtern nach wie vor gerne gesehen. „Wer einer Dame die Hand küssen möchte, sollte aber genau wissen, wie das funktioniert“, sagt **Bruna Lackner**, Assistentin von **Arnold Bubeck** in der LBBW Repräsentanz in Wien (3214/H). Man berührt nur die Fingerspitzen und verbeugt sich tief. Der Kuss selbst wird nur angedeutet. „Auf keinen Fall sollte man eine Show daraus machen.“



Händeschütteln oder nicht?

In konservativ islamischen Kreisen ist es nicht üblich, dass sich Männer und Frauen die Hand schütteln. Wer bei einem Beratungsgespräch in der Filiale einem muslimischen Ehepaar gegenübersteht, kann allerdings nicht immer so leicht erkennen, ob die Frau dieser Tradition folgt oder umgekehrt sehr gerne mit Händeschütteln begrüßt werden möchte. „Das Kopftuch ist auf jeden Fall ein guter Indikator“, meint **Volkan Kursun** (3131/H). „Wenn eine Frau ihre Haare nicht bedeckt, kann man ihr guten Gewissens die Hand reichen. Wenn sie ein Kopftuch trägt, empfehle ich abzuwarten, ob sie die Hand ausstreckt. Im Zweifelsfall sollte man es bei einem höflichen Nicken belassen.“



Gefährliche Gesten

Daumendrücken, Händefalten, Augenzwinkern – manchmal sagen Gesten mehr als Worte. Doch Vorsicht: Ihre Bedeutung ist nicht international verbindlich festgelegt. „Was in einem Land Anerkennung signalisiert, kann im nächsten eine Beleidigung darstellen“, erläutert **Gerhard Hain**. Der Kommunikationsexperte empfiehlt deshalb, im Ausland so weit wie möglich auf Gesten und mimische Spielereien zu verzichten.

