



Business-Knigge „Vom Handkuss in Polen bis zum Ganbei! in China“

Ratgeber für Geschäftsreisen ins Ausland

International



Industrie- und Handelskammer
Halle-Dessau

www.halle.ihk.de

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Europa	4
Frankreich	4
Großbritannien.....	6
Italien.....	7
Königreich der Niederlande.....	9
Österreich.....	10
Polen.....	12
Russische Föderation	13
Schweiz.....	15
Slowakische Republik.....	16
Tschechische Republik	18
Türkei	19
Ungarn	21
Amerika	23
USA	23
Südamerika	25
Brasilien	25
Chile.....	26
Kuba.....	28
Asien	29
Vereinigte Arabische Emirate	29
Volksrepublik China	30
Republik Indien	33
Islamische Republik Iran	35
Japan	38
Sozialistische Republik Vietnam	40
Königreich Saudi Arabien.....	42
Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International	45

Präambel

Interkulturelle Kompetenz ist der Türöffner für erfolgreiche Geschäfte

Den Spruch „Andere Länder – andere Sitten“ kennt wohl jeder. Aber was oft so lax daher gesagt wird, birgt eine Vielzahl von Fettnäpfchen, wenn man sich unvorbereitet mit einem Geschäftspartner aus einem anderen Kulturkreis trifft. Missverständnisse und Frustration lassen sich jedoch bei intensiver Vorbereitung vermeiden.

Internationale Geschäfte erfordern neben Offenheit und Toleranz auch Akzeptanz. Mit der richtigen Kommunikationsart werden Sie Ihre Geschäftsverhandlungen erfolgreich führen. Dazu gehören Empathie und interkulturelle Kompetenz. Wenn Sie ins Ausland reisen, sind Sie Gast und man wird Ihnen dankbar sein, wenn Sie die Sitten und Bräuche respektieren und sich ein wenig daran anpassen. Für eine gute Zusammenarbeit sind viele Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht verbunden sind oft entscheidend, weil sie Vertrauen schaffen. Bei der Begrüßung, dem Small Talk oder dem Geschäftsessen bilden sich Ihre Geschäftspartner schnell eine Meinung über Sie und damit über Ihr Unternehmen, welche den Geschäftsverlauf sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.

Mittlerweile wissen die meisten, dass man in China die Visitenkarte seines Gegenübers mit beiden Händen empfängt, sie aufmerksam anschaut und dann erst wegsteckt. Aber wussten Sie auch, dass es Ihnen in China passieren kann, auf den falschen Weg geschickt zu werden? Ein Chinese würde Sie lieber irgendwohin schicken als zuzugeben, dass er den Weg nicht weiß. Denn sonst müsste er seine Unwissenheit zugeben und das bedeutet für ihn Gesichtsverlust.

Deshalb ist es ratsam, sich nicht nur auf sein „gutes deutsches Benehmen“ zu verlassen, sondern sich intensiv auf sein ausländisches Gegenüber vorzubereiten. Dazu gehört, sich über das Land zu informieren; seine Geographie, Geschichte, das Gesellschaftssystem usw. Welche Sprache wird gesprochen und kann eventuell eine gemeinsame Fremdsprache (z. B. englisch) genutzt werden? Auch sind Kulturen nicht homogen; wie z. B. Nord- und Südchina, um beim Beispiel China zu bleiben. Kulturen können Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in sich tragen.

Niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich vollständig anpassen, aber schon Konfuzius wusste: „Menschen, die nicht genug voraus denken, geraten zwangsläufig in Schwierigkeiten“.

Der Business-Knigge kann Ihnen nur einen Ausschnitt der wichtigsten Verhaltensregeln präsentieren und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Publikation befasst sich mit Zielmärkten, welche für Sachsen-Anhalt eine herausragende Bedeutung haben. Sollten Sie in anderen als den hier genannten Ländern wirksam werden, sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie auch in diesem Fall gern.

Birgit Stodtko
Geschäftsführerin International
Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau

Europa

In den meisten europäischen Ländern gibt es Besonderheiten, die man als Deutscher bei Geschäftsverhandlungen beachten muss. Manche Nationen mögen es, beim Geschäft schnell zur Sache zu kommen. Andere brauchen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Bevor die Verhaltensetikette der einzelnen Länder besprochen wird, gibt es einige Gemeinsamkeiten, die im Folgenden erklärt werden und für alle beschriebenen Länder gelten.

Das Vorstellen und der Händedruck

Wie in Deutschland reicht man sich auch in den meisten europäischen Ländern beim Kennenlernen die Hand. Ein Händedruck bildet schon zu Beginn der Geschäftsbeziehung Vertrauen. Das gilt für die Begrüßung und die Verabschiedung. Beim Betreten eines Raumes reicht man allen, beginnend beim Ranghöchsten, die Hand. Nur bei privaten Einladungen sollte die Dame zuerst begrüßt werden. Beim Händedruck auf die Schulter klopfen gilt meist als unhöflich, nur bei Italienern wird es manchmal praktiziert. Die Dame sollte wenigstens mit einem Kopfnicken ohne Händedruck auf eine Begrüßung reagieren. Männer sollten immer die Hand geben. Nur ein Handwinken gilt oft als ignorant und sollte unterlassen werden. Im normalen Geschäftsalltag werden vor allem in Großbritannien und Polen keine Hände geschüttelt. Seien Sie offen und beobachten Sie aufmerksam Ihre Geschäftspartner und Sie werden schnell erkennen, was in dem Partnerunternehmen üblich ist.

Die allgemeine Gesellschaftsregel besagt: Männer werden immer Frauen und Jüngere werden Älteren vorgestellt. In der Geschäftswelt zählt der berufliche Rang; Rangniedrigere werden Ranghöheren vorgestellt.

Business-Outfit

Man kann einen klaren Trend in der Businesskleidung erkennen: Herren sollten einen dunklen Anzug, ein helles glattes Hemd und eine Krawatte tragen. Sakko- und Hosenkombinationen sind eher unangebracht. Damen sollten in jedem Fall ein Businesskostüm oder einen Hosenanzug tragen. Um einen souveränen Eindruck zu machen, sollten Sie Nylonstrümpfe und geschlos-

sene Schuhe anziehen. Legen Sie nicht zu viel Schmuck an und seien Sie dezent geschminkt. Zu weibliche Kleidung untergräbt Ihre Autorität. In einigen Ländern wie z. B. Italien und Frankreich achtet man besonders auf das förmliche Erscheinungsbild des Geschäftspartners. Dagegen müssen Sie sich in den Niederlanden nicht so streng an die oben genannte Kleiderordnung halten, denn diese ist dem höheren Management vorbehalten.



Frankreich

In Frankreich spielen Hierarchieebenen eine dominierende Rolle. Als Geschäftspartner gelten Franzosen einerseits als sehr kommunikativ und flexibel; andererseits können sie stark auf ihrer Meinung beharren. Franzosen lieben gutes Essen und sind mittags mit einem Snack nicht zufrieden zu stellen. Sie speisen in Restaurants. Das ist im Geschäftsleben sehr üblich und sollte eingeplant werden, wenn Termine vereinbart werden.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung „Bonjour, Monsieur“ ohne Namensnennung und akademischen Titel ist üblich und bedeutet „Guten Tag, mein Herr“. Im Falle einer Dame oder einer Gruppe ersetzen sie „Monsieur“ mit „Madame“ - Frau, „Mademoiselle“ - Fräulein, „Messieurs“ - Herren, „Mesdames“ - Damen oder „Monsieur-Dames“ - Damen und Herren. Abends begrüßt man seine Kollegen mit „Bon soir“. Oft kann nach der Begrüßung die Frage „Ça va?“ - „Wie geht's?“ folgen. Die richtige Antwort ist dann „On fait aller!“ - „Es geht, man tut, was man kann!“. Man beschreibt keinesfalls sein Wohlbefinden.

Anrede

Falls man den Nachnamen des Geschäftspartners nicht kennt, ist es erlaubt ihn bzw. sie mit „Monsieur“ oder „Madame“ anzusprechen. Dasselbe gilt für Personen gleicher beruflicher Ebene. Berufstitel sind in Frankreich von sehr großer Bedeutung. Vorgesetzte, wie beispielsweise Herr bzw. Frau Direktor, spricht man mit „Monsieur le Directeur“ bzw. „Madame la Directrice“ an. Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, mit wem Sie es zu tun haben werden.

Konversationsregeln

Franzosen lieben Gespräche und diskutieren sehr viel. Sie sollten versuchen, sich an der Diskussion zu beteiligen. Beim Mittag- oder Abendessen unterhalten sich die Franzosen gerne über Kunst, Literatur, Musik, Kino, Küche und Geschichte. Besonders beliebt sind auch Themen wie Lieblingsrestaurants, delikate Weine oder bekannte französische Modeschöpfer (Yves St.-Laurent, Christian Dior, Pierre Cardin).

Tabu ist:

- negativ über Napoleon zu reden.
- nach dem Alter, Beruf oder Verdienst zu fragen.
- den Glauben, politische Affinität oder das Thema Scheidung anzusprechen.
- über sein Privatleben zu sprechen und seinen französischen Geschäftspartner danach zu fragen.
- Themen, die den Zweiten Weltkrieg betreffen, zu diskutieren.

Angemessen ist:

- an Gesprächen aktiv teilzunehmen.
- Komplimente und Lob zu äußern.
- sich zu entschuldigen, da Franzosen sich selbst öfter entschuldigen.
- bescheiden über seine eigenen beruflichen Erfolge zu berichten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Man lässt dem Ranghöheren immer Vortritt.
- Franzosen vermitteln durch die ausführlichen Debatten und Diskussionen den Eindruck, einen Konsens finden zu wollen. Der Schein trügt: Entscheidungen werden immer von der Geschäftsleitung oder Abteilungsleitung getroffen.
- In der Mittagspause wird man gerne ins Restaurant eingeladen. Sie sollten Ihre Zeit gut managen, weil sich die Verhandlungen auf keinen Fall in die Mittagszeit ziehen sollten. Die Einladung sollte angenommen werden.
- Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Tagesordnung nicht eingehalten wird.
- Meetings sind förmlich und die Sitzordnungen hierarchisch.

- Verträge, auch wenn sie schriftlich geschlossen wurden, werden von Franzosen nicht immer eingehalten.
- Franzosen haben bei Verhandlungen ihre eigene Taktik. Sie geben nicht sofort alles preis und versuchen, durch den Aufbau von logischen Argumenten ihren Gesprächspartner zu ihrer Lösung zu führen.
- Vermeiden Sie das Anreden mit Vornamen und das Ausziehen von Jacketts.
- Bringen Sie zu den Geschäftstreffen viel Geduld und Zeit mit. Franzosen verhandeln länger als Deutsche.
- Diskrete Kritik und Diplomatie sind wichtig. Bringen Sie Franzosen nicht in Verlegenheit; das erschwert die Zusammenarbeit.
- Über Geld spricht man erst am Ende der Verhandlungen.

Besonderheiten:

Wie in vielen anderen Ländern ist es in Frankreich auch üblich, bei Abendeinladungen Blumen oder Pralinen mitzubringen. Vermeiden Sie es Chrysanthemen, rote Rosen und alle Arten von gelben Blumen zu verschenken und achten Sie darauf immer eine gerade Anzahl von Blumen zu kaufen. Besonders die Zahl dreizehn sollte nicht nur beim Kauf von Blumen, sondern auch unter anderen Umständen gemieden werden. Beim Mitbringen von Wein sollten Sie aufpassen. Der Gastgeber könnte es missverstehen und denken, dass Sie es ihm nicht zutrauen, einen guten Wein auszuwählen.

Bestimmte Gesten sollten in Anwesenheit von Franzosen unterlassen werden: Naseputzen, Aufschlagen der Handflächen über eine geschlossene Faust, die linke Hand in die rechte Ellenbogenkrümmung legen.

Tischetikette

In Frankreich gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige nennenswerte Besonderheiten. Sie sollten beispielsweise darauf achten, Ihre Hände nicht auf die Knie zu legen, sondern sie immer auf dem Tisch zu lassen. Frauen schenken sich Wein und Wasser niemals selber nach. Brot wird in Frankreich nicht vor dem Essen gekostet. Außerdem brechen Franzosen das Brot und schneiden es nicht. Beachten Sie, dass Franzosen meistens eine bestimmte Sitzordnung befolgen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen französische Spezialitäten wie z. B. Austern, Schnecken, Muscheln, Seeigel,

Hummer oder Froschschenkel serviert werden können. Um nicht in Verlegenheit zu geraten, informieren Sie sich, wie man diese Speisen zu sich nimmt. Während des Essens wird nicht geraucht.

Nützliches Vokabular

Bon jour - Guten Tag

Bon soir - Guten Abend

Au revoir - Auf Wiedersehen

Pardon! - Entschuldigung!

Excusez - Entschuldigen Sie

...s'il vous plaît - ... bitte

Merci - danke

Oui - ja

Non - nein



Großbritannien

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Landesteile England, Schottland und Wales gibt es in Großbritannien zahlreiche Verhaltensformen und Regeln. Es lassen sich jedoch einige Grundsätze erkennen, die im ganzen Land gelten. Einer dieser Grundsätze ist die Vorliebe zur Tradition sowie die britische Kontinuität, welche sich in den geschäftlichen Verhaltensnormen widerspiegeln. Briten neigen eher zum Understatement und zur Selbstironie. Überheblichkeit, Besserwisserei und Großspurigkeit kommen deshalb schlecht an. Fairness ist ein wichtige Basis des Handelns.

Die richtige Begrüßung

Männer und Frauen sollten sich entweder mit dem Familiennamen oder mit dem Vor- und Nachnamen vorstellen. Bei der Vorstellung von sich selbst sowie Dritter sollte man auf „Mr.“ und „Ms.“ verzichten und nur den Vor- und Nachnamen nennen.

Der richtige Gruß bei einer Vorstellung ist entweder „How do you do?“ oder „Pleased to meet you!“ oder „Nice to meet you“. Viele neigen dazu, die Frage zu beantworten, in dem sie ihr Wohlbefinden beschreiben. Das sollten Sie nicht tun. Man erwartet nämlich als Antwort ebenfalls: „How do you do?“ und nichts weiter.

Bei einem zweiten Treffen ist das amerikanische „How are you?“ auch in Ordnung. Dann antwortet der Geschäftspartner „Fine, thank you“ ohne seine physische oder psychische Verfassung in

Erwägung zu ziehen. Das lockere „Hello“ ist unter Mitarbeitern gleicher Ebene üblich, dagegen wird es bei formellen Treffen unter Geschäftsführern als unangemessen empfunden. „Good morning“ (bis 12 Uhr), „Good afternoon“ (ab 12 Uhr) und „Good evening“ (ab 18 Uhr) sind dann die richtigen Begrüßungsformen.

Anrede

Nach der Vorstellung spricht man sich unter Kollegen aller Stufen mit dem Vornamen an. Falls Sie nicht wissen, wie hoch der Geschäftspartner in der Rangfolge angesiedelt ist, dann ist die formelle Anrede mit Mr. oder Ms. die sichere Variante.

Ein heikles Thema ist die Anrede von Frauen. Welche der drei Formen ist nun korrekt, Miss [mis], Mrs. [misiz] oder Ms. [miz]? Bei Geschäftsfrauen sollte „Miss“ eher vermieden werden und „Mrs.“ gilt nur für verheiratete Frauen. Wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Geschäftspartnerin verheiratet ist, verwenden Sie „Ms.“. Diese Form ist in puncto Familienstand völlig neutral.

Konversationsregeln

Großbritannien ist das Mutterland des Small Talk. Es dient der Auflockerung der Atmosphäre, dem Kennenlernen und dem Ausloten von Gemeinsamkeiten. Bevorzugte Gesprächsthemen sind das Wetter, Fußball und andere Sportereignisse.

Tabu ist:

- nach dem Beruf zu fragen (wenn der Gesprächspartner keine Neigung zeigt, darüber zu sprechen).
- Anmerkungen zum Aussehen zu äußern.
- Gespräche über Monarchie, die britische Europapolitik, britische Tierseuchen (BSE) zu beginnen.
- nach der praktizierten Religion oder politischen Affinität zu fragen.
- über Engländer zu sprechen, wenn man auch Waliser, Nordiren und Schotten meint. Am besten sollten Sie immer über die Briten sprechen.

Briten halten immer eine gewisse Distanz und mögen es nicht, wenn man durch persönliche Fragen in ihr Privatleben eindringt oder sie über Einzelheiten aus dem eigenen Privatleben informiert.

Angemessen ist:

- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- ab und zu ein allgemein gehaltenes Kompliment (z. B. „Your office has a nice view“).
- positives Denken.

Deutschen geht eher der Ruf voraus, sehr direkt zu sein und keinen Humor zu haben. Beweisen Sie das Gegenteil!

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Businessstermine sollten nicht vor 9 Uhr, am Montagvormittag oder Freitagnachmittag vereinbart werden.
- Pünktlichkeit ist wichtig. Man sollte aber nicht vorfristig erscheinen.
- Bei absehbaren Verspätungen (>15min), etwa auf Grund von Staus, sollte man diese telefonisch anzeigen.
- Nach der Arbeit ist ein Drink mit Kollegen in einem Pub beliebt.
- Understatement und Reserviertheit sind bei Geschäftsmeetings normal.
- Die Meetings sind nicht immer so strukturiert wie es der Meetingplan vorsieht. Es wird davon ausgegangen, dass man den Rest auch per E-Mail oder Telefon klären kann.
- Die britische Höflichkeit äußert sich auch darin, dass man klare Ablehnung vermeidet. „Very interesting!“ bedeutet deshalb oft nur, dass man ein Angebot zur Kenntnis nimmt und nicht, dass man ernsthaft darauf eingehen möchte.
- Telefonate sollten während Meetings nicht abgenommen werden, egal wo sie stattfinden. Kurzzeitiges Verlassen des Raumes aufgrund eines Anrufes gilt als unhöflich.
- „Please“, „thank you“, „sorry“ und „excuse me“ sollten Sie reichlich verwenden!

Besonderheiten:

Das Businesslunch spielt eine dominierende Rolle im Vergleich zum Dinner. Das Hauptthema, also das Geschäftsgespräch, sollte frühestens zum zweiten Gang angesprochen werden. Die Sitzordnung soll das Gespräch erleichtern, deshalb werden Geschäftspartner so platziert, dass ein Drehen der Köpfe vermieden wird. Geschäftsfrühstücke, Mittagessen und abendliche Besuche in Pubs gehören zur Tagesordnung. Bei privaten Einladungen sollten Blumen mitge-

bracht werden, jedoch keine weißen Lilien. Die Untertreibung sowie ein Hauch von Ironie in Gesprächen sind normale Umgangsformen, wobei Briten häufig selbstironisch sind. Man sagt nur ungern „nein“, sondern verpackt Ablehnung in Floskeln und Understatement. Wenn der Geschäftspartner Ihnen mitteilt, „we have a tiny problem“, dann ist damit ein durchaus großes Problem gemeint. Die Reserviertheit der Briten, schließt auch eine gewisse Kälte und Distanz ein. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und nehmen Sie es als normal an.

Tischetikette

Dresscodes sind allgemeinverbindlich. Erkundigen Sie sich im Vorfeld einer Veranstaltung danach. In Großbritannien gilt zu Tisch die übliche Etikette. Die Suppe wird von der Seite des Löffels gegessen. Beim Essen sowohl mit dem Löffel als auch mit der Gabel wird die Speise von einem weg geschoben und dann verzehrt. Salz wird immer auf der Seite des Tellers platziert und niemals direkt auf das Essen gestreut.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung

Excuse me - Erlauben Sie mal

Please - Bitte

Thank you - danke



Italien

„When in Rome, do as the Romans do!“ heißt, dass Sie sich während einer Geschäftsreise nach Italien an die italienischen Verhaltensweisen anpassen sollten. Damit zeigen Sie den Italienern Wertschätzung und bilden eine gute Grundlage zum Aufbau von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen. Außerdem sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass in Italien Ehre und persönlicher Stolz von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

In Italien sollte man immer erst abwarten, bis man von Dritten bekannt gemacht wird. Wird man nicht vorgestellt, ist es durchaus üblich sich selbst mit dem Vor- und Nachnamen vorzu-

stellen. Dabei sollten Sie Titel und Berufsbezeichnung außen vor lassen. Richtig ist es z. B. folgendermaßen: „Buongiorno, Thomas Müller“!

Wenn Sie von einer dritten Person vorgestellt werden, dann stehen Sie am besten auf und reichen Ihrer neuen Bekanntschaft die Hand. Eine übliche Begrüßung lautet: „Buongiorno, come sta?“. Es bedeutet: „Guten Tag, wie geht es Ihnen?“. Der Gesprächspartner wird genau dasselbe antworten und man selbst beantwortet die Frage nicht.

Bei einem zweiten Geschäftstreffen grüßt man als Erster. Bis ca. 14 Uhr „Buongiorno“, später mit „Buonasera“ (Guten Abend). Bei der Verabschiedung sollten Sie in jedem Fall „Arrivederci“ sagen, „Ciao“ ist zu lässig. Jetzt beantwortet man die Frage: „Come va?“ bzw. „Come sta?“ mit „Bene e Lei?“ – „Gut. Und Ihnen?“, ohne seine physische oder psychische Verfassung in Erwägung zu ziehen.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie mit zwei gehauchten Wangenküssen begrüßt werden.

Anrede

Eine besondere Rolle beim Bekanntmachen Dritter ist die richtige Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen. Jeder, der einen akademischen Grad hat, wird als „Dottore“ bzw. „Dottoressa“ (Herr/Frau Doktor) angesprochen, unabhängig davon, ob die Person promoviert hat.

Eine Frau spricht man mit „Signora“ an. Eine sehr junge Frau darf man auch mit „Signorina“ ansprechen. Der Herr wird in Italien mit „Signore“ angesprochen.

Im Geschäftsleben sollte man zunächst alle akademischen Titel und Ehrentitel mit Familiennamen in der Anrede verwenden. Herr Antonio Rossi hat einen Universitätsabschluss und wird als „Dottor Rossi“ angesprochen. Wäre er Anwalt oder Ingenieur würde man ihn „Avvocato Rossi“ bzw. „Ingegnere Rossi“ nennen. Außerdem spricht man sich so lange förmlich an, bis der italienische Geschäftspartner seinen Vornamen und das Du anbietet.

Konversationsregeln

In Italien steht das Familienleben im Mittelpunkt, deshalb wird oft über die Familie berichtet. Außerdem unterhalten sich Italiener gerne über Essen, Wein, Filme, Sport, insbesondere Fußball, und Kunst. Sie sind gesellige Menschen und darum ist ein Small Talk das A und O bei

Geschäftsverhandlungen. Während eines Gesprächs sprechen sie oft laut und durcheinander, dabei lassen sie einander selten ausreden.

Tabu ist:

- über Religion, Politik, Korruption, Mafia, italienische Bürokratie, Rassenfragen, Kriege, Unfallberichte aus der Zeitung zu sprechen.
- zu ausführlich über seine Gesundheit oder den Gesundheitszustand anderer zu berichten.
- Interessengegensätze von Nord- und Süditalien anzusprechen.
- nach dem Beruf oder Einkommen zu fragen.
- über eigene Erfolge vor italienischen Kollegen oder Vorgesetzten zu erzählen.
- offen und direkt Kritik zu äußern.

Angemessen ist:

- selbst über seine eigene Familie zu sprechen und auch nach dem Familienleben des neuen Geschäftspartners zu fragen.
- Italiener beim Sprechen zu unterbrechen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat.
- Gestik und Mimik zu verwenden, um nicht zu kühl zu wirken.
- oft „Danke“ zu sagen.

Business-Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt in Italien eine größere Rolle als in Deutschland. Im Geschäftsleben trägt man zumeist klassische Anzüge, lange Hemden mit Krawatte und dazu braune oder schwarze Schuhe. Kurze Socken gelten als Stilbruch. Viel Wert legt man auf modische Accessoires wie Manschettenknöpfe, Einstecktücher oder Krawattennadeln. Damen tragen zumeist elegante Kostüme mit Bluse. Die Beine werden niemals nackt gezeigt. Make-up und Nagellack sollten dezent sein.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Der erste Schritt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung beginnt beim Aufbau einer persönlichen Beziehung. Deshalb ist es verbreitet, sich bei einem Mittagessen kennen zu lernen.
- Italiener sind bei Geschäften sehr flexibel und passen gerne eine Tagesordnung an die veränderten Umstände an.

- Arbeitszeit und Freizeit wird in Italien streng getrennt.
- Verspätungen kommen vor (im Süden eher als im Norden Italiens).
- „Bella figura“ – „einen guten Eindruck machen, schön aussehen“ – das trifft auch auf Präsentationen zu. Sie sollten sich beim Layout viel Mühe geben.
- Italiener arbeiten weniger nach Plan und entscheiden schnell bei Verhandlungen. Diese Entscheidungen werden jedoch oft nicht umgesetzt. Fordern Sie schriftliche Vereinbarungen von der italienischen Seite an.
- Viele hierarchische Strukturen verursachen eine aufwendige Bürokratie und verlangsamen das Treffen von Entscheidungen.
- Italiener gelten als risikoavers. Sie müssen also geduldig sein, da alle Informationen und Details genauer analysiert werden als in Deutschland.
- Nehmen Sie es nicht zu ernst, wenn sich Italiener während einer Verhandlung streiten.

Besonderheiten:

Viele Italiener sind abergläubisch: beachten Sie, dass die 17 in Italien eine Unglückszahl ist und Freitage Unglückstage sind. Geschenke schaffen Kundenbindung und werden z. B. zur Geburt von Kindern erwartet. Wenn Sie über Geburts- bzw. Hochzeitstage Ihrer italienischen Geschäftspartner Bescheid wissen, ist es ein Fauxpas, wenn Sie nicht wenigstens gratulieren. Oft werden Pralinen, Wein und Blumen im Geschäftsleben verschenkt. Nicht nur kleine Geschenke, auch Komplimente erhalten gute Geschäftsbeziehungen.

Tischetikette

In Italien gilt die gleiche Tischetikette wie in Deutschland. Üblich ist es, sofort beim Eintritt ins Restaurant dem Oberkellner die Kreditkarte zu übergeben. Das Trinkgeld sollte die Sorgfalt der Bedienung widerspiegeln und beträgt ungefähr 10 Prozent der Gesamtsumme. Legen Sie es zu der Rechnung, aber nicht direkt auf den Tisch. Manchmal ist das Trinkgeld auch schon in der Rechnung berücksichtigt. Sie können ruhig danach fragen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Das Essen wird mit einem Espresso, dem so genannten Caffè, beendet.

Nützliches Vokabular

Buongiorno – Guten Morgen/Guten Tag

Buonasera – Guten Abend

Buonanotte – Gute Nacht

Arrivederci – Auf Wiedersehen

Per favore – bitte

Prego – bitte, gern geschehen

Grazie – danke

Scusa/scusi – Entschuldigung

Si – ja

No – nein



Königreich der Niederlande

Im Königreich der Niederlande, welches in Deutschland auch Holland genannt wird, spielen der Status und alle damit verbundenen Symbole, wie das Auto oder der Markenanzug keine wichtige Rolle. Niederländer lieben Ehrlichkeit und Pünktlichkeit.

Die richtige Begrüßung

Die Niederländer möchten vorgestellt werden. Deshalb sollten Sie sich auch vorstellen lassen. Sie können auch jemanden bitten, Sie vorzustellen. Wenn man selbst jemanden vorstellt, sagt man: „Mevrouw Vos, mag ik u meneer Bakker voorstellen?“ – „Frau Voß, darf ich Ihnen Herrn Bakker vorstellen?“ Beide geben sich dann die Hand und nennen ihren Titel und ihren Namen. Jemand, der an der Universität studiert hat, wird als „Doktor“ vorgestellt.

Anrede

Die höfliche Form im Geschäftsleben ist das „Sie“ – „u“. Es sei denn Ihnen wird ausdrücklich das „Du“ – „jij“ angeboten. In der mündlichen Ansprache legen die Niederländer nicht viel Wert auf Titel. In der schriftlichen Form hingegen sollte man sich in jedem Fall über die formellen Regeln informieren.

Konversationsregeln

Das Wetter ist ein beliebtes Thema, um einen Small Talk in den Niederlanden zu beginnen. Niederländer unterhalten sich gerne über alltägliche Sachen und versuchen humorvoll zu sein. Sie sprechen gerne über aktuelle Ereignisse, Kunst, Sport, Musik, öffentliche Verkehrsmittel, Windmühlen usw.

Tabu ist:

- nach dem Beruf, Rang, Status oder Reichtum zu fragen.
- private Familienangelegenheiten und Finanzen anzusprechen.
- das Königshaus oder die Niederlande als Nation zu beleidigen.
- über den Zweiten Weltkrieg zu sprechen.
- unangenehme Themen, wie „Wassertomaten“ oder „Gifftulpen“ zu berühren.
- Niederländer im Gespräch zu unterbrechen.

Angemessen ist:

- auf die Witze und Scherze der Niederländer einzugehen und mitzumachen.
- Humor, ohne Ironie und Sarkasmus.
- noch einmal nach dem Namen zu fragen, falls man ihn nicht verstanden hat.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Niederländische Firmen sind durch flache Organisationsstrukturen und Understatement gekennzeichnet.
- Manager entscheiden immer mit ihren leitenden Angestellten im Konsens.
- Mit einem kurzen, inhaltlich interessanten Vortrag liegen Sie bei Niederländern richtig.
- Termine und Tagespläne werden streng eingehalten.
- Wenn Niederländer „ja“ oder „nein“ sagen, dann meinen sie es auch so. Klare Aussagen erwarten sie auch von ihren Geschäftspartnern.
- Stellen Sie sich auf direkte Kritik ein.
- Niederländer sind harte Verhandlungspartner
- Der Preis spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle
- Ähnlich wie in Deutschland, haben Niederländer eine eher kurze Mittagspause und deshalb sollte man mittags nicht mit einem langen Geschäftsessen rechnen.
- Stellen Sie sich auf längere Diskussionen über Projekte ein als in Deutschland.
- „Overleg“ – bedeutet gegenseitige Beratung; Kompromissfindung durch aktive Teilnahme aller Anwesenden an der Diskussion.

Besonderheiten:

Teure Werbegeschenke sind nicht nötig. Ratsam sind Eintrittskarten in ein Konzert, Musical oder

Sportveranstaltungen mit einem Snack in der VIP-Loge. Bei privaten Einladungen sind Blumen, Schokolade oder eine Flasche Champagner ein gutes Geschenk. Wenn Sie das Geburtsdatum eines Kollegen bzw. Geschäftspartners kennen, sollten Sie in jedem Fall gratulieren.

Tischetikette

In den Niederlanden gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Sie sollten jedoch im Hinterkopf behalten, das letzte Stück Kuchen oder Käse auf der Platte im Buffet liegen zu lassen. Mit dem Essen wird erst begonnen, wenn die älteste Frau am Tisch sitzt. Die zweite Portion sollten Sie sich erst nehmen, wenn alle anderen den ersten Gang beendet haben. Nicht nur in Frankreich, sondern auch in den Niederlanden können bei einem Geschäftsessen Hummer, Austern oder Schnecken serviert werden. Zum „Borrel“ bzw. Wein oder Bier treffen sich Kollegen oder Geschäftsfreunde zu Büroschluss. Das Abendessen ist die Hauptmahlzeit des Tages; zu Mittag gibt es meistens Brot mit Beilagen.

Nützliches Vokabular

Goedemorgen - Guten Morgen

Goedemiddag - Gruß für den Nachmittag

Goedenavond - Guten Abend

Dag/Tot ziens - Auf Wiedersehen

Dank u/je bzw. bedankt - danke (u/je = Siez-/Duz-form)

Pardon - Entschuldigung, auch: wie bitte?

Sorry - Entschuldigung/Verzeihung

Alstublieft/alsjebliet - Bitte (Siez-/Duzform)

Ja - Ja

Nee - Nein

Österreich

Es macht schon einen Unterschied, ob man als Tourist in Österreich ist, oder als potentieller Auftragnehmer und Konkurrent am Wirtschaftsleben teilhaben will. Zudem existieren in Österreich etwa 5.000 Begriffe, die in Deutschland entweder völlig unbekannt sind oder eine komplett andere Bedeutung haben. Dem österreichischen Publizisten Karl Kraus wird das Bonmot „Was Deutschland und Österreich trennt, ist die gemeinsame Sprache“ zugeschrieben.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland durch ein schnelles, festes Händeschütteln, bei dem Blickkontakt gehalten werden sollte und der Titel ohne Namen genannt wird. Mit ‚Grüß Gott‘ oder auch „Guten Tag“ liegen Sie hier richtig, Frauen werden immer extra begrüßt – z. B. mit „Gnädige Frau“. Das in Deutschland so verbreitete „Hallo“ wird auch in Österreich gerne verwendet, jedoch mehr unter Bekannten. Beim Betreten eines Raumes erfolgt die Begrüßung durch Händeschütteln mit jedem Anwesenden. Ältere Österreicher grüßen Damen manchmal mit einem Handkuss.

Anrede

Österreich gilt als das Land der Titel. Man ist diesbezüglich traditionsbewusst und legt gesteigerten Wert auf die Nennung von Graden, Ämtern und Titeln, egal ob Sie nun wie der Dokortitel Namensbestandteil sind oder nicht. Das k. u. k-Erbe lebt hier fort und Fettnäpfchen lauern. Deshalb ist es hilfreich, sich schon im Vorfeld über die potentiellen Gesprächspartner und ihre Titel und Berufsabschlüsse zu informieren. Der Titel „Ingenieur“ oder „Magister“ sollte bei der schriftlichen oder mündlichen Anrede nicht vernachlässigt werden. Als Faustregel gilt zudem: Berufstitel wie „Kommerzialrat“ oder „Minister“ stehen immer vor akademischen Titeln. Im Zweifelsfall ist es kein Fehler, beim Titel des Gegenübers höflich „aufzurunden“.

Business-Outfit

Grundsätzlich legt man in Österreich Wert auf förmliche, eher konservative Kleidung. Zumindest bei offiziellen Anlässen und Einladungen wird Wert auf tadellose und elegante Garderobe gelegt. Stellenweise ist es in Österreich auch üblich, in der Tracht zu kommen. Dies sollte man aber den Österreichern selbst überlassen, bevor man sich als Fremder lächerlich macht. Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie also qualitativ hochwertige und gut sitzende Kleidung tragen. Herren wählen daher einen dunklen Anzug, ein Baumwollhemd und eine konservative Seidenkrawatte. Damen ein Kostüm oder Anzug mit einer Seidenbluse oder ein Kleid in diskreten Farben, dazu dezenten Schmuck oder einen Seidenschal.

Konversationsregeln

Es ist üblich, dass man sich im Berufsleben in Österreich stets unkompliziert, aber trotzdem seriös und mit gehobenem Sprachstil präsentiert. Darüber hinaus sollte man darauf achten, dass man bei der Kommunikation eine gewisse Gliederung einhält. In Österreich ist ein strukturierter und unkomplizierter Ablauf einer Kommunikation generell unabdingbar und normal.

Tabu ist:

- mit der Tür ins Haus zu fallen
- über den Nationalsozialismus, Religion, Inzestskandale oder persönliche Themen zu sprechen.
- leere Versprechungen zu machen. Österreicher erwarten, dass ein Geschäftspartner zu seinem Wort steht.
- direkt „Nein“ zu sagen oder Kritik zu äußern.
- die Hände in die Hosentaschen zu stecken
- der Handkuss im Geschäftsleben

Angemessen ist:

- charmant und höflich zu sein und die österreichische Landschaft, Architektur und Kultur zu würdigen
- mit dem Geschäftspartner Small Talk zu führen.
- Pünktlichkeit, Strukturiertheit und ein gepflegtes Aussehen.

Geschäftskultur

Österreicher legen sich im Allgemeinen ungenervt und Direktheit ist keine landesspezifische Stärke. Das hat zur Folge, dass die Anbahnung von Geschäftskontakten langfristig angelegt werden sollte. Österreicher sind stolz auf ihre Kultur und Geschichte und teilen sich gern charmant und liebenswürdig mit. Smalltalk wird gepflegt und geschätzt. Auch wenn Geschäfte heute nicht mehr vorrangig im Wiener Kaffeehaus abgeschlossen werden, Eile und Hektik sind ebenso verpönt wie deutsche Überheblichkeit und Großmannssucht.

In Unternehmen herrscht oft noch eine autokratische Führung. Man sollte deswegen nicht erwarten, dass die mittlere Ebene wichtige Entscheidungen treffen kann.

Eingeladen werden in Österreich

Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden etwas sehr außer-

gewöhnliches. Dementsprechend ist eine Einladung fast schon etwas Zwingendes. Eine Absage ist schwer und sollte gute Gründe haben. Ansonsten gilt Pünktlichkeit als Trumpf und man erwartet, dass der Gast ein Geschenk mitbringt.

Trinkgeld in Österreich

Trinkgelder sind in Österreich üblich, das hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen in Deutschland. Man gibt z. B. im Restaurant ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages.

Nützliches Vokabular

*Grüß Gott, Habidere (Habe die Ehre) - Begrüßung
Auf Wiederschau(e)n - Auf Wiedersehen
Servus - Hallo oder Auf Wiedersehen, Tschüss*

Polen



Betrachtet man die beiden Nachbarnationen aufmerksam, bemerkt man mentalitätsbedingte Besonderheiten, deren Kenntnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist. Stellen Sie sich darauf ein, dass in Polen bei der Kommunikation Ihr Fingerspitzengefühl gefragt ist.

Die richtige Begrüßung

Der Gastgeber stellt den Gast vor und man reicht sich die Hände. Dabei nennen die Anwesenden nochmals ihren Namen. Es wird als Pech angesehen, wenn man sich über der Türschwelle die Hand gibt.

Wenn Sie einer Polin vorgestellt werden, sollten Sie warten, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Ein einfaches Kopfnicken seitens der Dame ist auch üblich. Bei offiziellen Anlässen werden Frauen von polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Von deutschen Männern wird nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name länger oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das liegt daran, dass in Polen Namen auch dekliniert werden.

Anrede

Übliche Formen der Anrede bei der Vorstellung sind „Pan, Pani“ für „Herr“ und „Frau“ mit dem Nachnamen dahinter. Nach der Vorstellung, wenn die Beziehung ein wenig vertrauter geworden ist, verwendet man in den meisten Fäl-

len „Pan, Pani“ und danach den Vornamen, z. B. „Panie Tomku, pani Barbaro“.

Bei offiziellen Kontakten reduziert sich die persönliche Ansprache des Gesprächspartners auf den Titel bzw. die Funktion: „Panie prezesie“ – „Herr Geschäftsführer“. Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“, d. h. ein Staatssekretär wird als Vizeminister, ein Vizeminister als Minister, usw. angesprochen.

Konversationsregeln

In Polen ist man um eine persönliche Beziehung sehr bemüht und redet gerne über private Dinge, wie Familie, Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, Wetter usw.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Polen zu Osteuropa zuzurechnen. Es gehört zu Mitteleuropa.
- abfällige Bemerkungen über die katholische Kirche und polnische Nationalsymbole zu machen.
- polnisch-jüdische und polnisch-russische Beziehungen anzusprechen.
- Polen in russischer Sprache anzusprechen bzw. die polnische Sprache in die Nähe der russischen Sprache zu setzen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.

Angemessen ist:

- über berühmte Persönlichkeiten, wie z. B. Nikolaus Kopernikus, Frederic Chopin zu sprechen.
- über Weltkriege mit der gebotenen Demut und Zurückhaltung zu reden.
- sich nicht an Kritik über die Kirche oder Politik in Polen zu beteiligen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Polen schaffen vor der Verhandlung durch einen Small Talk eine lockere und angenehme Atmosphäre für eine Geschäftsdiskussion.
- Polen sind nicht immer pünktlich.
- In Polen gibt es keine eindeutige Trennung von Rolle und Person sowie von Berufs- und Privatleben. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit.

- Bei Geschäftskontakten sollten Sie am besten beim „Sie“ bleiben, denn ein Duzen kann zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig.
- Aufgrund der sehr hierarchisch angelegten Organisation in polnischen Firmen, sollten Sie Erstkontakte immer bei der Unternehmensspitze ansetzen.
- Polen möchten erst einmal eine gemeinsame Basis schaffen und nicht sofort alles unter Dach und Fach bringen, deshalb wirken sie beim ersten Treffen etwas unvorbereitet.
- Lesen Sie zwischen den Zeilen, achten Sie auf Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre.

Tischetikette

In Polen gilt zu Tisch die übliche Etikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „herausfühlen“, wann es angemessen ist zu gehen. Zu Tisch wird nicht über das Geschäft gesprochen. Es sei denn, der Gast fängt ein geschäftliches Thema an oder es ist ein ausdrückliches Business-Lunch. Aufgrund der katholischen Religion essen viele Polen am Freitag kein Fleisch, das sollten Sie bei der Restaurantwahl beachten.

Nützliches Vokabular

Dzien dobry [cien dobry] - Guten Tag
Dobry wieczór [dobry wietschur] - Guten Abend
Do widzenia [do wicenia] - Auf Wiedersehen
Przepraszam [pschepascham] - Entschuldigung, Verzeihung
Na zdrowie [na sdrowie] - zum Wohl
Tak - ja
Nie - nein
Prosze [prosche] - bitte
Dziekuje [cienkuje] - danke

Russische Föderation



Stellen Sie sich darauf ein, zuerst eine vertrauliche Beziehung mit dem russischen Geschäftspartner aufzubauen, bevor Sie mit den tatsächlichen Geschäftsverhandlungen beginnen. Russen gelten als kontaktfreudig und offen, doch

dauern Verhandlungen mit ihnen in der Regel länger als in Deutschland.

Die richtige Begrüßung

Die Russen präferieren es, von Dritten vorgestellt zu werden. Sie sollten auch abwarten, bis Sie jemand vorstellt. Falls es nicht geschieht, dann stellen Sie sich selbst vor. Das gilt auch für Geschäftsfrauen. Als Begrüßung verwendet man in Russland Redewendungen wie z. B. „dobroe utro“ - Guten Morgen, „Privjet“ - „Hallo“ oder „Ja rada priwetstwowat'was“ - „Ich freue mich, Sie begrüßen zu dürfen!“. Als Antwort ist es höflich „Otschen prijatno“ - „Angenehm“ zu sagen. „Mann“ sollte stets warten, dass „Frau“ ihm die Hand zur Begrüßung reicht.

Anrede

Die Anrede ist in Russland eine Besonderheit, da die Russen im Allgemeinen drei Namen besitzen. Der erste Name ist ihr Vorname, der letzte ist der Nachname des Vaters und der mittlere Name ist eine Version des Vornamens ihres Vaters. Ein Beispiel verdeutlicht es schnell: Iwan Pawlowitsch Smirnow heißt der Vater. Iwan ist sein Vorname, Pawlowitsch sein Vatersname und Smirnow ist sein Nachname. Sein Sohn heißt dann Iwan Iwanowitsch Smirnow. Dieselbe Regel gilt auch für Frauen. Sie haben meistens die Endung „-na“ oder „-owna“.

Die Russen stellen sich meist entweder mit dem Vornamen oder dem Vor- und Vatersnamen vor. Mit dieser vertraulichen Form sollten sie auch von Ihnen angesprochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die russischen Geschäftspartner sofort geduzt werden möchten. In jedem Fall wird gesiezt, es sei denn die Bekanntschaft ist schon so nah, dass man zum Du übergeht.

Business-Outfit

In Russland besteht ein ausgeprägtes Statusdenken. Man zeigt durch Statussymbole, wer man ist. Russische Geschäftsleute kleiden sie eher konservativ: der Herr trägt einen dunklen Anzug, Hemd mit Krawatte und gutes geputztes Schuhwerk. Geschäftsfrauen dürfen sich gern etwas mehr schminken, sich feminin, aber seriös präsentieren. Figurbetonte Kleidungsstücke und hohe Absätze sind üblich und keineswegs anstößig.

Konversationsregeln

Die Menschen in Russland sind sehr kontaktfreudig und reagieren gern emotional. Sie unterhalten sich über politische und weltbewegende Themen und hören gerne Anekdoten und humorvolle Erwiderungen.

Tabu ist:

- über sein Einkommen und seine Karriere zu sprechen.
- zu starker Dominanz, Besserwisserei, Arroganz, Zynismus und grobe Witze.
- über Geistliche und Politiker offen zu lachen.
- das Thema Wetter, es ist wohl zu banal.
- politische Themen zu diskutieren.
- Missstände in Russland zu erwähnen

Angemessen ist:

- bescheiden über das Thema Gesundheit und Wohlstand zu sprechen.
- die Wahl von Themen wie Sport, Literatur und Filme.
- über Missstände zu klagen (aber nicht die in Russland!).
- über Kinder und Familienangelegenheiten zu sprechen, wenn das Thema zur Sprache kommt.
- anstatt im Nachhinein, im Vorhinein zu einem Feiertag, außer Geburtstag, zu gratulieren.
- Komplimente, die einfach und natürlich sind oder die Musikalität der Russen, die Gastfreundschaft oder russische Persönlichkeiten betreffen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Aufbau einer persönlichen Beziehung von Anfang an. (Zeit für Smalltalks einplanen.)
- Emotionen und Berührungen werden in die Geschäftsbeziehung eingebracht und deuten Vertrauen an.
- Russen sind nicht nur auf persönlich Erreichtes stolz, immer auch auf ihr Land.
- Ein direktes „Nein“ wird meist vermieden.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur benutzen Russen ihren Mitarbeitern gegenüber sehr oft den Befehlston.
- Wenn Sie zu kompromissbereit sind, könnte es als Schwäche interpretiert werden. Sie sollten also viel Geduld mitbringen und auf bestimmten Standpunkten beharren.

- Rangniedere Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungskompetenzen und treten in Verhandlungen kaum offensiv auf.
- Russische Geschäftspartner denken mehrere Schritte voraus und bauen auf diese Weise eine Verhandlungsstrategie auf. Sie sollten das selbe versuchen.
- Ein gemeinsames Essen ist eine sehr gute Möglichkeit, um Geschäfte zu beschließen; Telefonkonferenzen hingegen nicht.
- Tagesordnungen werden schnell geändert und angepasst.
- Auch wenn Russen sagen, dass sie eine konkrete Aussage verstanden haben, muss es tatsächlich nicht der Fall sein. Oft wird das gesagt, was der Geschäftspartner hören möchte.
- Stellen Sie sich auf lange Verhandlungen ein, die u. a. durch Bürokratie hervorgerufen werden.
- Russen kommen oft zu spät, von Ihnen wird aber Pünktlichkeit erwartet.
- Korruption ist noch immer ein aktuelles Thema in Russland.
- Als Frau ist es schwieriger, sich in Russland durchzusetzen. Konservatives, gepflegtes Äußeres und seriöses Benehmen fördern die Akzeptanz.

Besonderheiten:

Obwohl das Trinken von Wodka immer seltener vorkommt, sollten Sie sich darauf einstellen, dass Ihnen zwischen den Meetings ein Glas angeboten wird. Ihr Geschäftspartner erwartet von Ihnen, dass Sie wenigstens daran nippen, da das Trinken von Wodka auch zu allgemeinen Umgangsformen in Russland gehört. Geschenke sind in Russland willkommen: Blumen, Pralinen, Alkohol oder sogar Parfüm für die Dame, aber keine gelben Blumen. Geschenke, welche durchaus wertintensiv sein können, sollten in jedem Fall am Ende eines Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuches zu wecken. Montag, der 13. gilt als Unglückstag, im Allgemeinen sind Montage keine guten Tage für Geschäftsverhandlungen und Reisen. Die Zahl 13 gilt im Allgemeinen als Unglückszahl und sollte in allen Situationen vermieden werden. Die Hand sollte nicht über der Türschwelle gereicht werden, weil das auch „Unglück bringt“.

Übrigens: In Russland gibt es eine „Lächelgrenze“. Lächeln und Lachen wird nicht als Kommunikationsmittel gesehen und führt eher zu Irri-

tationen. Ein russisches Sprichwort sagt: „Ein Lachen ohne Grund, ist ein Zeichen für einen Dummkopf.“

Tischetikette

In Russland gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Wie in jedem Land gibt es jedoch einige Besonderheiten, die zu beachten sind. Russische Tafeln bestehen aus zahlreichen Gängen. Man sollte sich deshalb zu Beginn des Essens zurückhalten. Erst wenn der Gastgeber das Essen beendet, dürfen alle den Tisch verlassen. Frauen sollten es vermeiden, die Rechnung zu zahlen. Entweder beauftragen Sie Ihren männlichen Mitarbeiter damit oder Sie legen das Geld auf den Tisch, nachdem der Kellner die Rechnung gebracht hat. Es ist üblich 10 Prozent Trinkgeld zu geben. Der russische Tee oder ein leicht alkoholisches Getränk „was“ werden oft zum Essen serviert. Wodka oder Wein werden auch zum Essen getrunken. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird erst gegen 14 Uhr eingenommen. Wodka abzulehnen ist ein ernsthafter Verstoß gegen die Etikette. Ausreden wie Religion, Gesundheit, Autofahren und Medikamenteneinnahme werden jedoch akzeptiert.

Nützliches Vokabular

[*Dobroe utro*] - Guten Morgen

[*Dobryj djen*] - Guten Tag

[*Dobryj vjetscher*] - Guten Abend

[*Do svidanija*] - Auf Wiedersehen

[*Spasibo*] - Danke

[*Prastitje*] - Entschuldigen Sie

[*Da*] - ja

[*Nijet*] - nein

Schweiz



Trotz geografischer Nähe und dem Umstand, dass in 19 der 26 Schweizer Kantone Deutsch gesprochen wird, bestehen zwischen Schweizern und Deutschen deutliche Mentalitätsunterschiede. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße auch für den französischsprachigen Teil der Schweiz sowie das Tessin, in dem Italienisch gesprochen wird und zudem die Einflüsse der Nachbarländer Frankreich und Italien wirken.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland mit einem Händeschütteln. Stellt ein Dritter zwei

Personen vor, wird die gesellschaftlich oder beruflich niedere Person der höheren vorgestellt, und der Jüngere dem Älteren. Dabei werden, zumindest im deutschsprachigen Teil der Schweiz, üblicherweise Floskeln wie „Schön, Sie kennen zu lernen“ verwendet.

Anrede

Üblich ist die Anrede mit „Frau“ oder „Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen. Die Anrede mit „Sie“ und dem Vornamen (sog. „Hamburger Sie“) ist in der Schweiz verpönt und sollte vermieden werden. Im Gegensatz zum Nachbarn Österreich legen die Schweizer keinen übertriebenen Wert auf akademische und berufliche Titel. Bei formellen Anlässen sollten diese aber zumindest bei der Begrüßung verwendet werden.

Business-Outfit

Im Schweizer Wirtschaftsleben favorisiert man förmliche, eher konservative Kleidung. Herren sind im dunklen Anzug angemessen gekleidet. Frauen sollten Kostüme oder Kleider in gedeckten Farben wählen. Nackte Beine sollten im Geschäftsalltag ebenso vermieden werden wie tiefe Ausschnitte. Schlichte Eleganz ist auch bei den Accessoires Trumpf. Protz wird abgelehnt. In der Kreativwirtschaft herrschen natürlich auch in der Schweiz weniger strikte Regeln.

Konversationsregeln

Small-Talk zu Beginn einer Konversation ist durchaus üblich. Neben Fragen zur Anreise sind auch die Schweizer Natur sowie das Schweizer Brauchtum und die Traditionen sowie Bau- und Kunstdenkmäler ein dankbares Einstiegsthema. Man kommt aber relativ schnell zum eigentlichen Gesprächsthema. Die Gespräche verlaufen in sachlicher Atmosphäre und folgen üblicherweise der vorher vereinbarten Agenda. Schweizer sind im Allgemeinen geradlinig und zielorientiert.

Tabu ist:

- Schwyzerdütsch „nachzumachen“ indem man Worten willkürlich Verniedlichungsformen anhängt. (Der Schweizer spricht niemals von „Fränkli“!).
- verbal aggressiv oder fordernd aufzutreten sowie Entscheidungen erzwingen zu wollen.

- das Schweizer Bankensystem oder die Ausländerpolitik zu kritisieren.
- Privates und Berufliches zu vermischen.

Angemessen ist:

- höfliches und freundliches Auftreten.
- pünktlich und gut vorbereitet zu Meetings zu erscheinen.
- sich im Kontakt mit Beamten und Behörden kooperativ zu verhalten.
- zahlreiche Visitenkarten mitzuführen, da sie üblicherweise an jeden Gesprächspartner, inkl. der Sekretärin oder Rezeption übergeben werden.

Geschäftskultur

Die Geschäftskultur in der Schweiz ist wie die Eidgenössische Gesellschaft und der Politikbetrieb auf Konsens und Kompromiss aufgebaut. „Den Schweizer“ gibt es höchstens im Ausland. Normalerweise definiert man sich über die Zugehörigkeit zum Kanton. Die Kantone haben weitreichendere Gesetzgebungsbefugnisse als die deutschen Bundesländer. Entscheidungsprozesse verlangen in der Schweiz in größerem Maße nach Kompromissen. Understatement ist eine wichtige Tugend. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Korrektheit werden ebenso geschätzt wie das Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie Verschwiegenheit. Schweizer achten auf Qualität, Präzision und Perfektionismus. Der Preis spielt bei Verhandlungen eine weniger wichtige Rolle als in vielen anderen Ländern. Man lebt Solidität. So findet man auch in Supermärkten üblicherweise glatte Preise und keine Suggestivpreise, wie 9,99 €.

Eingeladen werden in der Schweiz

Geschäftssessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird etwa zwischen 12:00 und 14:00 Uhr eingenommen. Man sollte in dieser Zeit möglichst keine Geschäftsbesuche oder Anrufe tätigen. Eine Einladung zum Mittagessen wird vom Geschäftspartner aber in der Regel angenommen. Beliebte Schweizer Spezialitäten sind (Käse-)Fondue oder Raclette. Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden eher selten. Dementsprechend ist eine solche Einladung ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Gastgeschenk ist angebracht, wird aber nicht unbedingt erwartet.

Trinkgeld in der Schweiz

Bediengelder sind in der Schweiz in der Rechnung inbegriffen. Extra Trinkgeld ist keine Pflicht. Man gibt aber z. B. im Restaurant bei Zufriedenheit mit Speisen und Service ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages. Das Trinkgeld wird der Bedienung persönlich übergeben. Auch bei Kartenzahlung sollte es bar überreicht werden.

Nützliches Vokabular

Grußformeln

formell: Grüezi – Begrüßung

Adieu – Auf Wiedersehen

informell: Hoi, Hallo, Sali, Salü, Ciao, Tschau

Merci – Danke

Exgüsi oder Tschoudigung – Entschuldigung

en Guete! – Guten Appetit!

Büez – Arbeit

Beiz – Wirtschaft, Kneipe



Slowakische Republik

Es gibt einige mentalitäts- und geschichtsbedingte Unterschiede zwischen Slowaken und Tschechen. Slowaken sind nun einmal individuell. Die Eigenschaft, zwischen den Zeilen lesen zu können, wird Ihnen nützlich sein.

Die richtige Begrüßung

In vielen Fällen wird in der Slowakei Wert auf Förmlichkeiten gelegt. Mit einem „Dobrý deň“ fahren Sie in der Regel gut. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Titel und Vor- und Nachnamen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. In einer Gesellschaft sollten Sie die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen und die Damen zuvorkommend behandeln.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name anders oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das hängt damit zusammen, dass in der Slowakei Namen auch dekliniert werden. Die Nachnamen von Frauen bekommen sogar eine extra „-ová“ Endung.

Anrede

Wie schon erwähnt, stellen Sie sich selbst mit dem Titel vor und deshalb sollten Sie Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel bzw. Funkti-

on ansprechen (z. B. Magister, Doktor, Ingenieur, Direktor, Geschäftsführer usw.). In der Slowakei werden Titel und Funktionen ernst genommen, ignorieren Sie diese deshalb nicht. Die übliche Anrede lautet: „pán“ (Herr) bzw. „pani“ (Frau) plus der Titel und der Nachname. Verwenden Sie keine Vornamen, sie sind für gute Bekannte reserviert.

Konversationsregeln

Der persönliche Kontakt mit den slowakischen Partnern spielt bei der Herstellung von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Die Körpersprache ist im slowakischen Business eher von Zurückhaltung geprägt. Sie können Ihren slowakischen Partner beeindrucken, wenn Sie sich für die slowakische Kultur oder Geschichte interessieren oder sogar etwas darüber wissen. Die Slowaken mögen auch, nach ihren Bräuchen und Traditionen gefragt zu werden.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- die Slowakei zu Osteuropa zuzurechnen; sie liegt genau in Mitteleuropa.
- Slowaken und Tschechen in einen Topf zu werfen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Vermeiden Sie bei Gesprächsthemen wie die Situation der ungarischen Minderheit oder die Integration der Roma in die slowakische Gesellschaft;
- die „billigen“ slowakischen Arbeitskräfte als größten Vorteil der Slowakei zu betonen.
- Slowaken reagieren mitunter empfindlich, was Bewertungen ihrer Eigenständigkeit und Souveränität betrifft (unabhängige Slowakische Republik erst ab 1993) sowie die Rolle, die die damalige Tschechoslowakei in der K. und K.-Monarchie spielte.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- sich an Kritik über Politiker und Polizisten zu beteiligen.
- sich für die slowakische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Korrespondenz allein führt in der Regel nicht zum Erfolg. Der persönliche Kontakt ist für die slowakischen Geschäftspartner von großer Bedeutung. Zur Kontaktpflege ist es ratsam, jeden kleinen Anlass zu nutzen, z. B. den Geburtstag oder Namenstag.
- Zeigen Sie bei Geschäftsverhandlungen Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Die Slowaken sind in der Regel nicht für das schnelle Geschäft geeignet. Bringen Sie Geduld mit und denken Sie an die Sprachbarriere (Dolmetscher).
- Im slowakischen Geschäftsleben ist es eher nicht angebracht, gleich am Anfang große Präsentationen aufzufahren. Es ist meistens der Dialog, in dem sich die geschäftliche Beziehung entwickelt.
- Die Slowaken sagen oft nicht klar und deutlich was sie möchten. Manchmal wird der Geschäftspartner mit Andeutungen „geführt“, bis Sie von ihm die „richtige“ Aussage oder Angebot zu hören bekommen. Achten Sie vor allem auf die Gestik, Mimik, Sprachstil und Atmosphäre.
- Die Slowaken brauchen mehr Zeit für die Analyse von Angeboten und für die Beschaffung von Informationen.
- Die Slowaken äußern Kritik oder Zweifel kaum direkt und wenn, dann nur unter vier Augen.
- Im Gegensatz zu Verhandlungen in der Privatwirtschaft ist es für die öffentliche Verwaltung sehr wichtig, alle Unterlagen korrekt ausgefüllt und schon bereit zu haben.

Besonderheiten:

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten, dann nehmen Sie diese an und bringen ein Geschenk mit. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Nach dem Empfang gilt in der Regel: ziehen Sie die Schuhe aus. Sie bekommen Hausschuhe.

Die Slowaken sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Tischetikette

In der Slowakei gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „fühlen“, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird Bier oder Wein getrunken, oft wird aber auch Slivovica (Pflaumenschnaps) serviert. Als Gast gehört es sich aus Höflichkeit wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es, den Gastgeber oder Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Dobré ráno - Guten Morgen

Na zdravie - Zum Wohl

Dobrý deň - Guten Tag

Ďakujem - Danke

Dovidenia - Auf Wiedersehen

Prosím - Bitte

Prepáče - Entschuldigung

Nie - nein

Áno - ja

Tschechische Republik



Tschechen legen großen Wert auf Pünktlichkeit und klare Kommunikation und sind eher distanziert. Geschäftsessen kommen vor und dienen dem besseren Kennlernen.

Die richtige Begrüßung

In Tschechien stellen Sie sich selbst vor. Dabei sagen Sie: „Dobry den“ (Guten Tag) plus Ihren Titel, Vor- und Nachnamen. Vorstellen durch Dritte kommt vor, ist aber nicht die Regel.

Anrede

Verwenden Sie in Tschechien keine Vornamen; diese sind, genauso wie das Duzen, nur für sehr gute Bekannte reserviert. Die übliche Anrede lautet: „pan“ – Herr bzw. „paní“ – Frau plus der Nachname. Sie sollten Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel ansprechen. Einen Mann mit Dokortitel spricht man beispielsweise mit „Pane doktore“ plus Nachname und eine Frau mit dem gleichen Titel als „Pani doktorko“ an.

Konversationsregeln

Tschechen führen unter Geschäftspartnern nicht allzu lange und persönliche Gespräche. Falls es bei einem Essen doch zu einem längeren Gespräch kommen sollte, mögen es die Tschechen, etwas über Bräuche und Tradition in Ihrem Heimatland zu sprechen. Themen, wie Familie und Hobbys, sind auch beliebt.

Tabu ist:

- prahlerisches und lautes Reden.
- über die „Tschechei“ zu reden.
- Themen wie Politik und die kommunistische Zeit zu beginnen.
- Tschechen und Slowaken als eine Einheit zu bewerten.
- lange Monologe zu halten.
- bei einer Redepause sofort das Wort zu ergreifen.
- die tschechische Sprache in die Nähe des Russischen zu rücken.

Angemessen ist:

- bescheidene Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- etwas über die tschechischen Bräuche und Traditionen zu wissen.
- über Themen wie Familie

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Auch wenn Tschechen direkt kommunizieren und schnell zum Punkt kommen, sind Verhandlungen zeitintensiver, da Konflikte und Konfrontationen gern umgangen werden. Als Deutsche sollten Sie deshalb Geduld und Ausdauer mitbringen.
- Alter und Erfahrung stellen Autorität dar, junge Manager werden nicht so ernst genommen.
- Während Deutsche Emotionalität und Rationalität sehr strikt trennen und Verhandlungen fast ausschließlich sachorientiert führen, vermischt sich bei Tschechen Berufliches und Privates stark.
- Ein hoher Improvisationsgrad ist prägend. Strikte Pläne werden dagegen abgelehnt und Normen und Gesetze traditionell kritisch gesehen, angezweifelt, und umgangen.
- Kritik sollte indirekt und auf keinen Fall herablassend geäußert werden. Auf Druck und Bevormundung wird oft in Schwejkscher Manier

reagiert. Dabei werden mit viel Geschick und Phantasie Ausreden erfunden.

- Während einer Konversation sollten Sie versuchen, auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers zu achten. Nach unten gerichtete Augen oder Reaktionslosigkeit wären mögliche Anzeichen einer Problematik oder Aversion gegen das Vorgebrachte.
- Aufgrund der großen Achtung vor Formalitäten, können Sie sich darauf verlassen, dass Tschechen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Besonderheiten:

Wenn Tschechen zum Essen einladen, dann meistens ins Restaurant und nicht nach Hause. Falls Sie doch eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen, Kristallglas, Porzellan, Pralinen oder ein guter Alkohol sind üblich.

Tischetikette

In Tschechien gilt die übliche Tischetikette. Beim Mittag- oder Abendessen finden in der Regel nur persönliche Gespräche statt. Beachten sollte man, dass man beim Essensbeginn „Dobrou hut“ – Guten Appetit sagt. Falls man Slivovice, einen bekannten Pflaumenschnaps, trinkt, stößt man meistens mit den Gläsern an und sagt „na zdraví“ – Gesundheit. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee, der auf türkische Art zubereitet wurde.

Nützliches Vokabular

Dobré rano - Guten Morgen

Dobrý den - Guten Tag

Na zhledanou - Auf Wiedersehen

Prosím - bitte, keine Ursache

Vítejte - bitte

Dekuji - Danke

Ano - ja

Ne - nein

Türkei



Die richtige Begrüßung

Erkundigen Sie sich vor Ihrem ersten Treffen mit türkischen Geschäftsleuten nicht nur nach der richtigen Aussprache der einzelnen Namen. Informieren Sie sich auch über das Geschlecht

der Namensträger. Einige türkische Vornamen (z. B. İlhan, Deniz, Uğur) werden nämlich von beiden Geschlechtern verwendet.

Auch wenn Sie über eine schriftliche Bestätigung Ihres Termins verfügen: Rufen Sie kurz vorher Ihre Verabredung noch einmal telefonisch in Erinnerung. Beweisen Sie zudem die auch hier geschätzte und von Ihnen erwartete „deutsche“ Pünktlichkeit.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen Ihr türkischer Partner mit einem hohen Maß an freundlicher Höflichkeit und Respekt entgegenzutreten wird. Gastfreundschaft und Harmoniebestreben sind weitere Merkmale der in der Türkei stark ausgeprägten Personenorientierung. Stellen Sie Ihren eigenen Auftritt darauf ein und runden Sie ihn mit einer großen Portion Gelassenheit ab.

Sie werden per Handschlag begrüßt, der aber weicher ausfällt, als Sie es vermutlich gewohnt sind. Es wird Augenkontakt gesucht und gehalten. Den auch zwischen türkischen Männern üblichen Körperkontakt (Umarmungen, Wangenküsse) sollten Sie erwidern, aber (in diesem Stadium Ihrer Bekanntschaft) nicht selbst initiieren. Sie signalisieren Interesse an der türkischen Kultur, wenn Sie bei der durchaus länger dauernden Begrüßungszeremonie einige Höflichkeitsformeln auf Türkisch anbringen. Beachten Sie, dass sowohl bei der mündlichen als auch bei der schriftlichen Kommunikation Wert auf die Nennung bzw. Darstellung der jeweiligen akademischen und beruflichen Titel gelegt wird.

Business-Outfit

Dem äußeren Erscheinungsbild wird in der Türkei große Bedeutung beigemessen. Ihre Kleidung sollte dem Anlass angemessen, elegant und gepflegt sein. Vor allem städtisch geprägte Türken besitzen ein Faible für modische Garderobe sowie Accessoires von Markenherstellern. Kleider machen (auch) in der Türkei Leute.

Konversationsregeln

Das persönliche Gespräch ist für die beziehungsorientierten Türken ein wichtiges Mittel zur Erarbeitung der für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Vertrauensbasis. Nutzen Sie den vor jeder Verhandlungsrunde obligatorischen, ausgiebigen Smalltalk, um im Austausch mit Ihren türkischen Verhandlungspartnern für angenehme atmosphärische Rahmenbedingungen zu sorgen.

Angemessen ist:

- den von Respekt und Höflichkeit geprägten türkischen Kommunikationsstil zu erwidern.
- den Nationalstolz der Türken in positiver Weise ansprechen.
- ehrlich gemeinte Komplimente über das reiche kulturelle Erbe und die vielen Schönheiten des Landes.
- die Türken sind sehr humorvolle Menschen und erzählen sich gerne Witze. Halten Sie daher selbst Humorvolles parat, um an geeigneter Stelle Ihren Beitrag für eine gelöste Atmosphäre zu leisten.

Tabu ist:

- kritische Themen politischer Natur anzusprechen (z. B. der Umgang mit Menschenrechten in der Türkei, der Konflikt mit den Kurden, der Völkermord an den Armeniern und die international nicht anerkannte Türkische Republik Nordzypern).
- die Türkei als islamische Republik zu bezeichnen.
- ein klares „Nein“, dies sollten Sie subtil umschreiben und ein Problem eher indirekt ansprechen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Verhandlungsablauf und -stil sind durch die Personenorientierung der Türken geprägt.
- Wichtig ist es, typische Rituale wie den ausgiebigen Smalltalk bei einer Tasse schwarzen Tee (çay) als bedeutenden Bestandteil der türkischen Verhandlungskultur anzunehmen (und nicht als leidiges, weil ungewohntes und vermeintlich nicht zielführendes „Übel“ zu begreifen).
- Achten Sie bei der personellen Zusammensetzung Ihrer Verhandlungsdelegation darauf, dass Sozial- und Fachkompetenz gleichermaßen repräsentiert sind.
- Um der Beziehungsorientierung der Türken Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich für die Verhandlungsführung, die Klärung der Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) einer Verhandlung strikt von deren personenbezogenen Aspekten (Emotionen, Vertrauen) zu trennen.

- Bemühen Sie sich, „weich“ gegenüber der Person Ihres Verhandlungspartners zu agieren, aber „hart“ in der Sache zu bleiben.
- In der Türkei herrscht ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil. Die Entscheidung trifft der Chef zumeist alleine, dessen Autorität sich über Seniorität und Erfahrung definiert.
- Hierarchien werden strikt eingehalten, vom Vorgesetzten werden ständige Präsenz und häufige Sachstandsabfragen erwartet.
- Informieren Sie sich daher vorab über die genauen Entscheidungsprozesse im Unternehmen Ihres Verhandlungspartners. Stellen Sie eine möglichst frühzeitige Einbindung der Firmenspitze (häufig der Inhaber) in die Verhandlungen sicher.
- Gewährleisten Sie gleichzeitig, dass der Rang Ihrer Verhandlungsführer dem der türkischen Verhandlungspartner entspricht.
- Der Preis spielt eine große Rolle in der türkischen Geschäftspolitik und ist damit häufig Kernfrage der Verhandlung. Kalkulieren Sie daher Preisnachlässe ein.

Tischetikette

Geschäftliche Termine finden in der Türkei häufiger in Restaurants als z. B. in Unternehmensräumen statt. Eine Einladung in das Ambiente eines zumeist luxuriösen Lokals dient zum einen der Intensivierung der wichtigen persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern. Zum anderen gibt sie dem türkischen Gastgeber Gelegenheit, Ihnen gegenüber nicht nur seine Großzügigkeit, sondern auch sein gesellschaftliches Standing zu zeigen. Bringen Sie zum Geschäftsessen viel Zeit mit, da Sie in der Regel nicht nur verwöhnt werden, sondern der Austausch sehr intensiv ist.

In türkischen Restaurants erwartet Sie üblicherweise zunächst ein reichhaltiges Angebot an landestypischen kalten und warmen Vorspeisen (Meze). Beliebte Hauptgerichte sind Gegrilltes vom Lamm oder Kalb sowie Fischspeisen. Zum (Abend-) Essen wird häufig das Nationalgetränk der Türken, der anishaltige Trauben- oder Feigenschnaps Raki gereicht, der gerne in guten Mengen konsumiert wird. Lange Trinkgespräche oder Tischreden sind eher selten. Beachten Sie, dass Türken mit islamischem Hintergrund auf Alkohol verzichten. Schließen Sie sich in dieser Gesellschaft diesem Verhalten an. Zum

Ende werden häufig (sehr) süße Desserts oder Obst gereicht.

Da Türken gerne ihre Gastfreundlichkeit demonstrieren, übernehmen sie in aller Regel die Rechnung. Diese werden sie zumeist unbemerkt von Ihnen begleichen. Nehmen Sie die Einladung dankend an. Ihre Ablehnung oder auch Ihr Angebot, einen Teil der Rechnung zu übernehmen, wird Ihr türkischer Geschäftspartner als Kränkung auffassen.

Einladungen nach Hause sind ein guter Gradmesser für die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrem türkischen Gastgeber. In der Regel wird er Sie nur dann zu sich einladen, wenn Sie zum Freundeskreis der Familie gehören oder ein besonders geschätzter Geschäftspartner sind. Übrigens: Einladungen zu gesellschaftlichen Großereignissen wie einer türkischen Hochzeit dienen eher der Dokumentation der Reputation des Gastgebers und sind wohl nicht als private Geste einzuschätzen.

Nicht nur angesichts der Bedeutung persönlicher Beziehungen für den Geschäftserfolg in der Türkei sollten Sie daher eine private Einladung nach Möglichkeit nicht ablehnen. Können Sie diese dennoch nicht annehmen, bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und begründen Sie Ihre Absage gut. Vermeiden Sie dabei ein direktes „Nein“.

Noch mehr als anlässlich einer Essenseinladung in ein Restaurant werden Sie zu Hause bei Ihrem türkischen Geschäftsfreund verwöhnt. Ausdruck seiner Gastfreundschaft ist vor allem das sehr reichlich bemessene Angebot an Speisen und Getränken. Würdigen Sie seine Großzügigkeit, indem Sie sich als „guter Esser“ präsentieren und auch bei Nachschlägen nicht „Nein“ sagen. Geben Sie andererseits deutlich aber freundlich zu erkennen, wenn Sie satt sind und eine weitere Portion nicht mehr verzehren können. Stellen Sie sich darauf ein, dass erst sehr spät gegessen wird und gesellige Abende entsprechend lange dauern können.

Erhalten Sie eine Einladung ins Privathaus Ihres türkischen Geschäftspartners, so ist das Mitbringen von kleinen Geschenken üblich. Gern gesehene Mitbringsel sind dekorative Einrichtungsgegenstände, Gebäck oder Süßigkeiten, insbesondere für die Kinder Ihres Gastgebers. Schenken Sie ihm (hochwertige) alkoholische Getränke nur, wenn Sie sich sicher sind, dass er Alkohol trinkt bzw. trinken darf.

Nützliches Vokabular

Günaydin [günaiden] – Guten Morgen

lyi günler [iji günler] – Guten Tag

Merhaba [merhaba] – Hallo

Allaha ismarladik [allasmarladik] – Auf Wiedersehen

Rica ederim! [ridscha ederim] – bitte, keine Ursache

tesekkür ederim! [teschekür ederim] – Vielen Danke!

evet [ewet] – ja

hayir [hajier] – nein



Ungarn

Die Ungarn möchten – wenn sie auch nur eine „kleine Nation“ darstellen – von den anderen als gleichberechtigter Partner wahrgenommen werden. Ungarn meiden offene Konflikte, sorgen für angenehme Atmosphäre in ihrem Umfeld und zwingen dabei anderen nicht so gern ihren Willen auf. Nationale Symbole und die Sprache sind äußerst wichtig.

Die richtige Begrüßung

Die Ungarn legen immer noch viel Wert auf das Zeremonielle. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Namen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. Sie sollten in einer Gesellschaft die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, den Symbolen Achtung erweisen und die Damen zuvorkommend behandeln. Bei Ungarn kommt es gut an, wenn man nett lächelt und bei Selbstbewusstsein gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlt.

Anrede

Beim Grüßen werden in Ungarn – wie auch in anderen Nachfolgestaaten der K. und K.-Monarchie – ausschließlich Titel aber keine Nachnamen benutzt. Begrüßen Sie also Ihren Partner mit einem Händedruck und z. B. „Jó napot, igazgató úr!“ (Guten Tag, Herr Direktor!) – und wenn nicht auf Ungarisch, dann sagen Sie die deutsche Version. Dies wird in den meisten Fällen verstanden. Das direkte Anreden mit dem Nachnamen wird in Ungarn als herabwürdigend oder gar provozierend angesehen. Akzeptiert wird es nur dann, wenn ein größerer sozialer Abstand demonstriert wird. Gleichgestellte benutzen

einfach das Wort „úr“ (Herr) oder „hölgyem“ (Frau) oder fügen noch den Vornamen hinzu. Wenn man seine Achtung dem Partner gegenüber demonstrieren will, benutzt man verschiedene Titel (z. B. Direktor, Minister, Präsident, Doktor, Geschäftsführer usw.). Dabei gilt als Regel, dass man alle Titel oder Funktionen nach oben „aufrundet“, z. B. den stellvertretenden Minister oder einen ehemaligen Minister mit Minister anredet.

Konversationsregeln

Besuche und persönliche Kontakte sind bei den Ungarn eine beliebte Form der Geschäftsabwicklung. Sehr oft betrachten die ungarischen Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennen zu lernen und Vertrauen zu schaffen.

Dazu muss man wissen, dass im ungarischen Alltag zwei unterschiedliche Welten präsent sind. Ungarn ist ein traditionelles Agrarland. So sind bäuerliche Werte wie Familie, Nächstenhilfe, gutes Essen und Trinken, demonstrative Religiosität usw. allgemein wichtig. Die Denkweise vieler Ungarn wurde jedoch durch das Bürgertum beeinflusst. Machen Sie sich bitte über die „feudalen“ Vorfahren nicht lustig.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Ungarn zu Osteuropa zuzurechnen; es gehört zu Mitteleuropa.
- ungarisch-russische Beziehungen anzusprechen. Selbst das Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf kein Verständnis stoßen.
- Ungarn in russischer Sprache anzusprechen. Russisch gilt als Sprache der Besatzer und Instrument der nationalen Unterdrückung.
- Sie sollten unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder ruhmvollen Momenten der ungarischen Geschichte meiden.
- Die Freiheitskämpfer oder die Revolutionäre von 1848 und 1956 sollten nicht als Rebellen bezeichnet werden.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Bei den Ungarn hat die sozialistische Vergangenheit einen negativen Nachgeschmack, deshalb werden Sie selten Verständnis ernten, wenn Sie mit Ihrem ungarischen Partner beim

Abendessen vertrauensvoll in „Ostalgie“ versinken.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- über Politiker, Beamte und Polizisten zu spotten.
- sich für die ungarische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.
- Für die Gesprächspausen ist Small Talk über Ungarn ratsam.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- In der ungarischen Kultur hat die menschliche Güte einen Ehrenplatz, niemand soll verletzt werden. Interpretieren Sie deshalb die ungarische Indirektheit nicht als Falschheit, Zeichen böser Absichten oder Unzuverlässigkeit.
- Das eigentliche Kommunizieren und Verhandeln ist stark formell und hierarchisch strukturiert.
- Der persönliche Kontakt zu den ungarischen Geschäftspartnern ist wichtig, daher sollte man auch das Telefongespräch der E-Mail vorziehen.
- Drängen Sie nicht auf schnelle Entscheidung.
- Ein direktes „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen.
- Politische Korrektheit spielt in Ungarn keine große Rolle, deshalb scherzt man gelegentlich über Minderheiten. In der Praxis verhalten sich die Ungarn jedoch überwiegend tolerant und akzeptieren das Anderssein.

Besonderheiten:

Obwohl die Ungarn gern tafeln, kann es beim Essen trotzdem still zugehen. Wundern Sie sich nicht, dass nachdem das Essen auf den Tisch gekommen ist, Sie nur kurze oder abweisende Antworten auf Ihre höflichen Diskussionsansätze erhalten. Dieses Verhalten wurzelt tief in der ungarischen Kultur. Es gilt ein altes Sprichwort: „Beim Essen spricht ein Ungar nicht!“.

Mit Bier wird in Ungarn nicht angestoßen. Dies ist nach der Niederschlagung der Revolution 1848–49 ein „Privileg“ der österreichischen Besatzer („die Deutschen“) geblieben. Mit Bier anzustoßen gilt oft immer noch als Beleidigung

und Unterdrückung durch „die Deutschen“. Wenn Ihr Partner aber das Glas hebt und den Wunsch signalisiert, mit Ihnen doch anstoßen zu wollen, sollten sie diesen Wunsch nicht ablehnen und diese Geste würdigen.

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Die Ungarn sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Und zum Schluss: In Ungarn ist die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen noch ein Tabu. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo sie sich die Hände waschen können.

Tischetikette

In Ungarn gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast fühlen, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird oft Bier oder Wein getrunken; es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass Schnaps (z. B. Pfirsich- oder Birnenschnaps) serviert wird. Als Gast gehört es sich wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es den Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Jó reggelt - Guten Morgen

Egészségére - Zum Wohl

Jó napot - Guten Tag

Kérem - Bitte

Viszontlátásra - Auf Wiedersehen

Köszönöm - Danke

Tessék? - Wie bitte?

Elnézést - Entschuldigung

Nem - nein

Igen - ja

Amerika



USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika werden oft als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten bezeichnet. Viele Menschen aus Südamerika und Asien wandern deshalb in die USA ein. Aufgrund der kulturellen und regionalen Unterschiede ist es schwierig, einen pauschalen Verhaltensratgeber für die USA zu schaffen. Die hier genannten Ratschläge beziehen sich deshalb auf die so genannte „Leitkultur“ und es kann durchaus vorkommen, dass anderes Verhalten in bestimmten Situationen passender ist.

Die richtige Begrüßung

Wie in Europa wird zuerst der Ranghöchste begrüßt und ihm werden alle anderen vorgestellt. Ein Händedruck ist bei der Begrüßung üblich. Wenn Sie nicht vorgestellt werden, dann übernehmen Sie es selbst. Seien Sie prägnant und energisch und lächeln Sie. Dabei werden die Namen und eventuell andere wichtige Informationen genannt.

Anrede

In den USA werden oft Vornamen bei der Anrede verwendet. Sie erkennen es schnell an der Art der Vorstellung. Wenn jemand mit dem Vornamen vorgestellt wird, dann dürfen Sie die Person auch so ansprechen. Wenn Sie sich aber nicht sicher sind, dann sollten Sie auf jeden Fall Ihren Geschäftspartner mit „Mr.“ oder „Mrs.“ und seinem Nachnamen ansprechen. Wenn der Geschäftspartner auf den Vornamen umsteigen möchte, dann wird er locker „Call me John“ sagen. Titel sind in Amerika nicht so wichtig.

Konversationsregeln

Amerikaner lieben Small Talk vor Besprechungen, Verhandlungen, am Arbeitsplatz und bei gesellschaftlichen Anlässen. Beliebte Themen sind: die schöne Gegend, das schöne Büro, Autos, Mode, Sport, Kunst, Kultur oder Kino.

Tabu ist:

- auf die Frage „How are you?“ mit Leid- und Krankengeschichten aufzuwarten. Die Antwort muss immer lauten: „Fine, thank you!“

- sich zu beschweren oder zu schimpfen: die Konversation muss immer positiv gehalten werden.
- über kontroverse Themen, wie Politik, Religion oder Geschichte zu sprechen.
- frauenfeindliche Kommentare.
- intime und persönliche Themen anzusprechen.
- zu starke Blicke jemandem zuzuwerfen oder gar Berührungen, denn diese können schnell falsch verstanden werden.

Angemessen ist:

- humorvoll und kontaktfreudig zu sein.
- Anekdoten zu erzählen.
- den Geschäftspartner bei Projekten immer auf den Laufenden zu halten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Pünktlichkeit ist wichtig.
- Geschäftsverhandlungen werden mit einem Small Talk begonnen und abgeschlossen.
- Amerikaner sind harte Geschäftspartner und handeln zweck- und zielorientiert.
- Amerikanische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch flache Hierarchiestrukturen aus.
- Bevor Sie anfangen mit starken Argumenten zu verhandeln, sollten Sie warten bis alle ihren Standpunkt geäußert haben.
- Strukturierte und kurze Präsentationen (max. 30 Minuten) kommen am besten an.
- Amerikaner betonen ihre Stärke hinsichtlich ihrer finanziellen Lage und Machtposition. Sie sollten dasselbe tun, indem Sie von Ihren Stärken und positiven Aspekten Ihres Unternehmens sprechen.
- Übertreibungen werden erwartet („very cheap“ oder „ultra-fast“).
- Sie kommen schnell zum Punkt und Entscheidungen werden auch schnell getroffen.
- Amerikaner versuchen, eine entspannte Verhandlungsatmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie genau und aufmerksam und halten Sie sich an die Abmachungen, sonst können Amerikaner auf freundliche Weise unangenehm werden.
- Businessfrühstück und Mittagessen kommen häufig vor.

- Bei sprachlichen Unklarheiten oder fachlichen Verständnisproblemen können Sie einfach nachfragen.
- Wenn Sie Kritik einbringen möchten, dann sagen Sie zuerst etwas Anerkennendes und danach Ihre Meinung. Dabei können Sie Wörter wie „would“ oder „could“ verwenden und Ihre Kritik kommt trotzdem bei den Amerikanern an.

Besonderheiten:

Amerikaner laden gern zu sich nach Hause ein. Diese Offenheit ist normal und Amerikaner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthaltes wohl fühlen. Die Einladung bedeutet noch lange nicht, dass sie Freunde geworden sind. Seien Sie pünktlich, aber nicht zu früh. Den Schlips können Sie Zuhause lassen. Wählen Sie lockere Kleidung und nehmen Sie z. B. Wein oder Blumen mit.

Das Wort „okay“ heißt, dass etwas ganz gut, aber nicht sehr gut ist. Bessere Ausdrücke, die ihre Zufriedenheit zeigen, sind beispielsweise: „fantastic“, „perfect“ oder „excellent“.

Businessoutfit

Mit einem konservativen dunklen Anzug, einem hellen Hemd und einer Krawatte liegt der Geschäftsmann in den USA richtig. Der europäische Stil gilt auch für die Frau: ein dunkles Kostüm oder ein Hosenanzug sind passend. Zeigen Sie nicht zu viel Haut und seien Sie dezent geschminkt.

Tischetikette

In Amerika gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Lassen Sie den Gastgeber das Restaurant wählen. Wenn Sie einladen möchten, dann lassen Sie sich ein Lokal empfehlen. So treffen Sie den Geschmack Ihres Geschäftspartners. Die Rechnung zahlt der Gastgeber bzw. der Einladende. Lassen Sie sich von der Bedienung einen Tisch zuweisen und legen Sie die Hand, welche nicht zum Essen benutzt wird, auf den Schoß. Herren sollten sich kurz erheben, wenn eine Dame den Tisch verlässt und wenn sie sich wieder setzt.

Nützliches Vokabular

Good morning – Guten Morgen

Good afternoon – Guten Tag

Good evening – Guten Abend

Goodbye – Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung
Excuse me - Erlauben Sie mal
Please - bitte
Thank you - danke

Südamerika

An dieser Stelle wird auf Brasilien, Chile, Kuba und Venezuela eingegangen.

Die Begrüßung

In den vier Ländern Südamerikas begrüßt man sich im Allgemeinen mit einem Händedruck, berührt dabei den Arm, klopfte sich dabei auf die Schulter oder umarmt sich. Von Ihnen werden ein Händeschütteln und ein paar warme Worte erwartet. Frauen begrüßen sich mit einem Kuss auf die Wange. Eine fremde Frau wird von einem Mann mit Händeschütteln begrüßt. Bei einer engeren Geschäftsbeziehung kommt ein angedeuteter Kuss auf die linke und rechte Wange oft vor.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist für Sie ein Muss. Die Südamerikaner versuchen stets pünktlich zu sein; es kann aber vorkommen, dass Sie auf Ihren südamerikanischen Geschäftspartner kurz warten müssen. Bei privaten Einladungen ist es ein Fehler, pünktlich auf die Minute beim Gastgeber zu erscheinen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, denn Sie werden etwa 10-15 Minuten später erwartet.

Business-Outfit

Trotz der hohen Temperaturen in der Trockenzeit sollten Sie als Geschäftsmann einen dunklen Anzug, ein helles Hemd und eine Krawatte tragen. Eleganz ist auch für die Geschäftsfrau ein Muss. Ein dunkler Hosenanzug oder ein Kleid, dazu ein dezentes Make-up sind empfehlenswert. Die Verhandlungsräume sind in der Regel klimatisiert. Falls Sie zu Freizeitaktivitäten eingeladen werden, ist helle Kleidung aus Baumwolle oder Leinen angemessen. Achten Sie trotz der hohen Temperaturen darauf, immer gepflegt auszusehen.

Tischetikette

Es gelten zu Tisch die üblichen Sitten. Wenn Sie auf Ihren Geschäftspartner im Restaurant warten, dann sollten Sie dies an der Bar tun und

noch kein Essen bestellen. Oft wird von Ihnen erwartet, eine kurze Tischrede zu halten. Vor dem Essen wird meistens Brot oder Häppchen serviert. Wenn Sie zahlen möchten, dann sollten Sie das zeitig dem Kellner mitteilen, dann kommt es später nicht zu Missverständnissen. In Chile wird beispielsweise zu Tisch besonders auf gesellschaftliche Regeln geachtet. Das Trinkgeld beträgt im Durchschnitt 10 Prozent und ist oft schon in der Rechnung aufgeführt. Die Rechnung wird immer von einem der Geschäftspartner übernommen. Kein guter Treffpunkt ist ein Hotel, dafür ist ein gutes Restaurant oder ein modernes Café umso geeigneter. Es geht darum, dass Sie Ihrem Geschäftspartner genug Zeit opfern. Ein Treffen im Hotel könnte den Anschein erwecken, dass sie auf dem Sprung sind und das Geschäft nur nebenbei erledigen.



Brasilien

In Brasilien ist eine feste Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung für gute Geschäftsbeziehungen. Dafür brauchen Sie Geduld, denn Sie werden beim ersten Treffen noch keinen Vertrag unterschreiben, im Gegenteil – das erste Meeting dient hauptsächlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Aufgrund der freundschaftlichen deutsch-brasilianischen Beziehungen werden deutsche Geschäftsleute in Brasilien mit großem Respekt empfangen.

Die richtige Begrüßung

Bei der Begrüßung ist es üblich „Boa tarde“ - „Guten Tag“ zu sagen und mit „Tudo bem?“ - „Geht's gut?“ nach dem Wohlbefinden des Geschäftspartners zu fragen. Darauf wird kurz geantwortet, ohne seine gesundheitliche Verfassung näher in Erwägung zu ziehen. Die Anrede erfolgt per Vorname - „Senhor Peter“ - „Herr Peter“ oder „Dona Kerstin“ - „Frau Kerstin“.

Konversationsregeln

Brasilianer beklagen sich einerseits gerne über die Missstände in ihrem Land, andererseits sind sie sehr stolz auf ihre Nation. Sie sprechen oft über die Schönheit der brasilianischen Frauen, über die Metropolen São Paulo oder Rio de Janeiro sowie über die brasilianischen Traumstrände und den Amazonas. Sport, vor allem Fußball, und Karneval sind auch guter Gesprächsstoff für einen Small Talk.

Tabu ist:

- sich negativ über Brasilien zu äußern.
- Kritik offen auszusprechen.
- arrogant zu sein.
- Themen wie Korruption, Homosexualität oder Armut zu beginnen.
- über die Abholzung des Regenwaldes, das Schicksal der Indios und Kinderarbeit zu sprechen.
- Themen, die von brasilianischen Geschäftspartnern angesprochen werden, nicht ernst zu nehmen.

Angemessen ist:

- Bewunderungen und Lob zu äußern.
- oft Danke – „Obrigado“ zu sagen.
- über Diebe, Warteschlangen und schlechte Luft zu schimpfen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Messen sind sehr gute Anlässe, um den richtigen Geschäftspartner zu finden.
- Ein längerer Small Talk schafft Vertrauen.
- Das zweite Treffen findet oft in Hotels statt. Hier sollten Sie ein gutes Hotel wählen, da die Preisklasse Ihre Ernsthaftigkeit gegenüber dem brasilianischen Geschäftspartner ausdrückt.
- Mittagessen sind üblich, Abendessen nur zu feierlichen Anlässen.
- Bei mangelnder Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen sollten Sie den Wunsch formulieren, die Geschäftsbeziehungen in beiderseitigem Interesse fortzusetzen, weil Gerichtsverhandlungen sich über Jahre hinziehen können.
- Obwohl Brasilianer sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen, gelingt es ihnen nicht immer genau auf die Minute zu erscheinen. In Großstädten kommt man meistens pünktlich zu Meetings, in kleineren Städten sollten Sie darauf vorbereitet sein, warten zu müssen. Kurzfristige Änderungen sind normal.
- Lange Arbeitszeiten sind vor allem in Großstädten keine Seltenheit.
- Stark hierarchische Strukturen werden Sie in den meisten Unternehmen und Behörden antreffen.
- Oft sind junge Menschen in hohen Positionen zu finden.

- Treffen Sie sich immer mit dem Entscheidungsträger, um wichtige Verhandlungen zu führen. Von Ihnen wird auch erwartet, dass ein deutscher Entscheidungsträger dabei ist.
- Sie sollten sich nicht wundern, wenn sich Ihr Ansprechpartner im Unternehmen ändert. Hohe Fluktuationsraten sind in Brasilien üblich.
- Planen Sie zwei zusätzliche Tage für weitere Gespräche oder Einladungen ein.
- Mit kleinen Schritten und Argumenten werden Sie erfolgreicher sein als mit direkten eindeutigen Aussagen.

Besonderheiten:

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ – das gilt auch in Brasilien. Beim ersten Treffen wird noch kein Geschenk erwartet. Sie sollten spätestens beim zweiten Treffen eine Kleinigkeit parat haben. Kaufen Sie nicht zu teure Geschenke. Beliebte sind beispielsweise Dinge, die aus Europa oder USA stammen; Füller, CDs, Alkohol usw. Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können bestimmte Abläufe beschleunigen. Einladungen nach Hause sind selten, eher werden Sie in einen Club eingeladen. Falls es zu einer privaten Einladung kommt, sollten Blumen oder ein Geschenk mitgebracht werden und Sie sollten nicht zu pünktlich sein.

Nützliches Vokabular

Bom dia - Guten Morgen

Boa tarde - Guten Tag

Adeus - Auf Wiedersehen

Obrigado/Obrigada - Danke (Mann/Frau)

por favor - bitte

desculpe-me/desculpa - Entschuldigung

Sim - ja

Não - nein



Chile

Oft werden Chilenen als die „Preußen Südamerikas“ bezeichnet und gelten als fleißig und formal. Stellen Sie sich in Chile auf eine stark ausgeprägte Klassengesellschaft und damit verbundenem Denken ein. Deshalb sollten Sie ein bisschen Fingerspitzengefühl mitbringen, um die Partner einzuordnen.

Die richtige Begrüßung

Die sicherste Anrede ist „Usted“ – „Sie“. Oft wird sofort mit dem Vornamen angesprochen, bei Ranghöheren sagen die meisten Chilenen „Don“ oder „Doña“, um den Herrn oder die Frau anzusprechen.

Konversationsregeln

Die Chilenen nutzen gerne die Form des Understatements, um über ihr eigenes Land und ihre Kultur zu sprechen. Sie sollten dieser Meinung nicht zustimmen. Ansonsten gehören die Freundlichkeit der Menschen oder die Schönheit des Landes zu beliebten Gesprächsthemen.

Tabu ist:

- Besserwisserei und Arroganz.
- offene Kritik.
- zu viel Ehrlichkeit und klare Aussagen (können als Kritik verstanden werden).
- zu jammern und Unzufriedenheit zu zeigen.
- über Politik, Religion, Geld und zu intime Themen zu sprechen.
- unpassende Vergleiche mit den Nachbarländern zu machen.

Angemessen ist:

- Lob, Wertschätzung zu äußern.
- bescheiden über sein eigenes Land zu erzählen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Geschäftsleute großer Firmen sind mit den internationalen Verhaltensregeln vertraut. Wenn Sie mit kleineren Unternehmen Geschäfte machen möchten, dann sollten Sie wissen, dass Ihnen gegenüber Misstrauen und Unsicherheit empfunden wird.
- Ein Small Talk zu Beginn der Geschäftsbesprechungen kann nicht nur die Atmosphäre auflockern, sondern auch Vertrauen schaffen. Sie sollten stets bemüht sein, den misstrauischen Chilenen die Möglichkeit zu geben, Sie besser kennen zu lernen.
- Die Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch und Entscheidungsträger ist immer der Chef.
- Da ungern eigenverantwortlich gearbeitet wird, werden Sie wahrscheinlich Ergebnisse einfordern müssen.

- Pünktlichkeit ist für Sie als Deutscher ein Muss. Die Chilenen sind dagegen nicht immer ganz pünktlich.
- Sie werden kaum eine direkte Ablehnung erhalten und sollten dem entsprechend „vielleicht“ oder „wieso nicht“ als ein Nein deuten.
- Sie sollten ein Feingefühl für den Geschäftspartner entwickeln, denn die Chilenen werden es Ihnen nicht deutlich zeigen, welche Absichten sie haben. Beispielsweise heißt gegenseitige Sympathie noch lange nicht, dass die Geschäftsverhandlungen gut verlaufen.
- Chilenen werden es eher nicht zugeben, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sie sollten Ihren Geschäftspartner also aufmerksam beobachten.
- In Chile werden mündliche und schriftliche Zusagen häufig eingehalten. Jedoch sollten auf jeden Fall alle Vereinbarungen in schriftlichen Verträgen vereinbart werden.
- Da Januar und Februar Urlaubsmonate sind, ist es nicht die günstigste Zeit für eine Kontaktaufnahme.
- Die persönliche Sekretärin des Chefs spielt eine besondere Rolle, da sie über den Terminkalender des Chefs verfügt und Prioritäten setzen kann. Sie ist loyal und unbestechlich, deshalb sollten Sie hier nicht versuchen, Ihre Geschäftsbeziehungen mit kleinen Aufmerksamkeiten zu verbessern. Sie sollten die Dame mit Respekt und Freundlichkeit überzeugen.
- Geschäftsessen sind eine beliebte Möglichkeit, sich besser kennen zu lernen. Mittagessen sind zu Beginn der Bekanntschaft üblich, später geht man auch abends zusammen essen.

Besonderheiten:

Kleine Geschenke, wie Schokolade, Pralinen oder Parfüm sind frühestens ab dem zweiten Treffen angemessen. Sie sollten Vertretern von staatlichen Organisationen auf keinen Fall Geschenke machen, da Sie den Eindruck erwecken könnten, jemanden bestechen zu wollen. Private Einladungen sollten niemals ausgeschlagen werden. Sie sollten nicht zu pünktlich vor Ort erscheinen.

Nützliches Vokabular

Buenos días - Guten Morgen/guten Tag

Adiós - Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? - Wie geht's?

Antwort: Muy bien - sehr gut

Perdón - Entschuldigung

Por favor - bitte

Gracias – danke
Si – ja
No – nein

Kuba



Die richtige Begrüßung

Unbekannte werden mit „Señor“ bzw. „Señora“ und dem Nachnamen vorgestellt. Es ist jedoch üblich, sich selbst vorzustellen und nicht auf die Initiative von Dritten zu warten. Kubaner gehen relativ schnell zum Vornamen über. Wichtig ist es, die Menschen in Kuba immer mit der richtigen Begrüßung je nach Tageszeit anzusprechen. Der Handschlag gehört wie in Deutschland zu einer Begrüßung und zu einer Verabschiedung dazu. Wenn man schon zu vertrauten Geschäftspartnern geworden ist, sind (Luft-) Küsschen auf beide Wangen üblich. Wenn Sie Visitenkarten verteilen, dann sollten diese in Spanisch und Englisch sein. Stellen Sie sich darauf ein, auch mit einem Wangenkuss begrüßt zu werden.

Anrede

Man spricht seine Geschäftspartner generell mit ihrem Titel an. Später wird oft zum Vornamen übergegangen.

Konversationsregeln

Themen wie Baseball, kubanische Literatur, Essen, Trinken, Familie oder Musik und Tanz sind empfehlenswert zum Small Talk. Kubaner mögen es, wenn ihr Geschäftspartner versucht spanisch zu sprechen und helfen gern.

Tabu ist:

- über Politik und politische Affinität, Kommunismus oder die Wirtschaftslage zu sprechen.
- nach dem Beruf und Gehalt zu fragen und generell über Geld zu sprechen.
- Auskünfte zu seinem Gesundheitszustand zu geben.
- die Gegebenheiten im Gastland (Werbung, Dienstleistungen) zu kritisieren.
- Arroganz und Überheblichkeit zu zeigen.

Angemessen ist:

- Fotos von seiner Familie und seiner Heimat zu zeigen.

- die Leistung der kubanischen Geschäftspartner zu würdigen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Stellen Sie sich auf eine lebhafte Diskussion ein, bei der die Verhandlungspartner durcheinander reden. Fragen werden oft gestellt und es ist üblich einander zu unterbrechen.
- Geschäftstreffen sollten für den Morgen eingeplant werden.
- Bereiten Sie eine Präsentation sowie eine ausreichende Anzahl von Hand-outs in Spanisch vor.
- Verhandlungen sind nicht die Hauptsache der Businessmeetings. Das erste Treffen dient zum einander Kennenlernen und zur Vertrauensbildung.
- In Kuba wird nicht zwischen Berufs- und Privatleben getrennt.
- Hierarchien spielen eine wichtige Rolle und müssen eingehalten werden.
- Missverständnisse oder Konflikte sollten unter vier Augen geklärt werden, sonst könnten Kubaner in Verlegenheit geraten und das würde die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Besonderheiten:

Im Small-Talk wird meistens über die Familie, die einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Kubaner hat, gesprochen. Recht enge körperliche Kontakte, wie Umarmungen und Wangenkuss (nach dem ersten Kennenlernen) gehören zum Alltag. Bei der Zusammenarbeit mit Kubanern sollten Sie sich darauf einstellen, dass Spontanität oft vor Planung geht.

Tischetikette

In Kuba gelten zu Tisch die üblichen Regeln. „¡Buen provecho!“ heißt Guten Appetit und ist auch das Startsignal zum Essen. Sie sollten sich immer so viel Essen auf den Teller legen, wie Sie auch essen können. Zu viele Essensreste auf dem Teller werden nicht gern gesehen.

Nützliches Vokabular

Buenos días – Guten Morgen/guten Tag

Adiós – Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? – Wie geht's?

Antwort: Muy bien – sehr gut

Perdón – Entschuldigung

Por favor - bitte
Gracias - danke
Si - ja
No - nein

Asien

Vereinigte Arabische Emirate



In den Vereinigten Arabischen Emiraten steht die Familie an erster Stelle. Frauen stehen in der sozialen Hierarchie unter Männern. Wenn sie hingegen eine hohe Position einnehmen, genießen sie denselben Respekt wie Männer. Araber vertrauen bei Geschäftsverhandlungen mehr ihrem Gefühl und sind weniger rational als Deutsche. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich an die Regeln im Land anpassen.

Die richtige Begrüßung

Ein kurzer leichter Händedruck und eine leichte Verbeugung sind die übliche Begrüßung. Deutsche Geschäftsfrauen sollten den männlichen arabischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen, für deutsche Geschäftsmänner gilt das selbe bei arabischen Frauen. Mit „As salam aleikum“ – „Friede sei mit Dir“ beginnt man einen Small Talk. Das Gegenüber reagiert mit „Wa aleikum salam“ – „Auch mit Dir sei Friede“. Ihre Visitenkarten (Englisch, Arabisch) können Sie nach der Begrüßung zuerst an die älteren Araber verteilen.

Werden Sie anderen vorgestellt, wird Ihr voller Name und Titel genannt. Bevor Sie als Mann eine arabische Frau begrüßen, sollten Sie warten, bis sie Ihnen zunickt oder die Hand reicht. Deutsche Frauen sollten auch abwarten, bis sie vom Mann begrüßt werden.

Anrede

Die Beachtung von Titeln ist sehr wichtig. Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner immer mit ihrem Titel und Nachnamen an. Die Geschäftsbeziehung wird mit der Zeit lockerer.

Konversationsregeln

Araber unterhalten sich sehr gerne. Angenehme Konversationsthemen wären beispielsweise die Sportmöglichkeiten, die man in den VAE nutzen kann. Dazu gehören Golf, Wasserski, Tauchen,

Windsurfen und Segeln. Kamel- und Pferderennen sind ebenfalls beliebte Themen der Araber.

Tabu ist:

- offene Kritik, da Sie Araber in Verlegenheit bringen könnte und so die Zusammenarbeit erschwert wird.
- die dortigen Beziehungen zwischen Mann und Frau anzusprechen.
- über die Frau des Gesprächspartners zu sprechen.
- politische oder religiöse Themen zu beginnen.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht.

Angemessen ist:

- Probleme auf eine sehr vorsichtige Weise anzusprechen.
- Lob und Wertschätzung zu zeigen.
- Distanz zu wahren.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Es ist wichtig, die hierarchischen Strukturen sowie das Statusdenken in den VAE zu akzeptieren. Deshalb sollte man immer mit Menschen, die vergleichbare Positionen einnehmen, verhandeln.
- Pünktlichkeit ist ein Muss.
- Araber reden und verhandeln gerne und können harte Geschäftspartner sein.
- Es lässt sich keine klare Verhandlungsstrategie der Araber erkennen. Sie versuchen in den meisten Fällen die Preise auf verschiedene Weisen zu drücken; manche versuchen zu drohen oder zu beleidigen oder täuschen sogar Wutanfälle vor.
- Seien Sie während der Geschäftsverhandlungen sachlich, höflich und zeigen Sie Flexibilität. Lassen Sie sich von Ihrem Gegenüber nicht unter Druck setzen und tun Sie so, als seien Sie falsch verstanden worden. Einen kühlen Kopf bewahren ist immer die beste Lösung.
- Bringen Sie Geduld mit, weil die Verhandlungen nicht nur Stunden, sondern teils Tage oder Wochen dauern können.
- Wenn es klare Preisvorgaben für die Güter, die die Araber kaufen möchten gibt, dann beschränken sich die Verhandlungen meistens auf Nebensächlichkeiten und nehmen weniger Zeit in Anspruch.

- Falls Sie während der Verhandlungen schon Ihr niedrigstes Angebot erreicht haben, können Sie versuchen, die Araber noch einmal über die hohe Qualität oder einige Besonderheiten Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aufzuklären.
- Ihr Fingerspitzengefühl wird in den VAE auch gefordert sein, denn klare Antworten wie „Ja“ und vor allem „Nein“ sind selten. Sie sollten also aufmerksam zuhören, was die Araber sagen. Wenn etwas nur leicht angezweifelt wird, dann können Sie davon ausgehen, dass die Araber eine andere Meinung haben als Sie selbst.

Besonderheiten:

Araber laden selten zu einem privaten Mittagessen ein. Falls Sie schon eine freundschaftliche Geschäftsbeziehung aufgebaut haben, ist es üblich, zu einem Essen in der Wüste eingeladen zu werden. Dann gibt es nicht nur leckeres Essen, sondern es wird auch die „Shisha“ (Wasserpfeife) geraucht. Wenn Sie eingeladen werden, dann sollten Sie beim ersten Mal ablehnen und erst zusagen, wenn Ihr Geschäftspartner Sie noch einmal fragt. Die Einladung gilt meistens für den Mann und nicht für die Partnerin. Männer laden nur Männer ein und Frauen nur Frauen. Wenn Sie als Paar zu einem Treffen gehen, kann es passieren, dass Sie voneinander getrennt werden, denn Männer und Frauen unterhalten sich und speisen an separaten Orten. In den meisten Fällen werden Ihre Geschäftspartner jedoch ähnliche Regeln wie die in Europa praktizieren.

Business-Outfit

Herren sollten einen leichten Anzug in gedeckten Farben tragen. Ein helles Hemd und eine Krawatte sowie geschlossene Schuhe gehören zum förmlichen Outfit. Geschäftsfrauen sollten sehr wenig Haut zeigen und körperbetonende Kleidung vermeiden. Ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock, eine undurchsichtige Bluse sowie geschlossene Schuhe sind angemessen. Im Emirat Dubai wird sehr auf Markenkleidung geachtet.

Tischetikette

In den VAE wird meistens schweigend gegessen und einheimische Geschäftspartner bevorzugen Restaurants mit einem Buffet. Das Essen dient nicht unbedingt zum Kennenlernen, deshalb

folgt kurz nach dem Essen der Kaffee bzw. Tee mit der Nachspeise. Danach verlassen die Araber den Tisch. Beachten Sie, dass die islamische Religion die Esskultur stark beeinflusst. Der Gastgeber beginnt als erster mit dem Essen.

Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Gehen Sie nicht allzu hungrig zu Ihrem Gastgeber, denn das Essen wird erst gegen 22:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung. Nach dem Dinner geht man sofort nach Hause. Die meisten Araber trinken keinen Alkohol und deshalb sollten Sie während der Geschäftsessen auch keinen Alkohol trinken. Auf diese Weise zeigen Sie der arabischen Kultur gegenüber Respekt. Oft wird mit den Händen gegessen; wenn Sie es wünschen, bekommen Sie auch einen Löffel und eine Gabel. Lassen Sie etwas auf dem Teller liegen, wenn Sie schon satt sind. Geraucht wird kaum und in vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot.

Nützliches Vokabular

Sabah al Khir - Guten Tag

As salam aleikum - Friede sei mit Dir

Wa aleikum salam - Auch mit Dir sei Friede

Tschai - Tee

Na'am - ja

Lā - nein

Chukran - Danke

Midfadlek - bitte



Volksrepublik China

Die VR China ist ein Land, auf das Sie sich langfristig vorbereiten sollten. Freundlichkeit und Höflichkeit sind das A und O einer erfolgreichen Geschäftsverhandlung mit Chinesen. Aus diesem Grund sollte man seinen chinesischen Geschäftspartner niemals in Verlegenheit bringen, da er sonst sein Gesicht verliert – ein Umstand, der die weitere Zusammenarbeit stark beeinträchtigt, unter Umständen sogar unmöglich macht.

Die richtige Begrüßung

Chinesen beugen sich bei der Begrüßung ca. 40 Grad nach vorn und halten bei der Verbeugung ihre Visitenkarte mit beiden Händen und Schrift nach vorn zum Gast. Die Kontaktaufnahme ist in China ein entscheidender Schritt. Zeigen Sie Ihren potentiellen Geschäftspartnern Respekt.

Bereiten Sie eine ausreichende Anzahl von Visitenkarten vor, die von einer Seite auf Englisch oder Deutsch und auf der anderen Seite auf Chinesisch bedruckt sind. In den meisten Fällen steht auf den Visitenkarten der Nachname vor dem Vornamen. Einige Chinesen versuchen, sich an den westlichen Stil anzupassen. Sollten Sie den Vornamen vom Nachnamen nicht unterscheiden können, fragen Sie zur Sicherheit noch einmal nach. Wie in Europa begrüßt man in China den Ranghöchsten zuerst.

Händedruck

Verhandlungen beginnen mit einem leichten Händedruck mit einer gleichzeitigen leichten Beugung. Sie sollten jede Person einzeln grüßen.

Anrede

Manche Chinesen verwenden statt ihrem chinesischen einen englischen Vornamen, wie z. B. Billy oder Kelly, um es ausländischen Geschäftspartnern einfacher zu machen. Sie sollten aber stets versuchen, falls bekannt, sie bei ihrem richtigen Namen anzusprechen.

Konversationsregeln

Chinesen legen viel Wert auf Vertrauen und lernen ihren Geschäftspartner gern durch Gespräche kennen. Bevorzugte Themen sind dabei Chinas Geschichte, aktuelle Ereignisse wie Messen, die gerade in China stattfinden oder stattfinden werden, natürlich das Wetter, Golf oder Urlaub. Der höfliche Umgang untereinander spielt eine große Rolle. Bei ersten Kontakten sollte man nicht zu forsch, sondern zurückhaltend, aber selbstbewusst auftreten.

Tabu ist:

- den Sprechenden zu unterbrechen.
- offene Kritik oder Unbehagen zu äußern.
- „Nein“ zu sagen.
- Ihren Geschäftspartner z. B. durch Verärgerung in Verlegenheit zu bringen.
- Jegliche Art von Umarmung bei Begrüßungen
- persönliche/intime Themen anzusprechen.
- Ständiger Blickkontakt (Mangel an Respekt)
- bei offiziellen Treffen über Tibet, Taiwan zu sprechen oder Belehrungen zu Menschenrechten abzugeben.
- den Gesprächspartner während des Small Talks zu berühren.

- die Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen zu lassen.

Angemessen ist:

- ruhig zu bleiben und sich ruhig zu verhalten.
- leise zu sprechen.
- viel zu lächeln.
- wenig private Dinge zu erzählen.
- Probleme indirekt anzusprechen.
- bescheiden zu sein (Understatement).

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Zur Kontaktabahnung bieten sich Messen oder Handelsdelegationen an. Das direkte Anschreiben potentiellen Geschäftspartner wird in China eher keinen Erfolg bringen.
- Am vorteilhaftesten ist es, einen Mittelsmann zu finden, der sich in China auskennt und gute Beziehungen zu Politikern und lokalen Behörden hat. Neben den deutschen Institutionen, wie der Deutschen Handelskammer in China (AHK) oder der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt, können Sie sich auch an die jeweilige Abteilung für Wirtschaftsförderung (gibt es in jeder Stadt) bzw. erfahrene Consulting-Unternehmen wenden.
- Als Geschäftsführer sollten Sie selbst zu Geschäftstreffen reisen, das unterstreicht die Wichtigkeit des Meetings und erweist den chinesischen Partnern Respekt. Bereiten Sie eine interessante Präsentation zumindest in englischer Sprache vor. Printmaterialien sollten hochwertig sein.
- Pünktlichkeit wird sehr von Chinesen geschätzt und beeinflusst das Vertrauen Ihnen gegenüber. Kommen Sie zu spät, könnte daraus interpretiert werden, dass die Qualität Ihrer Leistung zu wünschen übrig lässt.
- Sie selbst sollten der Pünktlichkeit Ihrer chinesischen Partner einen eher geringen Wert beimessen, da es üblich ist, sich nicht ganz an die Zeitvereinbarungen zu halten.
- Das Mittagessen beginnt in China schon zwischen 11:30 und 12:00 Uhr, das Abendessen gegen 18:00 Uhr. Besprechungen sollten nicht bis in die Mittagspause ausgedehnt werden.
- Chinesische Delegationen sind meistens sehr groß; Sie sollten daher auch nicht allein zu den Verhandlungen gehen.
- Versuchen Sie, Ihren eigenen Dolmetscher zu engagieren. Wenn jede der Verhandlungsseiten

von einem eigenen Dolmetscher übersetzt wird, sind Missverständnisse leichter auszuschließen.

- Die jeweils Ranghöchsten der Gesprächsparteien führen die Verhandlungen.
- Die Sitzordnung spielt eine sehr große Rolle.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstrukturen dauern Verhandlungen relativ lang, da sehr viele Gremien und Behörden am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- Chinesen sind harte Verhandlungspartner, die sich ausgezeichnet vorbereiten und zielstrebig ihre Interessen verfolgen.
- Chinesen lieben es zu handeln. Ein paar Zugeständnisse, bei denen Sie Kompromisse eingehen, sind daher hilfreich.
- Verhandeln Sei nicht mit nachrangigen Mitarbeitern, sondern mit Vertretern auf gleicher hierarchischer Ebene.
- Chinesen mögen keine direkten Konfrontationen mit Problemen und neigen deshalb dazu, manche Fragen ausweichend oder eher nicht zu beantworten. Hier sollten Sie Ihre Fragen immer wieder aufgreifen und sich damit an den Ranghöchsten wenden.
- Das Springen zwischen Agendapunkten ist normaler Geschäftsalltag. (Keine Kritik!)
- Wenn in einer Verhandlung der Rahmen steht, werden die Detailverhandlungen oft unter den Fachleuten abgewickelt.
- Über Kosten und Preise wird zum Schluss gesprochen.
- Verhandlungen werden in der Regel mit einem Bankett bzw. einem großzügigen Essen abgeschlossen.
- Bitte beachten Sie: Verträge bilden für Chinesen stets nur einen Rahmen und können zu unterschiedlichen Interpretationen führen.
- Neben den arabischen Ziffern gibt es in China parallel die chinesische Zahlschrift. Die chinesischen Zeichen beim Zahlensystem sind nur von 0 bis 10. Der Aufbau ist relativ einfach und erklärt z. B. unter www.chinesisch-onlinelernen.de.

Besonderheiten:

Bereiten Sie auf jeden Fall kleine Geschenke für Ihre chinesischen Geschäftspartner vor. Es dürfen ruhig Gegenstände mit Ihrem Firmenlogo sein (kein „Made in China“). Außerdem sind kleine Geschenke für das ausführende Personal (Sekretärin, Techniker) oft hilfreich und beschleunigen Prozesse. Wertvolle Geschenke, wie

Parfüm, Zigarren oder ein edler italienischer Schal sind auch üblich. Bei privaten Treffen werden in China auch Blumen verschenkt (Vorsicht: Nicht „weiß“, da dies die traditionelle Trauerfarbe in China ist). Geschenke sollten stilvoll verpackt werden. Warme Farbtöne sollten dabei bevorzugt werden.

Business-Outfit

In China gelten ähnliche Regeln wie in Deutschland. Beim Erstkontakt sollte der Herr einen Anzug mit Hemd und Krawatte tragen. Die Dame sollte auch in einen Hosenanzug gekleidet sein, wenig Haut zeigen und immer geschlossenes Schuhwerk tragen.

Tischetikette

Um Ihre Tischmanieren sollten Sie sich in China keine Sorgen machen, denn hier ist fast alles erlaubt. Lautes Sprechen, Schlürfen, Schmatzen, auch Rülpsen und offenes in den Zähnen Herumstochern wird in China nicht als ungehörig angesehen. Sogar wenn Sie die Tischdecke bekleckern, sollten Sie nicht in Verlegenheit geraten. Wenn Sie jedoch niesen oder ihre Nase putzen müssen, sollten Sie es unauffällig und nicht am Tisch tun. Stellen Sie sich darauf ein, Schlange, Schildkröte, Heuschrecken oder Skorpion serviert zu bekommen. Probieren reicht dann völlig aus. In den besseren Restaurants liegt neben den Stäbchen auch Besteck. Beeindrucken können Sie Ihren Geschäftspartner, wenn Sie mit Stäbchen essen. Tischreden und Trinksprüche zum Wohl des Gastes sind sehr beliebt und sollten erwidert werden. Beim Stichwort „Ganbei!“ wird meist klarer Schnaps auf ex getrunken. Das kann dazu führen, dass der nächste Tag mit starken Kopfschmerzen beginnt. Um sein Wohlbefinden und sein Gesicht zu bewahren, werden kleine Ausreden durchaus akzeptiert (z. B. medizinische Gründe). Trinkgeld ist in Restaurants nicht üblich und Sie sollten versuchen die Rechnung möglichst diskret zu begleichen. Ansonsten werden Sie um die Ehre des Bezahlens kämpfen müssen. Die Lösung dafür ist, einen Mitarbeiter diskret zahlen zu lassen.

Nützliches Vokabular

Ni hao - Guten Tag

Zai jian - Auf Wiedersehen

Xie xie - Danke

Dui - ja

Duibuqi - Entschuldigung
Bukeqi - Bitte schön

Republik Indien



„Wir denken englisch und handeln indisch“, so hat es einer der Geschäftsführer des Industriegiganten Tata auf den Punkt gebracht, um die indische Geschäftsmentalität zu beschreiben. Aufgrund der bis 1947 währenden britischen Kolonialherrschaft ist Indien im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich der Benimmregeln sehr westlich beeinflusst. Die meisten Geschäftsleute sind mit westlichen Gepflogenheiten vertraut und schätzen insbesondere die als typisch deutsch angesehenen Vorzüge wie Fleiß, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst, Erfindungsgeist und Qualität.

Indien wird wegen seiner geografischen Ausdehnung und kulturellen Vielfalt häufig auch als Subkontinent bezeichnet. Nicht ohne Grund, denn vergleicht man die Grenzen des siebtgrößten Flächenstaates der Erde mit denen Europas, so erstreckt sich Indien von Norwegen bis nach Sizilien und von Spanien bis nach Russland. Neben den Amtssprachen Hindi und Englisch werden weitere 22 Regionalsprachen von der indischen Verfassung als Landessprachen anerkannt. Insgesamt verfügt Indien über über 100 Sprachen, welche vier Sprachfamilien angehören.

Indische Vielfalt

Doch nicht nur in Bezug auf die Sprache, auch hinsichtlich Religion, Sitten und Gebräuchen, Verhaltensweisen und Mentalität ist Indien ein äußerst facettenreiches Land. Und dennoch: Trotz aller regionaler und kultureller Unterschiede begreift sich die große Mehrheit des 1,2-Milliardenvolkes – nicht ohne Stolz – in erster Linie als Inder oder Inderin und erst dann als Maharati, Bengali oder einer der anderen Volksgruppen zugehörig.

Die Grenzen auf dem Subkontinent verlaufen allerdings nicht nur regional, sprachlich und kulturell. Für den Geschäftsreisenden sind auch die Unterschiede zwischen Wirtschaftsmetropolen wie Mumbai, Delhi, Bangalore und Chennai und den weniger entwickelten Städten und Regionen sowie zwischen den jungen, oft im Ausland ausgebildeten Managern und den traditionellen Unternehmens-Patriarchen der "alten

Schule" von Bedeutung. Bei der Erschließung des indischen Marktes werden sich ausländische Geschäftsleute immer in vielen verschiedenen Welten bewegen müssen. Vor Besuchen sollte man sich daher auch auf den Landesteil vorbereiten, aus dem der Partner stammt!

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung ist keinen bestimmten Ritualen unterworfen. Der Gesprächspartner wird zu Beginn seine begleitenden Kollegen kurz vorstellen und es bietet sich die Gelegenheit zum Austausch der Visitenkarten. Diese sollten in großer Anzahl mitgeführt werden. Komplizierte, nach Hierarchien gegliederte Sitzordnungen gibt es nicht. Sie werden Ihrem potenziellen Geschäftspartner meist direkt gegenüber sitzen, und die übrigen Teilnehmer gruppieren sich um Sie beide herum.

Händedruck

Der Händedruck zwischen männlichen Geschäftspartnern ist normal. Aber beim ersten Treffen mit weiblichen Gesprächspartnern ist die indische Grußform "Namaste" angebracht (Begrüßung erfolgt durch Zusammenpressen beider Handflächen in Herznähe). Heute sind moderne Geschäftsfrauen offen für einen Händedruck, aber nichtsdestotrotz ist die "Namaste"-Begrüßung meistens besser geeignet.

Anrede/Begrüßung

Bei der Anrede sollten Sie mit dem förmlichen Mr./Mrs. Beginnen. Wie im angelsächsischen Sprachraum üblich, wird bei der gegenseitigen Anrede, auch zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, häufig Mr./Mrs./Miss plus Vorname verwendet (also Mrs. Maria oder Mr. Peter), allerdings nur auf Augenhöhe. Ein indischer Geschäftsführer wird seine Angestellten meist beim Vornamen, diese ihn aber mit "Sir" anreden. Visitenkarten überreichen Sie mit der rechten Hand, die linke Hand gilt als unrein. Die Karte des Gegenübers sollten Sie genau studieren und nicht achtlos beiseitelegen. Anhand der Informationen können Sie Rückschlüsse auf die Kompetenz Ihres Gegenübers ziehen.

Konversationsregeln

Der Gesprächseinstieg erfolgt meist über Small Talk. Themen: Wetter- und Straßenverkehrslage, aktuelle Sportereignisse, politisches Tagesgeschehen. Dabei rücken auch mehr und mehr

persönliche Fragen in den Vordergrund. Meist zur Familie, z. B. ob man verheiratet ist und Kinder hat oder wie es einem in Indien gefällt. Sehr beliebt ist auch die Frage, ob man das indische Essen mag.

Small Talk dauert ca. zehn Minuten, dann beginnt in der Regel der geschäftliche Teil. Der Erstkontakt dient dazu, sich besser kennenzulernen und vorhandene Gemeinsamkeiten zu sondieren. Dabei kurz & knapp darlegen: Überblick zum eigenen Unternehmen, Ziele im indischen Markt, Erwartungen an das Gegenüber. Im Anschluss an das Gespräch Ergebnisse am besten per E-Mail nochmals zusammenfassen und Vorschläge für weiteres Vorgehen unterbreiten.

Geschäftskultur

- Ein erstes Treffen kann entweder auf "neutralem Boden" wie einem Restaurant oder in den eigenen Geschäftsräumen – so denn vorhanden – bzw. denen des Geschäftspartners stattfinden
- Geht die Initiative zu einem Meeting von einem selber aus, sollte man am besten ein Treffen in einem Restaurant vorschlagen, aber auch die Bereitschaft erkennen lassen, den Geschäftspartner in dessen Büro zu treffen. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein.
- Erste Termine werden meist nicht allein wahrgenommen.
- Keine Termine vor 10:00 Uhr, Geschäftsessen mittags nicht vor 13:00 Uhr, Diner nicht vor 19:30 Uhr (Inder essen in der Regel sehr spät)
- Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird geschätzt, Inder lassen sich jedoch häufig etwas Zeit mit ihrem Erscheinen (Zeitpuffer einplanen!)
- Tatsächlich ist das indische Zeitverständnis eine besondere Herausforderung für Deutsche, so meint I. S. T., Indian Standard Time, durchaus auch „Indian Stretching Time“.
- Im kulturellen indischen Verständnis ist Zeit ein ewiger Kreislauf und der genaue Zeitpunkt hat keine allzu große Bedeutung. Tatsächlich gibt es in Hindi keine unterschiedlichen Begriffe für „gestern“ und „morgen“ – beides heißt „kal“.
- Grundsätzlich zeigen Inder insbesondere im Business eine große Akzeptanz gegenüber dem Anderssein. Weitaus mehr als das exakte Beherrschen von Benimmregeln wertschätzen Gastgeber eine gute Erziehung, Höflichkeit und Respekt – Werte, die nicht nur im Geschäftsleben eine universale Gültigkeit haben sollten.
- Offizielle Geschäftsbesprechungen und Verhandlungen finden meist in angenehmer und wenig steifer Atmosphäre in den eigenen Büroräumen oder denen des potenziellen Geschäftspartners statt. Zu Beginn: gegenseitiges Vorstellen und tauschen der Visitenkarten. Meist sind neben dem Hauptgesprächspartner – in der Regel der Geschäftsführer oder ein Vertreter der oberen Managementebene – ein Assistent sowie Mitarbeiter aus einem Fachbereich anwesend.
- Der ranghöchste Mitarbeiter wird auf der Gegenseite das Gespräch führen und seine Mitarbeiter bei Fachfragen einbinden.
- Verhandlungen können lange dauern, aber verlieren Sie nie die Geduld. In Indien muss zuerst eine vertrauliche Beziehung zu indischen Geschäftspartnern geschaffen werden, bevor es zu einer tatsächlichen Geschäftshandlung kommt.
- Während des Gespräches lassen Sie sich nicht durch das häufige Rollen des Kopfes Ihres Gesprächspartners irritieren. Es bedeutet lediglich, dass man Ihnen zuhört. Dies ist aber nicht immer als Zustimmung zu werten.
- Wichtig: Die meisten indischen Firmen befinden sich im Besitz einer Gründerfamilie, die in der Unternehmensführung oft auch kräftig mitmischet. Geschäftsziele und Unternehmensstrategien können demzufolge von privaten Motiven wie Erbschaftsangelegenheiten, Unternehmensnachfolge oder Besetzung von Schlüsselpositionen beeinflusst sein.
- Familienangelegenheiten spielen auch bei Verhandlungen und Meetings oft eine große Rolle, das Gegenüber wird mit Interesse nach dessen familiärem und oft auch religiösem Hintergrund befragt; hier gilt: stets freundlich und diplomatisch antworten.
- Indische Unternehmen werden meist sehr hierarchisch geführt. Die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen und setzt deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern voraus. Angestellte erwarten hingegen von Führungskräften auch klare Anweisungen und stellen diese nicht in Frage.
- Goldene Regel für Verhandlungen: gründliche Prüfung im Vorfeld (technische, personelle und finanzielle Ressourcen) ist unbedingt notwendig. Inder sind hervorragende Selbstvermarkter, Sätze wie "Das können wir leider nicht

leisten" sind von ihnen nicht zu erwarten. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte jedoch nicht sein, "ob" etwas möglich ist, sondern "wie" eine bestimmte Leistung vom potenziellen Geschäftspartner erbracht wird. Denn beim Thema Qualität gehen die Auffassungen zwischen indischen und deutschen Unternehmern oft deutlich auseinander.

- Dennoch gilt: Qualität und Leistungsversprechen haben in Indien einen ähnlichen Stellenwert wie in der westlichen Welt. Verkaufen Sie also nicht den Preis, sondern den Wert.
- Indien gilt als sehr preissensitiver Markt, für deutsche Produkte muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Frage nach dem Preis und der Höhe des Rabatts wird von indischer Seite oft schon sehr früh auf den Verhandlungstisch gebracht. Es ist ratsam, sich davon nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und stattdessen die Vorzüge des eigenen Produktes (langlebig, wartungsarm, geringe Life-Cycle-Costs, guter After-Sales-Service etc.) darzustellen.
- Vertragsentwürfe nur mit Rechtsbeistand! Adressen hält die Deutsch-Indische Handelskammer bereit.
- Auch wenn das indische Recht als fortschrittlich gilt und eine hohe Regelungsdichte aufweist, sollten die Verträge so ausführlich und "wasserdicht" wie möglich formuliert werden - auch gegen den eventuellen Widerstand des Geschäftspartners. Die Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, daher sollten bereits frühzeitig so viele juristische Stolpersteine wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Business-Outfit

Männer tragen im Geschäftsleben möglichst ein weißes Hemd und eine Stoffhose (niemals Jeans), bei offiziellen Terminen gilt stets Anzug- und Krawattenpflicht. Frauen sollten sich konservativ (Kostüm oder Hosenanzug) und unter keinen Umständen sexy kleiden. Im technischen und IT-Bereich - also unter Ingenieuren - kann es auch etwas legerer zugehen, aber Hemd und Stoffhose sind auch hier Pflicht.

Tischetikette

Zum Mittagessen werden in der Regel keine alkoholischen Getränke konsumiert, abends allerdings schon. Man sollte jedoch abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt, denn

ebenso wie es zahlreiche Vegetarier gibt, trinken viele Inder aus religiösen Gründen auch keinen Alkohol. Ansonsten sind Bier, Wein und Whisky die gängigen Getränke. Trinksprüche und Tischreden sind unüblich. Bei Ausländern bewährt sich das Festhalten an den in Europa gängigen Tischsitten. Bei nordindischem Essen werden in der Regel Brotfladen (Naan, Roti etc.) als Beilage gereicht, die mit der Hand in die verschiedenen Curries gedippt werden. Im Süden Indiens ist Reis die Standardbeilage. Traditionell wird mit der rechten Hand gegessen, aber die Verwendung von Löffel und Gabel ist ebenfalls üblich.

Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt, und es entspinnt sich meist ein Disput, wer die Rechnung übernimmt. Die in der Speise- und Getränkekarte ausgewiesenen Preise sind ohne Steuern, daher kann die Rechnung am Ende zwischen 10 und 30 Prozent, bei alkoholischen Getränken sogar deutlich höher sein. In den meisten Restaurants wird zudem noch eine "Service Charge" in Höhe von 10 Prozent erhoben, die dann auf der Rechnung ausgewiesen ist. In dem Fall kann man noch ein Trinkgeld von etwa 100 Rupien pro Person geben. Ist keine "Service Charge" ausgewiesen, ist ein Trinkgeld von 5 bis 10 Prozent üblich.

Nützliches Vokabular (Hindi)

Namastee – Guten Tag

Fir milenge – Auf wiedersehen

Bai – Tschüss

dhanyavaad – Danke

vel kam – Bitte

haa – ja

nahin – nein

cziiarz! – Prost!

Suniye... – Entschuldigung...

Islamische Republik Iran



Deutsche Geschäftsleute werden aufgrund der traditionell als sehr freundschaftlich begriffenen deutsch-iranischen Beziehungen im Iran mit großem Respekt empfangen. Deutsche Unternehmen gelten als besonders vertrauenswürdig. Zu beachten ist jedoch, dass selbst im Alltag die Ehre der Iraner und der Stolz auf die eigene Historie von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

Männer begrüßen sich üblicherweise mit einem kurzen leichten Händedruck. Da es nach den Regeln des Islam verboten ist, fremde Frauen zu berühren, sollte die deutsche Geschäftsfrau den männlichen iranischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen. Hingegen können iranische Frauen selbst entscheiden, einem fremden, ausländischen Mann die Hand zu reichen. In diesem Fall darf die Hand angenommen und ebenfalls kurz gedrückt werden. Allerdings ist unter unverheirateten Männern und Frauen ein längerer Körperkontakt in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Sollten Sie nicht vorgestellt werden, so stellen Sie sich selbst vor, dabei sind Sie selbstbewusst und lächeln. Beiderseits werden Namen, Titel und gegebenenfalls andere wichtige Informationen ausgetauscht. Bei der Begrüßung werden auch Visitenkarten getauscht, welche man in ausreichender Anzahl mitführen sollte. Der Small Talk beginnt mit „Sallam“ – „Hallo“.

Anrede

Im Iran legt man großen Wert auf Titel. Diese gilt es möglichst vorab zu eruieren. Die Anredeform ist mit „Sie“, es sei denn man ist durch eine sehr lange Bekanntschaft zum „Du“ übergegangen.

Business Outfit

Europäische Herren sollten einen gepflegten Anzug mit Krawatte tragen. Für Damen ist ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock empfehlenswert. Die Bluse darf nicht durchsichtig sein. Vorgeschrieben ist zu jeder Zeit ein Kopftuch und vermeiden Sie es, zu viel Haut zu zeigen. Das Makeup sollte dezent sein und wenig Schmuck getragen werden.

Konversationsregeln

Beliebtes Thema, um einen Small Talk im Iran zu beginnen, ist das Wetter, gefolgt von alltäglichen Themen wie aktuelle Ereignisse in der Wirtschaft, Kunst, Literatur, Küche und die zahlreichen Sportmöglichkeiten, die man im Iran nutzen kann. Die Iraner mögen es sehr, nach ihrer Historie und ihren Traditionen gefragt zu werden. Es ist daher ratsam, sich im Vorfeld Wissen anzueignen.

Tabu ist:

- offene Kritik am Islam oder Politikern zu äußern.
- sich ohne Aufforderung zu heiklen politischen und religiösen Themen zu äußern (Seien Sie möglichst zurückhaltend und zeigen Sie im Zweifel Verständnis für die iranische Position.)
- über sehr private Themen im nicht privaten Rahmen zu diskutieren.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht oder gar Berührungen.
- offene Kritik am Gegenüber zu üben, auch wenn sie angebracht sein sollte. Dem Iraner ist es sehr wichtig, sein Gesicht zu wahren.

Angemessen ist:

- Probleme vorsichtig und rücksichtsvoll anzusprechen.
- kontaktfreudig und humorvoll zu sein.
- respektvolle Distanz zu halten.
- dem Iran und den Iranern Wertschätzung entgegen zu bringen, sich lobend zu äußern.
- oft Danke „Merci“ zu sagen.
- sich über sein eigenes Land bescheiden zu äußern.
- den Geschäftspartner um Tipps bezüglich Sehenswürdigkeiten zu bitten.

Geschäftskultur/Allgemeine Regeln:

- Korrespondenzsprache: Persisch, häufig Englisch, gelegentlich auch Deutsch (Persischkenntnisse werden vom Geschäftspartner sehr hoch geachtet.)
- Allein Korrespondenz führt nicht zum Erfolg, persönlicher Kontakt ist zwingend notwendig. Telefonkonferenzen sind ungeeignet.
- Verträge, auch schriftliche, werden u. U. nicht eingehalten.
- In Gesellschaft immer den „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, Damen zuvorkommend behandeln.
- Nett lächeln und trotzdem Selbstbewusstsein zeigen, gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlen.
- Niederrangige Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Tagesordnung wird oft nicht eingehalten. Beim ersten Treffen wirken Iraner teilweise chaotisch und unvorbereitet. Kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung.
- Iraner sind nicht immer pünktlich, erwarten jedoch Pünktlichkeit von Ihnen.

- Das Arbeitstempo ist im Iran langsamer als in Deutschland. Man kommt nicht schnell zum Punkt.
- Gemeinsame Essen sind eine gute Atmosphäre, Geschäfte zu tätigen, man braucht aber eine Menge Zeit und Geduld.

Besonderheiten:

Die Iraner sind bekannt für ihre Warmherzigkeit und Gastfreundschaft und laden gern zu sich nach Hause ein. Iraner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthalts wohl fühlen. Eine solche Einladung, insbesondere dann, wenn sie mehrfach ausgesprochen wird, sollten Sie annehmen. Freunde sind sie deshalb noch lange nicht. Beim Besuch tragen Sie am besten lockere Kleidung. Als kleines Gastgeschenk eignet sich etwas aus Ihrer Heimat oder z.B. Blumen, aber niemals Alkohol.

Iraner freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt, deshalb werden Ihnen auch besondere Köstlichkeiten gereicht. Sie werden ständig höflich aufgefordert, zuzugreifen und mehr zu essen als Sie eigentlich möchten.

„Taarof“ bedeutet, aus Höflichkeit Sachen zu sagen oder etwas mehrmals anzubieten, die man eigentlich gar nicht so meint. Wenn persische Händler beispielsweise „Ghabele shomaro nadare“ – „es ist Ihrer nicht würdig“ sagen, und sich weigern, Geld anzunehmen, dann ist genau das eine Spielart des Taarof und nicht absolut ernst gemeint.

In Anwesenheit von Iranern sollten Sie bestimmte Gesten unterlassen: Naseputzen beim Essen oder die im Iran unhöfliche „Daumen-Hoch-Geste“. Geschäftsessen gibt es nur gelegentlich. Sie dienen dem besseren Kennenlernen. Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Das Essen wird jedoch erst nach 21:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung bei einem Glas Tee und Obst.

Beim ersten Kennenlernen wird noch kein Geschenk erwartet. Ab dem zweiten Treffen sollten Sie aber eine Kleinigkeit mitbringen. Bitte nicht zu teure Geschenke! Beliebt sind beispielweise Dinge, die aus Europa stammen; Füller, Schokolade u. ä. (keinen Alkohol!). Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können Abläufe deutlich beschleunigen.

Geschenke sollten immer am Schluss des Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuchs zu wecken, vor allem

bei Treffen mit staatlichen Behörden und Institutionen.

Empfängt ein Iraner ausländischen Besuch, dann wird ein leitender Mitarbeiter die Gäste am Empfang persönlich abholen. Am Ende des Treffens wird der Gastgeber die ausländischen Gäste selbst bis zur Tür begleiten.

Tischetikette:

Im Iran gelten zu Tisch im Grunde die bei uns üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige Besonderheiten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen persische Spezialitäten serviert werden. Alkohol ist im Iran streng verboten. Nach dem Essen trinkt man schwarzen Tee. Beim Essen wird nicht geraucht. In vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen beim Gastgeber bedankt und dass dieser das Essen beendet.

Iran-Besuch:

Das iranische Wochenende fällt auf Donnerstag und Freitag. Die Neujahrsferien oder der islamische Fastenmonat Ramadan sind eine ungünstige Zeit für eine Kontaktaufnahme. Der islamische Fastenmonat Ramadan, der mit dem arabischen Mondkalender durch das Jahr wandert, wird im Iran streng eingehalten. Die Fastenregeln gelten ausschließlich für Muslime, aber Nichtmuslime sollten dem Fasten der Muslime mit Respekt begegnen und auf die religiösen Gefühle achten. Das bedeutet Einschränkungen im Alltag. So haben beispielsweise Restaurants oft bis Sonnenuntergang geschlossen und Behörden haben reduzierte Arbeitszeiten.

Nützliches Vokabular

Salam – Hallo

Sobhbekheir – Guten Morgen

Asrbekheir – Guten Abend

Khoshbakhtam – sehr erfreut!

Khodahafez – Auf Wiedersehen

Tschai – Tee

Bale – ja

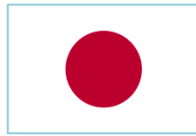
Na – nein

Bebakhshid – Entschuldigung!

Lotfan – bitte

Merci – Danke

Japan



Die japanische Geschäftskultur unterscheidet sich erheblich von der europäisch geprägten Denk- und Lebensweise. Daher kommt es besonders in Japan stärker als in anderen Ländern darauf an, ein Verständnis für die Beweggründe und die landestypischen Verhaltensregeln der Geschäftspartner zu entwickeln. Beispielsweise basiert die deutschsprachige Kommunikation auf Sachlichkeit und bietet keinen Platz für Emotionen und falsche Rücksichtnahme. Die Japaner dagegen schätzen Indirektheit und absichtliche Mehrdeutigkeit. Harmonie und Einklang haben oberste Priorität. Selbst kleine Meinungsunterschiede gelten als peinlich und bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Wird ein Problem als „etwas schwierig“ bezeichnet, ist dies bereits als Synonym für „das geht auf keinen Fall“ zu werten.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

- Genügend Visitenkarten mitnehmen! Vorderseite Englisch, Rückseite Japanisch (Achtung: keine chinesischen oder koreanischen Aufdrucke verwenden).
- Mit beiden Händen (sehr höflich) oder mit rechter Hand überreichen; möglichst aus Visitenkartenetui entnehmen; Visitenkarte des Gegenüber Beachtung schenken (nicht überstreuen!), ebenfalls im Etui aufbewahren.
- Gerade am Anfang tragen Höflichkeit und bescheidenes Auftreten sehr zur Vertrauensbildung bei; arrogantes Verhalten wird extrem schlecht aufgenommen.
- Ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer detaillierten Diskussion technischer Details o. ä.
- Kleine Gastgeschenke sind in Ordnung. Diese werden am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht. Geschenke mit Bedacht auswählen; nicht zu groß bzw. opulent; Compliance nimmt in Japan immer mehr Raum ein; auf Hierarchien achten (Ranghöchster). Gern genommen: Bildbände (auch nicht zu groß) der Region, aus welcher das deutsche Unternehmen stammt.
- Der Aufbau eines guten persönlichen Verhältnisses ist essenziell und dauert entsprechend lange. Man muss sich schon mehrfach treffen, bevor es soweit ist (Kontakte zu Japanern werden daher teilweise als schwierig empfunden).

den). Besteht das Vertrauensverhältnis aber erst einmal, hält es meist auch in schwierigen Zeiten.

- Regelmäßige Besuche der obersten Führungsebene sollten an der Tagesordnung sein, auch Projekt- bzw. Vertragsunabhängig („Gesicht zeigen“!).
- Absolute Pünktlichkeit ist ein Muss!

Händedruck

Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „lin-kisch“. Eine leichte Verbeugung des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Da die Nuancen der Verbeugungen für Ausländer kaum zu erschließen sind, ist ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers angemessen.

Konversationsregeln

- Japaner sind Meister des Understatement; persönliche Stärken und Erfolge werden nicht stark hervorgehoben (gilt als unhöflich und ungehobelt).
- Japan ist eine Konsensgesellschaft, in der die Menschen ständig versuchen, Kompromisse zu finden. Individuelle Entscheidungen gibt es demzufolge nicht, sondern nur solche, die in der Gruppe beziehungsweise im Team getroffen wurden. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft sehr langwierig und erscheinen teilweise ineffektiv (schwer zu verstehen für Deutsche, die schnell „auf den Punkt“ kommen möchten).
- „In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr sieht sich jemand umso weniger gezwungen, sich zu äußern, je höher er in der Hierarchie steht“.
- Japaner antworten auf die meisten Fragen bejahend, da eine klare Ablehnung als unhöflich gilt. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft können daraus nicht gezogen werden. Unterschiede zu Deutschland bestehen auch beim Verständnis von Verträgen. Vereinbarungen werden von japanischer Seite meist sehr vage gehalten, während Deutsche gewohnt sind, sehr detaillierte Abmachungen zu treffen.

- „Tatemaie“ und „Honne“ sind zwei für das Verständnis Japans wichtige Begriffe. Japaner werden offene Dispute vermeiden, da der andere verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden könnte und einen Kompromiss anbieten, mit dem alle leben können. Die gerade im Beisein anderer geäußerte Meinung („Tatemaie“) kann im Gegensatz zur wirklichen Meinung („Honne“) stehen. Diese sollte so lange wie möglich verborgen bleiben, um den Manövrierspielraum in Verhandlungen zu bewahren. Die Suche nach einer Win-win-Übereinkunft, bei der alle ein bisschen nachgeben, ist das Beste.
- Auf Grund der Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache ist die Auswahl des Dolmetschers sehr wichtig. Fachverständnis sollte er zudem mitbringen. Empfehlung: eigenen Dolmetscher auswählen und mitbringen (unabhängige Bewertung von Gesprächen); eine Verständigung in Englisch ist oft nicht oder nur sehr überschaubar möglich. Bei der Auswahl von Dolmetschern ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK) gern behilflich.

Tabu ist:

- Geschäftspartner vor Anderen unterbrechen.
- einen eigenen Kollegen bloßstellen.
- die Stimme zu heben (führt nur zu direkter Ablehnung).
- Missfallen und/oder Wut zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).
- über ein Angebot nachdenken zu wollen (entspricht praktisch einer Absage).
- ein direktes Nein.
- extrem detaillierte Verträge („Knebelverträge“ sind Vertrauenskiller).
- Illoyalität (wird nicht verziehen).

Geschäftskultur

- Eine direkte Kontaktaufnahme ohne Einführungen oder Empfehlungen Dritter ist fast durchweg hoffnungslos. Die Einführung bei einem potentiellen japanischen Geschäftspartner kann über ein befreundetes deutsches Unternehmen mit Niederlassung in Japan laufen. Vielversprechend ist zudem eine Einführung durch eine offizielle deutsche Vertretung (Botschaft) aber auch durch die AHK.
- Aufs Geratewohl bei einem japanischen Unternehmen anzurufen oder eine E-Mail zu senden, ist im Regelfall wenig ergiebig.

- Erstes Gespräch sollte sehr gut vorbereitet sein, mit detaillierten Nachfragen ist zu rechnen.
- Beliebt sind Präsentationen zum Unternehmen sowie zu den Produkten/Dienstleistungen.
- Produktqualität etc. steht über dem Preis, wobei Preis-Leistungsverhältnis trotzdem angemessen sein muss.
- Japangeschäft läuft noch immer stark über Vertreter, welche meist die ersten Schritte gehen.
- Auch spielen deutsche Handelshäuser traditionell eine große Rolle in Japan.
- Sehr geschätzt wird auf japanischer Seite japanischsprachiges Firmenmaterial; auch dort mehr auf Vorteile des Produktes als auf Technikdetails eingehen (Achtung: keine 1:1-Übersetzungen).
- Eine Besonderheit ist, dass Japaner dazu neigen, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Vorsicht Missverständnisse: oft werden Informationen, etwa nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen wiederholt abgefragt, hier sollte es kein „zu oft“ geben! Jede An- oder Nachfrage sollte gleich freundlich, zügig, umfassend und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.
- Anfragen aus Japan stets sofort beantworten; ist dies einmal nicht möglich, zumindest reagieren und Zeitraum für Antwort benennen; es entsteht sonst schnell der Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service.
- Auch Zusagen stets einhalten, ein Gesichtverlust folgt ansonsten unweigerlich.

Die Aufhebung von „Routinen“ im Geschäftsverkehr tunlichst vermeiden (löst Verunsicherung aus). Beispiel: ein Geschäft, das bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt wurde, kann nicht plötzlich in ein Vertragswerk gepresst werden.

Business-Outfit

Ein gepflegtes Äußeres besteht in Japan aus Anzug und Krawatte sowie einem Kostüm bei Frauen. Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig – etwa in Bad und WC sowie teilweise in Gast-

stätten und in Wohnungen – ausgezogen werden.

Tischetikette

- Essen und Trinken sind ein wichtiges Element der persönlichen Beziehungen.
- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Verhalten in einer anderen Umgebung zu studieren.
- Geschäftsessen finden meist mittags oder abends statt (Dauer ca. zwei Stunden). Aber auch „Power Breakfasts“ sind verbreitet.
- Japanische Seite lädt in der Regel als Gastgeber zuerst ein, eine Gegeneinladung wird erwartet (nicht sofort).
- Restaurantwahl richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers.
- Am Eingang von den Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
- Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Dies geschieht diskret am Resturanteingang und nicht am Tisch (auf japanischer Seite übernimmt dies oft das jüngste Mitglied)
- Trinkgelder sind in Japan nicht üblich.

Nützliches Vokabular

Konnichiwa! – Guten Tag

Sayounara! – Auf wiedersehen

Bye-bye! – Tschüss

Arigatou! – Danke

Doutashimashite! – Bitte

hai – ja

lie – nein

Kanpai! – Prost!

Sumimasen,... – Entschuldigung

Sozialistische Republik Vietnam



Vietnam ist ein Land voller Tradition, wunderschöner Natur sowie einer reichen und interessanten Geschichte, aber auch ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Gegenüber Ausländern sind Vietnamesen recht tolerant.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Der Handschlag ist üblich. Häufig ist er mit einer angedeuteten Verbeugung verbunden. Das Händeschütteln ist immer mit einem freundlichen Lächeln verbunden, so gelingt der beste Einstieg in ein Gespräch. Aus Respekt werden immer zuerst die ältesten Anwesenden begrüßt, bevor man zu den jüngeren übergeht.

Der Austausch von Visitenkarten ist fester Bestandteil des Begrüßungsrituals, sie sollten daher in ausreichender Menge mitgeführt werden und in Design und Qualität anspruchsvoll und unbedingt auch in Englisch verfasst sein. Dabei sollte auf die Hervorhebung des Titels und der Position geachtet werden, um die Bedeutung des Karteninhabers zum Ausdruck zu bringen. Die „Namecard“ wird beidhändig überreicht und entgegengenommen.

Anrede

Namen bestehen in Vietnam aus 3 Teilen: Einem Familiennamen (am Anfang stehend), einem Mittelnamen und einem Vornamen (bei vietnamesischen Namen am Ende stehend). Der Gesprächspartner wird mit „Herr/Frau (Vorname)“ angesprochen, so dass – in Vietnam wie in Deutschland – die Regel gilt, dass für die Anrede der letzte auf der Visitenkarte erscheinende Name verwendet wird.

Beispiel: Ein Herr Nguyen (Name) Tan (Mittelname) Dung (Vorname) würde mit „Herr Dung“ angesprochen.

Business-Outfit

Es empfiehlt sich, dezente Kleidung zu tragen. Der Haarschnitt sollte korrekt sein. In vielen Situationen ist ein kurzes Hemd mit Krawatte ausreichend. Frauen sollten nicht zu viel Haut zeigen. Kleidung und Schuhe sollten sauber und gepflegt sein, sonst zeugt das aus vietnamesischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Anzüge und Kostüme sollten möglichst aus leichtem Stoff sein, denn Schwitzen gilt als unschicklich.

Konversationsregeln

Gespräche werden in einem ruhigen Ton geführt. Gerade die wichtigsten Fragen werden sorgsam verpackt, ohne jede Eindringlichkeit angesprochen, ganz so, als handle es sich um eine Nebensache. Aufmerksames Zuhören ist deshalb über den gesamten Zeitraum des Gesprächs erforderlich, um nicht das Wichtigste zu überhören. Die Körpersprache sollte zurückhaltend sein. Heftiges Gestikulieren ist ebenso zu vermeiden wie eine zu lebhaft Mimik. Eine ruhige, gemessene Art, sich zu bewegen wird den Vietnamesen am ehesten Vertrauen einflößen. Allein das Lächeln ist als "Universalwaffe" einsetzbar und wird auch von den Vietnamesen entsprechend genutzt.

Tabu ist:

- Den Geschäftspartner zu Ad-hoc-Entscheidungen zu drängen, denn Hektik und Zeitdruck sind in Vietnam verpönt.
- die Stimme zu erheben, eine zu lebhaft Mimik und wildes Gestikulieren.
- Missfallen direkt zu zeigen, da es ein Zeichen für mangelnde Professionalität ist.
- ein direktes Nein.
- Illoyalität wird niemals verziehen.
- über religiöse oder politische Themen (insbesondere den Vietnamkrieg) zu reden.

Angemessen ist:

- ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache.
- aufmerksames Zuhören, Lächeln.
- positive Grundeinstellung zur vietnamesischen Kultur, Gesellschaft und Sprache.
- bescheidenes Auftreten.
- Probleme nur indirekt ansprechen.
- Smalltalk erwünscht über das schöne Reise-land Vietnam, die deutsche Fußballbundesliga und Äußerungen über die köstliche vietnamesische Küche und das angenehme Wetter.

Geschäftskultur

- Erste Kontakte zu einheimischen Geschäftspartnern werden oft auf Markterkundungsreisen, Messen oder durch die Vermittlung bestimmter Institutionen, wie die Auslandshandelskammer mit Büros der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Saigon), die Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Hanoi und

das Deutsche Generalkonsulat in Saigon sowie die vietnamesische Handels- und Industriekammer, hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme über einen Vermittler ist darauf zu achten, dass dieser den gewünschten Adressaten möglichst gut kennt. Zunächst sollte ein unverbindliches Treffen zum Kennenlernen arrangiert werden, auf dem dann weitere Einzelheiten abgestimmt werden können.

- Der deutsche Partner sollte sich darauf einstellen, dass er beim ersten persönlichen Kontakt meistens nicht Entscheidungsträgern gegenübersteht. Insbesondere bei staatlichen Stellen ist deswegen ein "Nachfassen" auf höherer Ebene empfehlenswert. Bei vielen großen Staatsunternehmen ist oft der "zweite Mann" oder der Vizedirektor der kompetenteste Gesprächspartner. In Vietnam werden, vor allem im Staatssektor leitende Positionen immer noch mehr unter politischen als fachlichen Gesichtspunkten vergeben.
- Wegen der hierarchischen Gesellschafts- und Firmenstruktur ist es wichtig, sein Anliegen immer auf der richtigen Ebene vorzutragen.
- Unterlagen müssen grundsätzlich in Englisch vorliegen.
- Die Uhren gehen langsamer in Asien, das ist nicht neu. Eine Gemeinsamkeit von Deutschen und Vietnamesen ist jedoch, das Verhältnis zur Zeit. Zu Verabredungen erscheinen sie meist pünktlich, zu Verhandlungen sollte man allerdings viel Zeit und Geduld mitbringen.
- Besprechungen werden selten in Dialogform geführt, üblich sind Präsentationen. Wer sich Notizen macht, punktet als besonders interessierter Geschäftspartner.
- Wichtig ist, den Geschäftspartner nicht zu demütigen. Ein Gesichtverlust würde die künftige Zusammenarbeit sehr erschweren.
- Ein „Ja“ bedeutet nur, dass der Geschäftspartner die Frage oder Bemerkung verstanden hat; erst ein expliziertes „Ich bin einverstanden“ oder „Ich stimme zu“ zeigt auch Einverständnis.
- Für Vietnamesen ist es äußerst schwierig, etwas ablehnen zu müssen, überhaupt das Wort „Nein“ zu sagen. Nichteinverständnis wird nur indirekt, aber immer schonend beigebracht.

Tischetikette

- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Ver-

halten in einer anderen Umgebung zu studieren.

- Wie in Japan, Korea, China, isst man in Vietnam ebenfalls Reis und trinkt Tee ohne Milch oder Zucker. (Reiskultur, Teekultur)
- Vor dem Essen wünscht man sich nicht „Guten Appetit“.
- Wer satt ist, sollte einen kleinen Rest in der Schale lassen.
- Speisen werden meist auf Platten in der Mitte des Tisches aufgestellt.
- Im Restaurant sollten Männer die Rechnung bezahlen. Trinkgeld braucht man nicht zu zahlen.
- Am Eingang der Restaurants sind gelegentlich die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
Auch mit den Stäbchen auf eine Person zu zeigen, ist nicht erwünscht, weil dies mit schlechtem Omen behaftet ist.

Besonderheiten

Kleine Geschenke sind erwünscht, werden aber nicht erwartet. Es müssen keine wertintensiven Präsente sein, jedoch landestypische oder mit Firmenlogo versehene. Geschenke sollten immer eingepackt sein. Dabei jedoch die Farben Weiß (Begräbnis, Tod), Schwarz (Unglück, Trauer) und Rosa (Romantik, Liebe) meiden.
Einladungen ins private Heim sind sehr selten und gelten als besonders große Ehre.

Nützliches Vokabular

Hallo - Chào!

Guten Tag - Xin chào!

Auf Wiedersehen - Hẹn gặp lại!

Ja - có

Nein - không

Danke - Cám ơn!

Bitte- Không có gì!

Entschuldigung - Xin lỗi,...

Königreich Saudi Arabien



Für Industrienationen in aller Welt ist Saudi-Arabien schon seit Langem ein interessanter Handelspartner.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Die linke Hand gilt bei Moslems als „unsauber“. Deshalb sollte zur Begrüßung, aber auch zum Essen, immer die rechte Hand genutzt werden. Dabei sollte man immer dem Moslem die Initiative zum Händeschütteln überlassen. Mit as-salamu alaykum („Friede sei mit dir“) und der Antwort – waalaykum as-salam („Auch mit dir sei Friede“) – liegen Sie immer richtig. Auf den Gruß folgt die Frage nach dem Befinden. Die Antwort: „bi-khayr“ („gut“) oder „al-hamdu-lillah“ („Lob sei Gott!“). Wer einen Raum mit mehreren Personen betritt, begrüßt erst den Gastgeber, dann den Ältesten, schließlich die anderen Anwesenden. Dazu gehört ein sanfter (!) Händedruck. Bei der Begrüßung einer Frau vermeiden Sie Körperkontakt! Arabische Frauen werden – wenn überhaupt – höchst zurückhaltend begrüßt. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Falls nicht, genügt kurzes Kopfnicken. Werden Sie als Frau von arabischen Männern nicht begrüßt oder gar nicht ins Gespräch einbezogen, gilt das als Beweis ihrer Ehrerbietung. Als Geschäftspartnerin nimmt man Sie jedoch in Ihrer Rolle ernst, solange Sie nicht persönlich werden.

Anrede

Formell mit Titel und Nachnamen; gesellschaftlicher Status und berufliche Position sind zentral. Die in den Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) entspricht nicht unserem Duzen. Die respektvolle Anrede setzt sich aus der Bezeichnung Abu (Vater von) oder Umm (Mutter) und dem Namen des erstgeborenen Sohnes (inzwischen auch Tochter) zusammen (Abu Muhammad). Im Schriftverkehr ist der volle Name mit Titel angebracht.

Business-Outfit

Da Statussymbole in der arabischen Welt einen hohen Stellenwert haben, ist gute Kleidung ein Muss. Auch bei Wüstentemperaturen ist deshalb für Herrn Anzug mit Krawatte Pflicht. Wenn der Geschäftspartner Erbarmen hat bittet er, das Jackett auszuziehen. In diesem Fall sollte aber ein wirklich gutes Hemd zum Vorschein kommen. Frauen kleiden sich am besten elegant und dezent in Hosenanzug, ein längeres Mantelkleid oder in ein Kostüm mit längerem Rock und Strumpfhose.

Konversationsregeln

In Deutschland soll die Kommunikation der Sache dienen, in der arabischen Welt der Festigung der Beziehungen. Es gilt als unhöflich, gleich zum Punkt zu kommen. Während in der westlichen Welt die Geschäftsleute versuchen, logische, mit Fakten belegte Argumente vorzubringen, setzt man in der arabischen Kommunikation auf personalisierte Argumente und hartnäckige Überzeugungstaktiken. Schließlich wird Eloquenz als Mittel der Überzeugung sehr geschätzt. Dabei nimmt bei Verhandlungen die körperliche Distanz auf ein Minimum ab. Während in Deutschland die Distanz zwischen Geschlechtsgenossen bei einer Armlänge liegt, liegt sie im arabischen Raum bei der Hälfte. Zurückweichen wird als Ablehnung empfunden. Den Gesprächspartner zu unterbrechen ist ausdrücklich erwünscht und als aktive Teilnahme am Gespräch geschätzt. Kritik erkennt man an der hochgezogenen Augenbraue und daran, dass nicht die Leistungen des deutschen Geschäftspartners, sondern die Leistungen der Deutschen allgemein gelobt werden.

Tabu ist:

- ein klares, direktes „Nein“ zu äußern. Direkte Kritik unbedingt vermeiden, insbesondere in Anwesenheit von Untergebenen (Gesichtsverlust!).
- „Sagen, was Sache ist.“ (Gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet.)
- über Religion und politische Fragen zu diskutieren.
- die islamische Lehre in Frage zu stellen.
- keine Zeit zu haben.
- es an Respekt mangeln zu lassen.

Angemessen ist:

- der Aufbau einer persönlichen Beziehung durch Small Talk. Beliebtes Thema, den anderen kennenzulernen ist die Familie, jedoch nicht die Ehefrau (gilt als unschicklich!).
- das beliebte Thema „Made in Germany“, bescheidenes, aber selbstbewusstes Auftreten.
- pünktlich zu sein. (Pünktlichkeit wird erwartet, aber nicht immer selbst praktiziert.)

Geschäftskultur

- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Geschäftspartner.

- Zeigen Sie Respekt, bleiben Sie jedoch sachlich und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen.
- Klare Verhandlungsstrukturen lassen sich meist nicht erkennen.
- Handeln gehört immer dazu, einschließlich schauspielerischen Talents. Zur Schau getragene Empörung wie auch verunsicherndes Schweigen gehören dazu.
- Uneinigkeiten sollte man nicht über die Rechtsabteilung austragen, sondern im Streitfall den Geschäftspartner zum Essen einladen, um die Angelegenheit zu klären.
- Eine strikte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es nicht.
- Mehrere Geschäftsessen im Jahr sind ein Muss.
- Vieles wird gleichzeitig erledigt. Telefonieren während einer Verhandlung ist üblich.
- Die soziale Anerkennung hängt weniger als bei uns von der eigenen Leistung, als vom Status der Herkunft ab.
- Es gilt ein flexibles Zeitmanagement im Sinne des arabischen Sprichwortes: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit.“

Tischetikette

- Gastfreundschaft ist ein hohes Gut in der arabischen Welt.
- Blumengeschenke gelten als unüblich, besser sind Dekoartikel mit Bezug aufs Heimatland des Gastes oder Süßigkeiten. Geschenke werden erst geöffnet, wenn der Gast gegangen ist.
- Absolutes Verbot: Schweinefleisch und Alkohol
- Gegeneinladungen sind üblich und werden erwartet.
- Eine Einladung lehnt man in der Regel erst drei Mal indirekt ab: Floskel: „Das ist zu viel der Ehre.“
- Bei ernst gemeinten Einladungen werden Ort und Zeit direkt genannt.
- Bei Überraschungsbesuchen beim Geschäftspartner bekommt man Kaffee oder Tee und Gebäck angeboten. (Fehlt Letzteres, kommt man ungelegen.)
- Beim traditionellen Essen mit der Hand von einer großen Platte (heute eher selten) isst man mit drei Fingern der rechten Hand
- Man sollte nicht zu schnell aufhören zu essen, da dann der Gastgeber das Essen beendet, auch, wenn er noch hungrig ist.
- Die Verabschiedung erfolgt relativ schnell.

Nützliches Vokabular

Yawmun sa `īd – Guten Tag

As-salamu alaykum – Friede sei mit dir

Mai alsлама –Auf Wiedersehen

Na`am – ja

Lā – nein

Sukran – Danke

Afwan – Bitte

Alma`īrah – Entschuldigung

Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Geschäftsfeld International
Franckestraße 5
06110 Halle (Saale)

Geschäftsführerin International Nordamerika

Birgit Stodtko
Telefon: 0345 2126-274

Sekretariat

Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

MENA-Region, Afrika, Australien

Katalin Stolzki
Telefon: 0345 2126-234
E-Mail: kstolzki@halle.ihk.de

Europäische Union, EFTA, EU-Projekte, Mittel- und Südamerika

Michael Drescher
Telefon: 0345 2126-353
E-Mail: mdrescher@halle.ihk.de

Asien, Ost-/Südosteuropa, Russland, Mittlerer und Naher Osten, Türkei

Ralph Seydel
Telefon: 0345 2126-284
E-Mail: rseydel@halle.ihk.de

Außenwirtschafts- und Zollrecht, Außenwirtschaftsdokumente, Bescheinigungen, Carnets, Messen

Diana Hofmann
Telefon: 0345 2126-282
E-Mail: dhofmann@halle.ihk.de

Anja Klepzig
Telefon: 0345 2126-233
E-Mail: aklepzig@halle.ihk.de

Der Business-Knigge wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau keine Gewähr.

IMPRESSUM:

© 2016 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2126-0 | Telefax: 0345 2029649
Internet: www.halle.ihk.de
E-Mail: info@halle.ihk.de

Redaktion:

Geschäftsfeld International
Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
Telefax: 0345 212644-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

Stand: Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Europa	4
Frankreich	4
Großbritannien.....	6
Italien.....	7
Königreich der Niederlande.....	9
Österreich.....	10
Polen.....	12
Russische Föderation	13
Schweiz.....	15
Slowakische Republik.....	16
Tschechische Republik	18
Türkei	19
Ungarn	21
Amerika	23
USA	23
Südamerika	25
Brasilien	25
Chile.....	26
Kuba.....	28
Asien	29
Vereinigte Arabische Emirate	29
Volksrepublik China	30
Republik Indien	33
Islamische Republik Iran	35
Japan	38
Sozialistische Republik Vietnam	40
Königreich Saudi Arabien.....	42
Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International	45

Präambel

Interkulturelle Kompetenz ist der Türöffner für erfolgreiche Geschäfte

Den Spruch „Andere Länder – andere Sitten“ kennt wohl jeder. Aber was oft so lax daher gesagt wird, birgt eine Vielzahl von Fettnäpfchen, wenn man sich unvorbereitet mit einem Geschäftspartner aus einem anderen Kulturkreis trifft. Missverständnisse und Frustration lassen sich jedoch bei intensiver Vorbereitung vermeiden.

Internationale Geschäfte erfordern neben Offenheit und Toleranz auch Akzeptanz. Mit der richtigen Kommunikationsart werden Sie Ihre Geschäftsverhandlungen erfolgreich führen. Dazu gehören Empathie und interkulturelle Kompetenz. Wenn Sie ins Ausland reisen, sind Sie Gast und man wird Ihnen dankbar sein, wenn Sie die Sitten und Bräuche respektieren und sich ein wenig daran anpassen. Für eine gute Zusammenarbeit sind viele Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht verbunden sind oft entscheidend, weil sie Vertrauen schaffen. Bei der Begrüßung, dem Small Talk oder dem Geschäftsessen bilden sich Ihre Geschäftspartner schnell eine Meinung über Sie und damit über Ihr Unternehmen, welche den Geschäftsverlauf sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.

Mittlerweile wissen die meisten, dass man in China die Visitenkarte seines Gegenübers mit beiden Händen empfängt, sie aufmerksam anschaut und dann erst wegsteckt. Aber wussten Sie auch, dass es Ihnen in China passieren kann, auf den falschen Weg geschickt zu werden? Ein Chinese würde Sie lieber irgendwohin schicken als zuzugeben, dass er den Weg nicht weiß. Denn sonst müsste er seine Unwissenheit zugeben und das bedeutet für ihn Gesichtsverlust.

Deshalb ist es ratsam, sich nicht nur auf sein „gutes deutsches Benehmen“ zu verlassen, sondern sich intensiv auf sein ausländisches Gegenüber vorzubereiten. Dazu gehört, sich über das Land zu informieren; seine Geographie, Geschichte, das Gesellschaftssystem usw. Welche Sprache wird gesprochen und kann eventuell eine gemeinsame Fremdsprache (z. B. englisch) genutzt werden? Auch sind Kulturen nicht homogen; wie z. B. Nord- und Südchina, um beim Beispiel China zu bleiben. Kulturen können Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in sich tragen.

Niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich vollständig anpassen, aber schon Konfuzius wusste: „Menschen, die nicht genug voraus denken, geraten zwangsläufig in Schwierigkeiten“.

Der Business-Knigge kann Ihnen nur einen Ausschnitt der wichtigsten Verhaltensregeln präsentieren und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Publikation befasst sich mit Zielmärkten, welche für Sachsen-Anhalt eine herausragende Bedeutung haben. Sollten Sie in anderen als den hier genannten Ländern wirksam werden, sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie auch in diesem Fall gern.

Birgit Stodtko
Geschäftsführerin International
Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau

Europa

In den meisten europäischen Ländern gibt es Besonderheiten, die man als Deutscher bei Geschäftsverhandlungen beachten muss. Manche Nationen mögen es, beim Geschäft schnell zur Sache zu kommen. Andere brauchen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Bevor die Verhaltensetikette der einzelnen Länder besprochen wird, gibt es einige Gemeinsamkeiten, die im Folgenden erklärt werden und für alle beschriebenen Länder gelten.

Das Vorstellen und der Händedruck

Wie in Deutschland reicht man sich auch in den meisten europäischen Ländern beim Kennenlernen die Hand. Ein Händedruck bildet schon zu Beginn der Geschäftsbeziehung Vertrauen. Das gilt für die Begrüßung und die Verabschiedung. Beim Betreten eines Raumes reicht man allen, beginnend beim Ranghöchsten, die Hand. Nur bei privaten Einladungen sollte die Dame zuerst begrüßt werden. Beim Händedruck auf die Schulter klopfen gilt meist als unhöflich, nur bei Italienern wird es manchmal praktiziert. Die Dame sollte wenigstens mit einem Kopfnicken ohne Händedruck auf eine Begrüßung reagieren. Männer sollten immer die Hand geben. Nur ein Handwinken gilt oft als ignorant und sollte unterlassen werden. Im normalen Geschäftsalltag werden vor allem in Großbritannien und Polen keine Hände geschüttelt. Seien Sie offen und beobachten Sie aufmerksam Ihre Geschäftspartner und Sie werden schnell erkennen, was in dem Partnerunternehmen üblich ist.

Die allgemeine Gesellschaftsregel besagt: Männer werden immer Frauen und Jüngere werden Älteren vorgestellt. In der Geschäftswelt zählt der berufliche Rang; Rangniedrigere werden Ranghöheren vorgestellt.

Business-Outfit

Man kann einen klaren Trend in der Businesskleidung erkennen: Herren sollten einen dunklen Anzug, ein helles glattes Hemd und eine Krawatte tragen. Sakko- und Hosenkombinationen sind eher unangebracht. Damen sollten in jedem Fall ein Businesskostüm oder einen Hosenanzug tragen. Um einen souveränen Eindruck zu machen, sollten Sie Nylonstrümpfe und geschlos-

sene Schuhe anziehen. Legen Sie nicht zu viel Schmuck an und seien Sie dezent geschminkt. Zu weibliche Kleidung untergräbt Ihre Autorität. In einigen Ländern wie z. B. Italien und Frankreich achtet man besonders auf das förmliche Erscheinungsbild des Geschäftspartners. Dagegen müssen Sie sich in den Niederlanden nicht so streng an die oben genannte Kleiderordnung halten, denn diese ist dem höheren Management vorbehalten.



Frankreich

In Frankreich spielen Hierarchieebenen eine dominierende Rolle. Als Geschäftspartner gelten Franzosen einerseits als sehr kommunikativ und flexibel; andererseits können sie stark auf ihrer Meinung beharren. Franzosen lieben gutes Essen und sind mittags mit einem Snack nicht zufrieden zu stellen. Sie speisen in Restaurants. Das ist im Geschäftsleben sehr üblich und sollte eingeplant werden, wenn Termine vereinbart werden.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung „Bonjour, Monsieur“ ohne Namensnennung und akademischen Titel ist üblich und bedeutet „Guten Tag, mein Herr“. Im Falle einer Dame oder einer Gruppe ersetzen sie „Monsieur“ mit „Madame“ - Frau, „Mademoiselle“ - Fräulein, „Messieurs“ - Herren, „Mesdames“ - Damen oder „Monsieur-Dames“ - Damen und Herren. Abends begrüßt man seine Kollegen mit „Bon soir“. Oft kann nach der Begrüßung die Frage „Ça va?“ - „Wie geht's?“ folgen. Die richtige Antwort ist dann „On fait aller!“ - „Es geht, man tut, was man kann!“. Man beschreibt keinesfalls sein Wohlbefinden.

Anrede

Falls man den Nachnamen des Geschäftspartners nicht kennt, ist es erlaubt ihn bzw. sie mit „Monsieur“ oder „Madame“ anzusprechen. Dasselbe gilt für Personen gleicher beruflicher Ebene. Berufstitel sind in Frankreich von sehr großer Bedeutung. Vorgesetzte, wie beispielsweise Herr bzw. Frau Direktor, spricht man mit „Monsieur le Directeur“ bzw. „Madame la Directrice“ an. Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, mit wem Sie es zu tun haben werden.

Konversationsregeln

Franzosen lieben Gespräche und diskutieren sehr viel. Sie sollten versuchen, sich an der Diskussion zu beteiligen. Beim Mittag- oder Abendessen unterhalten sich die Franzosen gerne über Kunst, Literatur, Musik, Kino, Küche und Geschichte. Besonders beliebt sind auch Themen wie Lieblingsrestaurants, delikate Weine oder bekannte französische Modeschöpfer (Yves St.-Laurent, Christian Dior, Pierre Cardin).

Tabu ist:

- negativ über Napoleon zu reden.
- nach dem Alter, Beruf oder Verdienst zu fragen.
- den Glauben, politische Affinität oder das Thema Scheidung anzusprechen.
- über sein Privatleben zu sprechen und seinen französischen Geschäftspartner danach zu fragen.
- Themen, die den Zweiten Weltkrieg betreffen, zu diskutieren.

Angemessen ist:

- an Gesprächen aktiv teilzunehmen.
- Komplimente und Lob zu äußern.
- sich zu entschuldigen, da Franzosen sich selbst öfter entschuldigen.
- bescheiden über seine eigenen beruflichen Erfolge zu berichten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Man lässt dem Ranghöheren immer Vortritt.
- Franzosen vermitteln durch die ausführlichen Debatten und Diskussionen den Eindruck, einen Konsens finden zu wollen. Der Schein trügt: Entscheidungen werden immer von der Geschäftsleitung oder Abteilungsleitung getroffen.
- In der Mittagspause wird man gerne ins Restaurant eingeladen. Sie sollten Ihre Zeit gut managen, weil sich die Verhandlungen auf keinen Fall in die Mittagszeit ziehen sollten. Die Einladung sollte angenommen werden.
- Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Tagesordnung nicht eingehalten wird.
- Meetings sind förmlich und die Sitzordnungen hierarchisch.

- Verträge, auch wenn sie schriftlich geschlossen wurden, werden von Franzosen nicht immer eingehalten.
- Franzosen haben bei Verhandlungen ihre eigene Taktik. Sie geben nicht sofort alles preis und versuchen, durch den Aufbau von logischen Argumenten ihren Gesprächspartner zu ihrer Lösung zu führen.
- Vermeiden Sie das Anreden mit Vornamen und das Ausziehen von Jacketts.
- Bringen Sie zu den Geschäftstreffen viel Geduld und Zeit mit. Franzosen verhandeln länger als Deutsche.
- Diskrete Kritik und Diplomatie sind wichtig. Bringen Sie Franzosen nicht in Verlegenheit; das erschwert die Zusammenarbeit.
- Über Geld spricht man erst am Ende der Verhandlungen.

Besonderheiten:

Wie in vielen anderen Ländern ist es in Frankreich auch üblich, bei Abendeinladungen Blumen oder Pralinen mitzubringen. Vermeiden Sie es Chrysanthemen, rote Rosen und alle Arten von gelben Blumen zu verschenken und achten Sie darauf immer eine gerade Anzahl von Blumen zu kaufen. Besonders die Zahl dreizehn sollte nicht nur beim Kauf von Blumen, sondern auch unter anderen Umständen gemieden werden. Beim Mitbringen von Wein sollten Sie aufpassen. Der Gastgeber könnte es missverstehen und denken, dass Sie es ihm nicht zutrauen, einen guten Wein auszuwählen.

Bestimmte Gesten sollten in Anwesenheit von Franzosen unterlassen werden: Naseputzen, Aufschlagen der Handflächen über eine geschlossene Faust, die linke Hand in die rechte Ellenbogenkrümmung legen.

Tischetikette

In Frankreich gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige nennenswerte Besonderheiten. Sie sollten beispielsweise darauf achten, Ihre Hände nicht auf die Knie zu legen, sondern sie immer auf dem Tisch zu lassen. Frauen schenken sich Wein und Wasser niemals selber nach. Brot wird in Frankreich nicht vor dem Essen gekostet. Außerdem brechen Franzosen das Brot und schneiden es nicht. Beachten Sie, dass Franzosen meistens eine bestimmte Sitzordnung befolgen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen französische Spezialitäten wie z. B. Austern, Schnecken, Muscheln, Seeigel,

Hummer oder Froschschenkel serviert werden können. Um nicht in Verlegenheit zu geraten, informieren Sie sich, wie man diese Speisen zu sich nimmt. Während des Essens wird nicht geraucht.

Nützliches Vokabular

Bon jour - Guten Tag

Bon soir - Guten Abend

Au revoir - Auf Wiedersehen

Pardon! - Entschuldigung!

Excusez - Entschuldigen Sie

...s'il vous plaît - ... bitte

Merci - danke

Oui - ja

Non - nein



Großbritannien

Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Landesteile England, Schottland und Wales gibt es in Großbritannien zahlreiche Verhaltensformen und Regeln. Es lassen sich jedoch einige Grundsätze erkennen, die im ganzen Land gelten. Einer dieser Grundsätze ist die Vorliebe zur Tradition sowie die britische Kontinuität, welche sich in den geschäftlichen Verhaltensnormen widerspiegeln. Briten neigen eher zum Understatement und zur Selbstironie. Überheblichkeit, Besserwisserei und Großspurigkeit kommen deshalb schlecht an. Fairness ist ein wichtige Basis des Handelns.

Die richtige Begrüßung

Männer und Frauen sollten sich entweder mit dem Familiennamen oder mit dem Vor- und Nachnamen vorstellen. Bei der Vorstellung von sich selbst sowie Dritter sollte man auf „Mr.“ und „Ms.“ verzichten und nur den Vor- und Nachnamen nennen.

Der richtige Gruß bei einer Vorstellung ist entweder „How do you do?“ oder „Pleased to meet you!“ oder „Nice to meet you“. Viele neigen dazu, die Frage zu beantworten, in dem sie ihr Wohlbefinden beschreiben. Das sollten Sie nicht tun. Man erwartet nämlich als Antwort ebenfalls: „How do you do?“ und nichts weiter.

Bei einem zweiten Treffen ist das amerikanische „How are you?“ auch in Ordnung. Dann antwortet der Geschäftspartner „Fine, thank you“ ohne seine physische oder psychische Verfassung in

Erwägung zu ziehen. Das lockere „Hello“ ist unter Mitarbeitern gleicher Ebene üblich, dagegen wird es bei formellen Treffen unter Geschäftsführern als unangemessen empfunden. „Good morning“ (bis 12 Uhr), „Good afternoon“ (ab 12 Uhr) und „Good evening“ (ab 18 Uhr) sind dann die richtigen Begrüßungsformen.

Anrede

Nach der Vorstellung spricht man sich unter Kollegen aller Stufen mit dem Vornamen an. Falls Sie nicht wissen, wie hoch der Geschäftspartner in der Rangfolge angesiedelt ist, dann ist die formelle Anrede mit Mr. oder Ms. die sichere Variante.

Ein heikles Thema ist die Anrede von Frauen. Welche der drei Formen ist nun korrekt, Miss [mis], Mrs. [misiz] oder Ms. [miz]? Bei Geschäftsfrauen sollte „Miss“ eher vermieden werden und „Mrs.“ gilt nur für verheiratete Frauen. Wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Geschäftspartnerin verheiratet ist, verwenden Sie „Ms.“. Diese Form ist in puncto Familienstand völlig neutral.

Konversationsregeln

Großbritannien ist das Mutterland des Small Talk. Es dient der Auflockerung der Atmosphäre, dem Kennenlernen und dem Ausloten von Gemeinsamkeiten. Bevorzugte Gesprächsthemen sind das Wetter, Fußball und andere Sportereignisse.

Tabu ist:

- nach dem Beruf zu fragen (wenn der Gesprächspartner keine Neigung zeigt, darüber zu sprechen).
- Anmerkungen zum Aussehen zu äußern.
- Gespräche über Monarchie, die britische Europapolitik, britische Tierseuchen (BSE) zu beginnen.
- nach der praktizierten Religion oder politischen Affinität zu fragen.
- über Engländer zu sprechen, wenn man auch Waliser, Nordiren und Schotten meint. Am besten sollten Sie immer über die Briten sprechen.

Briten halten immer eine gewisse Distanz und mögen es nicht, wenn man durch persönliche Fragen in ihr Privatleben eindringt oder sie über Einzelheiten aus dem eigenen Privatleben informiert.

Angemessen ist:

- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- ab und zu ein allgemein gehaltenes Kompliment (z. B. „Your office has a nice view“).
- positives Denken.

Deutschen geht eher der Ruf voraus, sehr direkt zu sein und keinen Humor zu haben. Beweisen Sie das Gegenteil!

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Businessstermine sollten nicht vor 9 Uhr, am Montagvormittag oder Freitagnachmittag vereinbart werden.
- Pünktlichkeit ist wichtig. Man sollte aber nicht vorfristig erscheinen.
- Bei absehbaren Verspätungen (>15min), etwa auf Grund von Staus, sollte man diese telefonisch anzeigen.
- Nach der Arbeit ist ein Drink mit Kollegen in einem Pub beliebt.
- Understatement und Reserviertheit sind bei Geschäftsmeetings normal.
- Die Meetings sind nicht immer so strukturiert wie es der Meetingplan vorsieht. Es wird davon ausgegangen, dass man den Rest auch per E-Mail oder Telefon klären kann.
- Die britische Höflichkeit äußert sich auch darin, dass man klare Ablehnung vermeidet. „Very interesting!“ bedeutet deshalb oft nur, dass man ein Angebot zur Kenntnis nimmt und nicht, dass man ernsthaft darauf eingehen möchte.
- Telefonate sollten während Meetings nicht abgenommen werden, egal wo sie stattfinden. Kurzzeitiges Verlassen des Raumes aufgrund eines Anrufes gilt als unhöflich.
- „Please“, „thank you“, „sorry“ und „excuse me“ sollten Sie reichlich verwenden!

Besonderheiten:

Das Businesslunch spielt eine dominierende Rolle im Vergleich zum Dinner. Das Hauptthema, also das Geschäftsgespräch, sollte frühestens zum zweiten Gang angesprochen werden. Die Sitzordnung soll das Gespräch erleichtern, deshalb werden Geschäftspartner so platziert, dass ein Drehen der Köpfe vermieden wird. Geschäftsfrühstücke, Mittagessen und abendliche Besuche in Pubs gehören zur Tagesordnung. Bei privaten Einladungen sollten Blumen mitge-

bracht werden, jedoch keine weißen Lilien. Die Untertreibung sowie ein Hauch von Ironie in Gesprächen sind normale Umgangsformen, wobei Briten häufig selbstironisch sind. Man sagt nur ungern „nein“, sondern verpackt Ablehnung in Floskeln und Understatement. Wenn der Geschäftspartner Ihnen mitteilt, „we have a tiny problem“, dann ist damit ein durchaus großes Problem gemeint. Die Reserviertheit der Briten, schließt auch eine gewisse Kälte und Distanz ein. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und nehmen Sie es als normal an.

Tischetikette

Dresscodes sind allgemeinverbindlich. Erkundigen Sie sich im Vorfeld einer Veranstaltung danach. In Großbritannien gilt zu Tisch die übliche Etikette. Die Suppe wird von der Seite des Löffels gegessen. Beim Essen sowohl mit dem Löffel als auch mit der Gabel wird die Speise von einem weg geschoben und dann verzehrt. Salz wird immer auf der Seite des Tellers platziert und niemals direkt auf das Essen gestreut.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung

Excuse me - Erlauben Sie mal

Please - Bitte

Thank you - danke



Italien

„When in Rome, do as the Romans do!“ heißt, dass Sie sich während einer Geschäftsreise nach Italien an die italienischen Verhaltensweisen anpassen sollten. Damit zeigen Sie den Italienern Wertschätzung und bilden eine gute Grundlage zum Aufbau von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen. Außerdem sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass in Italien Ehre und persönlicher Stolz von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

In Italien sollte man immer erst abwarten, bis man von Dritten bekannt gemacht wird. Wird man nicht vorgestellt, ist es durchaus üblich sich selbst mit dem Vor- und Nachnamen vorzu-

stellen. Dabei sollten Sie Titel und Berufsbezeichnung außen vor lassen. Richtig ist es z. B. folgendermaßen: „Buongiorno, Thomas Müller“!

Wenn Sie von einer dritten Person vorgestellt werden, dann stehen Sie am besten auf und reichen Ihrer neuen Bekanntschaft die Hand. Eine übliche Begrüßung lautet: „Buongiorno, come sta?“. Es bedeutet: „Guten Tag, wie geht es Ihnen?“. Der Gesprächspartner wird genau dasselbe antworten und man selbst beantwortet die Frage nicht.

Bei einem zweiten Geschäftstreffen grüßt man als Erster. Bis ca. 14 Uhr „Buongiorno“, später mit „Buonasera“ (Guten Abend). Bei der Verabschiedung sollten Sie in jedem Fall „Arrivederci“ sagen, „Ciao“ ist zu lässig. Jetzt beantwortet man die Frage: „Come va?“ bzw. „Come sta?“ mit „Bene e Lei?“ – „Gut. Und Ihnen?“, ohne seine physische oder psychische Verfassung in Erwägung zu ziehen.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie mit zwei gehauchten Wangenküssen begrüßt werden.

Anrede

Eine besondere Rolle beim Bekanntmachen Dritter ist die richtige Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen. Jeder, der einen akademischen Grad hat, wird als „Dottore“ bzw. „Dottoressa“ (Herr/Frau Doktor) angesprochen, unabhängig davon, ob die Person promoviert hat.

Eine Frau spricht man mit „Signora“ an. Eine sehr junge Frau darf man auch mit „Signorina“ ansprechen. Der Herr wird in Italien mit „Signore“ angesprochen.

Im Geschäftsleben sollte man zunächst alle akademischen Titel und Ehrentitel mit Familiennamen in der Anrede verwenden. Herr Antonio Rossi hat einen Universitätsabschluss und wird als „Dottor Rossi“ angesprochen. Wäre er Anwalt oder Ingenieur würde man ihn „Avvocato Rossi“ bzw. „Ingegnere Rossi“ nennen. Außerdem spricht man sich so lange förmlich an, bis der italienische Geschäftspartner seinen Vornamen und das Du anbietet.

Konversationsregeln

In Italien steht das Familienleben im Mittelpunkt, deshalb wird oft über die Familie berichtet. Außerdem unterhalten sich Italiener gerne über Essen, Wein, Filme, Sport, insbesondere Fußball, und Kunst. Sie sind gesellige Menschen und darum ist ein Small Talk das A und O bei

Geschäftsverhandlungen. Während eines Gesprächs sprechen sie oft laut und durcheinander, dabei lassen sie einander selten ausreden.

Tabu ist:

- über Religion, Politik, Korruption, Mafia, italienische Bürokratie, Rassenfragen, Kriege, Unfallberichte aus der Zeitung zu sprechen.
- zu ausführlich über seine Gesundheit oder den Gesundheitszustand anderer zu berichten.
- Interessengegensätze von Nord- und Süditalien anzusprechen.
- nach dem Beruf oder Einkommen zu fragen.
- über eigene Erfolge vor italienischen Kollegen oder Vorgesetzten zu erzählen.
- offen und direkt Kritik zu äußern.

Angemessen ist:

- selbst über seine eigene Familie zu sprechen und auch nach dem Familienleben des neuen Geschäftspartners zu fragen.
- Italiener beim Sprechen zu unterbrechen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat.
- Gestik und Mimik zu verwenden, um nicht zu kühl zu wirken.
- oft „Danke“ zu sagen.

Business-Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt in Italien eine größere Rolle als in Deutschland. Im Geschäftsleben trägt man zumeist klassische Anzüge, lange Hemden mit Krawatte und dazu braune oder schwarze Schuhe. Kurze Socken gelten als Stilbruch. Viel Wert legt man auf modische Accessoires wie Manschettenknöpfe, Einstecktücher oder Krawattennadeln. Damen tragen zumeist elegante Kostüme mit Bluse. Die Beine werden niemals nackt gezeigt. Make-up und Nagellack sollten dezent sein.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Der erste Schritt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung beginnt beim Aufbau einer persönlichen Beziehung. Deshalb ist es verbreitet, sich bei einem Mittagessen kennen zu lernen.
- Italiener sind bei Geschäften sehr flexibel und passen gerne eine Tagesordnung an die veränderten Umstände an.

- Arbeitszeit und Freizeit wird in Italien streng getrennt.
- Verspätungen kommen vor (im Süden eher als im Norden Italiens).
- „Bella figura“ – „einen guten Eindruck machen, schön aussehen“ – das trifft auch auf Präsentationen zu. Sie sollten sich beim Layout viel Mühe geben.
- Italiener arbeiten weniger nach Plan und entscheiden schnell bei Verhandlungen. Diese Entscheidungen werden jedoch oft nicht umgesetzt. Fordern Sie schriftliche Vereinbarungen von der italienischen Seite an.
- Viele hierarchische Strukturen verursachen eine aufwendige Bürokratie und verlangsamen das Treffen von Entscheidungen.
- Italiener gelten als risikoavers. Sie müssen also geduldig sein, da alle Informationen und Details genauer analysiert werden als in Deutschland.
- Nehmen Sie es nicht zu ernst, wenn sich Italiener während einer Verhandlung streiten.

Besonderheiten:

Viele Italiener sind abergläubisch: beachten Sie, dass die 17 in Italien eine Unglückszahl ist und Freitage Unglückstage sind. Geschenke schaffen Kundenbindung und werden z. B. zur Geburt von Kindern erwartet. Wenn Sie über Geburts- bzw. Hochzeitstage Ihrer italienischen Geschäftspartner Bescheid wissen, ist es ein Fauxpas, wenn Sie nicht wenigstens gratulieren. Oft werden Pralinen, Wein und Blumen im Geschäftsleben verschenkt. Nicht nur kleine Geschenke, auch Komplimente erhalten gute Geschäftsbeziehungen.

Tischetikette

In Italien gilt die gleiche Tischetikette wie in Deutschland. Üblich ist es, sofort beim Eintritt ins Restaurant dem Oberkellner die Kreditkarte zu übergeben. Das Trinkgeld sollte die Sorgfalt der Bedienung widerspiegeln und beträgt ungefähr 10 Prozent der Gesamtsumme. Legen Sie es zu der Rechnung, aber nicht direkt auf den Tisch. Manchmal ist das Trinkgeld auch schon in der Rechnung berücksichtigt. Sie können ruhig danach fragen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Das Essen wird mit einem Espresso, dem so genannten Caffè, beendet.

Nützliches Vokabular

Buongiorno – Guten Morgen/Guten Tag

Buonasera – Guten Abend

Buonanotte – Gute Nacht

Arrivederci – Auf Wiedersehen

Per favore – bitte

Prego – bitte, gern geschehen

Grazie – danke

Scusa/scusi – Entschuldigung

Si – ja

No – nein



Königreich der Niederlande

Im Königreich der Niederlande, welches in Deutschland auch Holland genannt wird, spielen der Status und alle damit verbundenen Symbole, wie das Auto oder der Markenanzug keine wichtige Rolle. Niederländer lieben Ehrlichkeit und Pünktlichkeit.

Die richtige Begrüßung

Die Niederländer möchten vorgestellt werden. Deshalb sollten Sie sich auch vorstellen lassen. Sie können auch jemanden bitten, Sie vorzustellen. Wenn man selbst jemanden vorstellt, sagt man: "Mevrouw Vos, mag ik u meneer Bakker voorstellen?" – „Frau Voß, darf ich Ihnen Herrn Bakker vorstellen?“ Beide geben sich dann die Hand und nennen ihren Titel und ihren Namen. Jemand, der an der Universität studiert hat, wird als „Doktor“ vorgestellt.

Anrede

Die höfliche Form im Geschäftsleben ist das „Sie“ – „u“. Es sei denn Ihnen wird ausdrücklich das „Du“ – „jij“ angeboten. In der mündlichen Ansprache legen die Niederländer nicht viel Wert auf Titel. In der schriftlichen Form hingegen sollte man sich in jedem Fall über die formellen Regeln informieren.

Konversationsregeln

Das Wetter ist ein beliebtes Thema, um einen Small Talk in den Niederlanden zu beginnen. Niederländer unterhalten sich gerne über alltägliche Sachen und versuchen humorvoll zu sein. Sie sprechen gerne über aktuelle Ereignisse, Kunst, Sport, Musik, öffentliche Verkehrsmittel, Windmühlen usw.

Tabu ist:

- nach dem Beruf, Rang, Status oder Reichtum zu fragen.
- private Familienangelegenheiten und Finanzen anzusprechen.
- das Königshaus oder die Niederlande als Nation zu beleidigen.
- über den Zweiten Weltkrieg zu sprechen.
- unangenehme Themen, wie „Wassertomaten“ oder „Gifftulpen“ zu berühren.
- Niederländer im Gespräch zu unterbrechen.

Angemessen ist:

- auf die Witze und Scherze der Niederländer einzugehen und mitzumachen.
- Humor, ohne Ironie und Sarkasmus.
- noch einmal nach dem Namen zu fragen, falls man ihn nicht verstanden hat.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Niederländische Firmen sind durch flache Organisationsstrukturen und Understatement gekennzeichnet.
- Manager entscheiden immer mit ihren leitenden Angestellten im Konsens.
- Mit einem kurzen, inhaltlich interessanten Vortrag liegen Sie bei Niederländern richtig.
- Termine und Tagespläne werden streng eingehalten.
- Wenn Niederländer „ja“ oder „nein“ sagen, dann meinen sie es auch so. Klare Aussagen erwarten sie auch von ihren Geschäftspartnern.
- Stellen Sie sich auf direkte Kritik ein.
- Niederländer sind harte Verhandlungspartner
- Der Preis spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle
- Ähnlich wie in Deutschland, haben Niederländer eine eher kurze Mittagspause und deshalb sollte man mittags nicht mit einem langen Geschäftsessen rechnen.
- Stellen Sie sich auf längere Diskussionen über Projekte ein als in Deutschland.
- „Overleg“ – bedeutet gegenseitige Beratung; Kompromissfindung durch aktive Teilnahme aller Anwesenden an der Diskussion.

Besonderheiten:

Teure Werbegeschenke sind nicht nötig. Ratsam sind Eintrittskarten in ein Konzert, Musical oder

Sportveranstaltungen mit einem Snack in der VIP-Loge. Bei privaten Einladungen sind Blumen, Schokolade oder eine Flasche Champagner ein gutes Geschenk. Wenn Sie das Geburtsdatum eines Kollegen bzw. Geschäftspartners kennen, sollten Sie in jedem Fall gratulieren.

Tischetikette

In den Niederlanden gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Sie sollten jedoch im Hinterkopf behalten, das letzte Stück Kuchen oder Käse auf der Platte im Buffet liegen zu lassen. Mit dem Essen wird erst begonnen, wenn die älteste Frau am Tisch sitzt. Die zweite Portion sollten Sie sich erst nehmen, wenn alle anderen den ersten Gang beendet haben. Nicht nur in Frankreich, sondern auch in den Niederlanden können bei einem Geschäftsessen Hummer, Austern oder Schnecken serviert werden. Zum „Borrel“ bzw. Wein oder Bier treffen sich Kollegen oder Geschäftsfreunde zu Büroschluss. Das Abendessen ist die Hauptmahlzeit des Tages; zu Mittag gibt es meistens Brot mit Beilagen.

Nützliches Vokabular

Goedemorgen - Guten Morgen

Goedemiddag - Gruß für den Nachmittag

Goedenavond - Guten Abend

Dag/Tot ziens - Auf Wiedersehen

Dank u/je bzw. bedankt - danke (u/je = Siez-/Duz-form)

Pardon - Entschuldigung, auch: wie bitte?

Sorry - Entschuldigung/Verzeihung

Alstublieft/alsjebliet - Bitte (Siez-/Duzform)

Ja - Ja

Nee - Nein

Österreich

Es macht schon einen Unterschied, ob man als Tourist in Österreich ist, oder als potentieller Auftragnehmer und Konkurrent am Wirtschaftsleben teilhaben will. Zudem existieren in Österreich etwa 5.000 Begriffe, die in Deutschland entweder völlig unbekannt sind oder eine komplett andere Bedeutung haben. Dem österreichischen Publizisten Karl Kraus wird das Bonmot „Was Deutschland und Österreich trennt, ist die gemeinsame Sprache“ zugeschrieben.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland durch ein schnelles, festes Händeschütteln, bei dem Blickkontakt gehalten werden sollte und der Titel ohne Namen genannt wird. Mit ‚Grüß Gott‘ oder auch „Guten Tag“ liegen Sie hier richtig, Frauen werden immer extra begrüßt – z. B. mit „Gnädige Frau“. Das in Deutschland so verbreitete „Hallo“ wird auch in Österreich gerne verwendet, jedoch mehr unter Bekannten. Beim Betreten eines Raumes erfolgt die Begrüßung durch Händeschütteln mit jedem Anwesenden. Ältere Österreicher grüßen Damen manchmal mit einem Handkuss.

Anrede

Österreich gilt als das Land der Titel. Man ist diesbezüglich traditionsbewusst und legt gesteigerten Wert auf die Nennung von Graden, Ämtern und Titeln, egal ob Sie nun wie der Dokortitel Namensbestandteil sind oder nicht. Das k. u. k-Erbe lebt hier fort und Fettnäpfchen lauern. Deshalb ist es hilfreich, sich schon im Vorfeld über die potentiellen Gesprächspartner und ihre Titel und Berufsabschlüsse zu informieren. Der Titel „Ingenieur“ oder „Magister“ sollte bei der schriftlichen oder mündlichen Anrede nicht vernachlässigt werden. Als Faustregel gilt zudem: Berufstitel wie „Kommerzialrat“ oder „Minister“ stehen immer vor akademischen Titeln. Im Zweifelsfall ist es kein Fehler, beim Titel des Gegenübers höflich „aufzurunden“.

Business-Outfit

Grundsätzlich legt man in Österreich Wert auf förmliche, eher konservative Kleidung. Zumindest bei offiziellen Anlässen und Einladungen wird Wert auf tadellose und elegante Garderobe gelegt. Stellenweise ist es in Österreich auch üblich, in der Tracht zu kommen. Dies sollte man aber den Österreichern selbst überlassen, bevor man sich als Fremder lächerlich macht. Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie also qualitativ hochwertige und gut sitzende Kleidung tragen. Herren wählen daher einen dunklen Anzug, ein Baumwollhemd und eine konservative Seidenkrawatte. Damen ein Kostüm oder Anzug mit einer Seidenbluse oder ein Kleid in diskreten Farben, dazu dezenten Schmuck oder einen Seidenschal.

Konversationsregeln

Es ist üblich, dass man sich im Berufsleben in Österreich stets unkompliziert, aber trotzdem seriös und mit gehobenem Sprachstil präsentiert. Darüber hinaus sollte man darauf achten, dass man bei der Kommunikation eine gewisse Gliederung einhält. In Österreich ist ein strukturierter und unkomplizierter Ablauf einer Kommunikation generell unabdingbar und normal.

Tabu ist:

- mit der Tür ins Haus zu fallen
- über den Nationalsozialismus, Religion, Inzestskandale oder persönliche Themen zu sprechen.
- leere Versprechungen zu machen. Österreicher erwarten, dass ein Geschäftspartner zu seinem Wort steht.
- direkt „Nein“ zu sagen oder Kritik zu äußern.
- die Hände in die Hosentaschen zu stecken
- der Handkuss im Geschäftsleben

Angemessen ist:

- charmant und höflich zu sein und die österreichische Landschaft, Architektur und Kultur zu würdigen
- mit dem Geschäftspartner Small Talk zu führen.
- Pünktlichkeit, Strukturiertheit und ein gepflegtes Aussehen.

Geschäftskultur

Österreicher legen sich im Allgemeinen ungeniert und Direktheit ist keine landesspezifische Stärke. Das hat zur Folge, dass die Anbahnung von Geschäftskontakten langfristig angelegt werden sollte. Österreicher sind stolz auf ihre Kultur und Geschichte und teilen sich gern charmant und liebenswürdig mit. Smalltalk wird gepflegt und geschätzt. Auch wenn Geschäfte heute nicht mehr vorrangig im Wiener Kaffeehaus abgeschlossen werden, Eile und Hektik sind ebenso verpönt wie deutsche Überheblichkeit und Großmannssucht.

In Unternehmen herrscht oft noch eine autokratische Führung. Man sollte deswegen nicht erwarten, dass die mittlere Ebene wichtige Entscheidungen treffen kann.

Eingeladen werden in Österreich

Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden etwas sehr außer-

gewöhnliches. Dementsprechend ist eine Einladung fast schon etwas Zwingendes. Eine Absage ist schwer und sollte gute Gründe haben. Ansonsten gilt Pünktlichkeit als Trumpf und man erwartet, dass der Gast ein Geschenk mitbringt.

Trinkgeld in Österreich

Trinkgelder sind in Österreich üblich, das hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen in Deutschland. Man gibt z. B. im Restaurant ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages.

Nützliches Vokabular

*Grüß Gott, Habidere (Habe die Ehre) - Begrüßung
Auf Wiederschau(e)n - Auf Wiedersehen
Servus - Hallo oder Auf Wiedersehen, Tschüss*

Polen



Betrachtet man die beiden Nachbarnationen aufmerksam, bemerkt man mentalitätsbedingte Besonderheiten, deren Kenntnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist. Stellen Sie sich darauf ein, dass in Polen bei der Kommunikation Ihr Fingerspitzengefühl gefragt ist.

Die richtige Begrüßung

Der Gastgeber stellt den Gast vor und man reicht sich die Hände. Dabei nennen die Anwesenden nochmals ihren Namen. Es wird als Pech angesehen, wenn man sich über der Türschwelle die Hand gibt.

Wenn Sie einer Polin vorgestellt werden, sollten Sie warten, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Ein einfaches Kopfnicken seitens der Dame ist auch üblich. Bei offiziellen Anlässen werden Frauen von polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Von deutschen Männern wird nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name länger oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das liegt daran, dass in Polen Namen auch dekliniert werden.

Anrede

Übliche Formen der Anrede bei der Vorstellung sind „Pan, Pani“ für „Herr“ und „Frau“ mit dem Nachnamen dahinter. Nach der Vorstellung, wenn die Beziehung ein wenig vertrauter geworden ist, verwendet man in den meisten Fäl-

len „Pan, Pani“ und danach den Vornamen, z. B. „Panie Tomku, pani Barbaro“.

Bei offiziellen Kontakten reduziert sich die persönliche Ansprache des Gesprächspartners auf den Titel bzw. die Funktion: „Panie prezesie“ – „Herr Geschäftsführer“. Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“, d. h. ein Staatssekretär wird als Vizeminister, ein Vizeminister als Minister, usw. angesprochen.

Konversationsregeln

In Polen ist man um eine persönliche Beziehung sehr bemüht und redet gerne über private Dinge, wie Familie, Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, Wetter usw.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Polen zu Osteuropa zuzurechnen. Es gehört zu Mitteleuropa.
- abfällige Bemerkungen über die katholische Kirche und polnische Nationalsymbole zu machen.
- polnisch-jüdische und polnisch-russische Beziehungen anzusprechen.
- Polen in russischer Sprache anzusprechen bzw. die polnische Sprache in die Nähe der russischen Sprache zu setzen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.

Angemessen ist:

- über berühmte Persönlichkeiten, wie z. B. Nikolaus Kopernikus, Frederic Chopin zu sprechen.
- über Weltkriege mit der gebotenen Demut und Zurückhaltung zu reden.
- sich nicht an Kritik über die Kirche oder Politik in Polen zu beteiligen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Polen schaffen vor der Verhandlung durch einen Small Talk eine lockere und angenehme Atmosphäre für eine Geschäftsdiskussion.
- Polen sind nicht immer pünktlich.
- In Polen gibt es keine eindeutige Trennung von Rolle und Person sowie von Berufs- und Privatleben. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit.

- Bei Geschäftskontakten sollten Sie am besten beim „Sie“ bleiben, denn ein Duzen kann zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig.
- Aufgrund der sehr hierarchisch angelegten Organisation in polnischen Firmen, sollten Sie Erstkontakte immer bei der Unternehmensspitze ansetzen.
- Polen möchten erst einmal eine gemeinsame Basis schaffen und nicht sofort alles unter Dach und Fach bringen, deshalb wirken sie beim ersten Treffen etwas unvorbereitet.
- Lesen Sie zwischen den Zeilen, achten Sie auf Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre.

Tischetikette

In Polen gilt zu Tisch die übliche Etikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „herausfühlen“, wann es angemessen ist zu gehen. Zu Tisch wird nicht über das Geschäft gesprochen. Es sei denn, der Gast fängt ein geschäftliches Thema an oder es ist ein ausdrückliches Business-Lunch. Aufgrund der katholischen Religion essen viele Polen am Freitag kein Fleisch, das sollten Sie bei der Restaurantwahl beachten.

Nützliches Vokabular

Dzien dobry [cien dobry] - Guten Tag
Dobry wieczór [dobry wietschur] - Guten Abend
Do widzenia [do wicenia] - Auf Wiedersehen
Przepraszam [pschepascham] - Entschuldigung, Verzeihung
Na zdrowie [na sdrowie] - zum Wohl
Tak - ja
Nie - nein
Prosze [prosche] - bitte
Dziekuje [cienkuje] - danke

Russische Föderation



Stellen Sie sich darauf ein, zuerst eine vertrauliche Beziehung mit dem russischen Geschäftspartner aufzubauen, bevor Sie mit den tatsächlichen Geschäftsverhandlungen beginnen. Russen gelten als kontaktfreudig und offen, doch

dauern Verhandlungen mit ihnen in der Regel länger als in Deutschland.

Die richtige Begrüßung

Die Russen präferieren es, von Dritten vorgestellt zu werden. Sie sollten auch abwarten, bis Sie jemand vorstellt. Falls es nicht geschieht, dann stellen Sie sich selbst vor. Das gilt auch für Geschäftsfrauen. Als Begrüßung verwendet man in Russland Redewendungen wie z. B. „dobroe utro“ - Guten Morgen, „Privjet“ - „Hallo“ oder „Ja rada privetstwowat'was“ - „Ich freue mich, Sie begrüßen zu dürfen!“. Als Antwort ist es höflich „Otschen prijatno“ - „Angenehm“ zu sagen. „Mann“ sollte stets warten, dass „Frau“ ihm die Hand zur Begrüßung reicht.

Anrede

Die Anrede ist in Russland eine Besonderheit, da die Russen im Allgemeinen drei Namen besitzen. Der erste Name ist ihr Vorname, der letzte ist der Nachname des Vaters und der mittlere Name ist eine Version des Vornamens ihres Vaters. Ein Beispiel verdeutlicht es schnell: Iwan Pawlowitsch Smirnow heißt der Vater. Iwan ist sein Vorname, Pawlowitsch sein Vatersname und Smirnow ist sein Nachname. Sein Sohn heißt dann Iwan Iwanowitsch Smirnow. Dieselbe Regel gilt auch für Frauen. Sie haben meistens die Endung „-na“ oder „-owna“.

Die Russen stellen sich meist entweder mit dem Vornamen oder dem Vor- und Vatersnamen vor. Mit dieser vertraulichen Form sollten sie auch von Ihnen angesprochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die russischen Geschäftspartner sofort geduzt werden möchten. In jedem Fall wird gesiezt, es sei denn die Bekanntschaft ist schon so nah, dass man zum Du übergeht.

Business-Outfit

In Russland besteht ein ausgeprägtes Statusdenken. Man zeigt durch Statussymbole, wer man ist. Russische Geschäftsleute kleiden sie eher konservativ: der Herr trägt einen dunklen Anzug, Hemd mit Krawatte und gutes geputztes Schuhwerk. Geschäftsfrauen dürfen sich gern etwas mehr schminken, sich feminin, aber seriös präsentieren. Figurbetonte Kleidungsstücke und hohe Absätze sind üblich und keineswegs anstößig.

Konversationsregeln

Die Menschen in Russland sind sehr kontaktfreudig und reagieren gern emotional. Sie unterhalten sich über politische und weltbewegende Themen und hören gerne Anekdoten und humorvolle Erwiderungen.

Tabu ist:

- über sein Einkommen und seine Karriere zu sprechen.
- zu starker Dominanz, Besserwisserei, Arroganz, Zynismus und grobe Witze.
- über Geistliche und Politiker offen zu lachen.
- das Thema Wetter, es ist wohl zu banal.
- politische Themen zu diskutieren.
- Missstände in Russland zu erwähnen

Angemessen ist:

- bescheiden über das Thema Gesundheit und Wohlstand zu sprechen.
- die Wahl von Themen wie Sport, Literatur und Filme.
- über Missstände zu klagen (aber nicht die in Russland!).
- über Kinder und Familienangelegenheiten zu sprechen, wenn das Thema zur Sprache kommt.
- anstatt im Nachhinein, im Vorhinein zu einem Feiertag, außer Geburtstag, zu gratulieren.
- Komplimente, die einfach und natürlich sind oder die Musikalität der Russen, die Gastfreundschaft oder russische Persönlichkeiten betreffen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Aufbau einer persönlichen Beziehung von Anfang an. (Zeit für Smalltalks einplanen.)
- Emotionen und Berührungen werden in die Geschäftsbeziehung eingebracht und deuten Vertrauen an.
- Russen sind nicht nur auf persönlich Erreichtes stolz, immer auch auf ihr Land.
- Ein direktes „Nein“ wird meist vermieden.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur benutzen Russen ihren Mitarbeitern gegenüber sehr oft den Befehlston.
- Wenn Sie zu kompromissbereit sind, könnte es als Schwäche interpretiert werden. Sie sollten also viel Geduld mitbringen und auf bestimmten Standpunkten beharren.

- Rangniedere Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungskompetenzen und treten in Verhandlungen kaum offensiv auf.
- Russische Geschäftspartner denken mehrere Schritte voraus und bauen auf diese Weise eine Verhandlungsstrategie auf. Sie sollten das selbe versuchen.
- Ein gemeinsames Essen ist eine sehr gute Möglichkeit, um Geschäfte zu beschließen; Telefonkonferenzen hingegen nicht.
- Tagesordnungen werden schnell geändert und angepasst.
- Auch wenn Russen sagen, dass sie eine konkrete Aussage verstanden haben, muss es tatsächlich nicht der Fall sein. Oft wird das gesagt, was der Geschäftspartner hören möchte.
- Stellen Sie sich auf lange Verhandlungen ein, die u. a. durch Bürokratie hervorgerufen werden.
- Russen kommen oft zu spät, von Ihnen wird aber Pünktlichkeit erwartet.
- Korruption ist noch immer ein aktuelles Thema in Russland.
- Als Frau ist es schwieriger, sich in Russland durchzusetzen. Konservatives, gepflegtes Äußeres und seriöses Benehmen fördern die Akzeptanz.

Besonderheiten:

Obwohl das Trinken von Wodka immer seltener vorkommt, sollten Sie sich darauf einstellen, dass Ihnen zwischen den Meetings ein Glas angeboten wird. Ihr Geschäftspartner erwartet von Ihnen, dass Sie wenigstens daran nippen, da das Trinken von Wodka auch zu allgemeinen Umgangsformen in Russland gehört. Geschenke sind in Russland willkommen: Blumen, Pralinen, Alkohol oder sogar Parfüm für die Dame, aber keine gelben Blumen. Geschenke, welche durchaus wertintensiv sein können, sollten in jedem Fall am Ende eines Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuches zu wecken. Montag, der 13. gilt als Unglückstag, im Allgemeinen sind Montage keine guten Tage für Geschäftsverhandlungen und Reisen. Die Zahl 13 gilt im Allgemeinen als Unglückszahl und sollte in allen Situationen vermieden werden. Die Hand sollte nicht über der Türschwelle gereicht werden, weil das auch „Unglück bringt“.

Übrigens: In Russland gibt es eine „Lächelgrenze“. Lächeln und Lachen wird nicht als Kommunikationsmittel gesehen und führt eher zu Irri-

tationen. Ein russisches Sprichwort sagt: „Ein Lachen ohne Grund, ist ein Zeichen für einen Dummkopf.“

Tischetikette

In Russland gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Wie in jedem Land gibt es jedoch einige Besonderheiten, die zu beachten sind. Russische Tafeln bestehen aus zahlreichen Gängen. Man sollte sich deshalb zu Beginn des Essens zurückhalten. Erst wenn der Gastgeber das Essen beendet, dürfen alle den Tisch verlassen. Frauen sollten es vermeiden, die Rechnung zu zahlen. Entweder beauftragen Sie Ihren männlichen Mitarbeiter damit oder Sie legen das Geld auf den Tisch, nachdem der Kellner die Rechnung gebracht hat. Es ist üblich 10 Prozent Trinkgeld zu geben. Der russische Tee oder ein leicht alkoholisches Getränk „was“ werden oft zum Essen serviert. Wodka oder Wein werden auch zum Essen getrunken. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird erst gegen 14 Uhr eingenommen. Wodka abzulehnen ist ein ernsthafter Verstoß gegen die Etikette. Ausreden wie Religion, Gesundheit, Autofahren und Medikamenteneinnahme werden jedoch akzeptiert.

Nützliches Vokabular

[*Dobroe utro*] - Guten Morgen

[*Dobryj djen*] - Guten Tag

[*Dobryj vjetscher*] - Guten Abend

[*Do svidanija*] - Auf Wiedersehen

[*Spasibo*] - Danke

[*Prastitje*] - Entschuldigen Sie

[*Da*] - ja

[*Nijet*] - nein

Schweiz



Trotz geografischer Nähe und dem Umstand, dass in 19 der 26 Schweizer Kantone Deutsch gesprochen wird, bestehen zwischen Schweizern und Deutschen deutliche Mentalitätsunterschiede. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße auch für den französischsprachigen Teil der Schweiz sowie das Tessin, in dem Italienisch gesprochen wird und zudem die Einflüsse der Nachbarländer Frankreich und Italien wirken.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland mit einem Händeschütteln. Stellt ein Dritter zwei

Personen vor, wird die gesellschaftlich oder beruflich niedere Person der höheren vorgestellt, und der Jüngere dem Älteren. Dabei werden, zumindest im deutschsprachigen Teil der Schweiz, üblicherweise Floskeln wie „Schön, Sie kennen zu lernen“ verwendet.

Anrede

Üblich ist die Anrede mit „Frau“ oder „Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen. Die Anrede mit „Sie“ und dem Vornamen (sog. „Hamburger Sie“) ist in der Schweiz verpönt und sollte vermieden werden. Im Gegensatz zum Nachbarn Österreich legen die Schweizer keinen übertriebenen Wert auf akademische und berufliche Titel. Bei formellen Anlässen sollten diese aber zumindest bei der Begrüßung verwendet werden.

Business-Outfit

Im Schweizer Wirtschaftsleben favorisiert man förmliche, eher konservative Kleidung. Herren sind im dunklen Anzug angemessen gekleidet. Frauen sollten Kostüme oder Kleider in gedeckten Farben wählen. Nackte Beine sollten im Geschäftsalltag ebenso vermieden werden wie tiefe Ausschnitte. Schlichte Eleganz ist auch bei den Accessoires Trumpf. Protz wird abgelehnt. In der Kreativwirtschaft herrschen natürlich auch in der Schweiz weniger strikte Regeln.

Konversationsregeln

Small-Talk zu Beginn einer Konversation ist durchaus üblich. Neben Fragen zur Anreise sind auch die Schweizer Natur sowie das Schweizer Brauchtum und die Traditionen sowie Bau- und Kunstdenkmäler ein dankbares Einstiegsthema. Man kommt aber relativ schnell zum eigentlichen Gesprächsthema. Die Gespräche verlaufen in sachlicher Atmosphäre und folgen üblicherweise der vorher vereinbarten Agenda. Schweizer sind im Allgemeinen geradlinig und zielorientiert.

Tabu ist:

- Schwyzerdütsch „nachzumachen“ indem man Worten willkürlich Verniedlichungsformen anhängt. (Der Schweizer spricht niemals von „Fränkli“!).
- verbal aggressiv oder fordernd aufzutreten sowie Entscheidungen erzwingen zu wollen.

- das Schweizer Bankensystem oder die Ausländerpolitik zu kritisieren.
- Privates und Berufliches zu vermischen.

Angemessen ist:

- höfliches und freundliches Auftreten.
- pünktlich und gut vorbereitet zu Meetings zu erscheinen.
- sich im Kontakt mit Beamten und Behörden kooperativ zu verhalten.
- zahlreiche Visitenkarten mitzuführen, da sie üblicherweise an jeden Gesprächspartner, inkl. der Sekretärin oder Rezeption übergeben werden.

Geschäftskultur

Die Geschäftskultur in der Schweiz ist wie die Eidgenössische Gesellschaft und der Politikbetrieb auf Konsens und Kompromiss aufgebaut. „Den Schweizer“ gibt es höchstens im Ausland. Normalerweise definiert man sich über die Zugehörigkeit zum Kanton. Die Kantone haben weitreichendere Gesetzgebungsbefugnisse als die deutschen Bundesländer. Entscheidungsprozesse verlangen in der Schweiz in größerem Maße nach Kompromissen. Understatement ist eine wichtige Tugend. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Korrektheit werden ebenso geschätzt wie das Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie Verschwiegenheit. Schweizer achten auf Qualität, Präzision und Perfektionismus. Der Preis spielt bei Verhandlungen eine weniger wichtige Rolle als in vielen anderen Ländern. Man lebt Solidität. So findet man auch in Supermärkten üblicherweise glatte Preise und keine Suggestivpreise, wie 9,99 €.

Eingeladen werden in der Schweiz

Geschäftssessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird etwa zwischen 12:00 und 14:00 Uhr eingenommen. Man sollte in dieser Zeit möglichst keine Geschäftsbesuche oder Anrufe tätigen. Eine Einladung zum Mittagessen wird vom Geschäftspartner aber in der Regel angenommen. Beliebte Schweizer Spezialitäten sind (Käse-)Fondue oder Raclette. Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden eher selten. Dementsprechend ist eine solche Einladung ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Gastgeschenk ist angebracht, wird aber nicht unbedingt erwartet.

Trinkgeld in der Schweiz

Bediengelder sind in der Schweiz in der Rechnung inbegriffen. Extra Trinkgeld ist keine Pflicht. Man gibt aber z. B. im Restaurant bei Zufriedenheit mit Speisen und Service ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages. Das Trinkgeld wird der Bedienung persönlich übergeben. Auch bei Kartenzahlung sollte es bar überreicht werden.

Nützliches Vokabular

Grußformeln

formell: Grüezi – Begrüßung

Adieu – Auf Wiedersehen

informell: Hoi, Hallo, Sali, Salü, Ciao, Tschau

Merci – Danke

Exgüsi oder Tschoudigung – Entschuldigung

en Guete! – Guten Appetit!

Büez – Arbeit

Beiz – Wirtschaft, Kneipe



Slowakische Republik

Es gibt einige mentalitäts- und geschichtsbedingte Unterschiede zwischen Slowaken und Tschechen. Slowaken sind nun einmal individuell. Die Eigenschaft, zwischen den Zeilen lesen zu können, wird Ihnen nützlich sein.

Die richtige Begrüßung

In vielen Fällen wird in der Slowakei Wert auf Förmlichkeiten gelegt. Mit einem „Dobrý deň“ fahren Sie in der Regel gut. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Titel und Vor- und Nachnamen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. In einer Gesellschaft sollten Sie die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen und die Damen zuvorkommend behandeln.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name anders oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das hängt damit zusammen, dass in der Slowakei Namen auch dekliniert werden. Die Nachnamen von Frauen bekommen sogar eine extra „-ová“ Endung.

Anrede

Wie schon erwähnt, stellen Sie sich selbst mit dem Titel vor und deshalb sollten Sie Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel bzw. Funkti-

on ansprechen (z. B. Magister, Doktor, Ingenieur, Direktor, Geschäftsführer usw.). In der Slowakei werden Titel und Funktionen ernst genommen, ignorieren Sie diese deshalb nicht. Die übliche Anrede lautet: „pán“ (Herr) bzw. „pani“ (Frau) plus der Titel und der Nachname. Verwenden Sie keine Vornamen, sie sind für gute Bekannte reserviert.

Konversationsregeln

Der persönliche Kontakt mit den slowakischen Partnern spielt bei der Herstellung von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Die Körpersprache ist im slowakischen Business eher von Zurückhaltung geprägt. Sie können Ihren slowakischen Partner beeindrucken, wenn Sie sich für die slowakische Kultur oder Geschichte interessieren oder sogar etwas darüber wissen. Die Slowaken mögen auch, nach ihren Bräuchen und Traditionen gefragt zu werden.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- die Slowakei zu Osteuropa zuzurechnen; sie liegt genau in Mitteleuropa.
- Slowaken und Tschechen in einen Topf zu werfen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Vermeiden Sie bei Gesprächsthemen wie die Situation der ungarischen Minderheit oder die Integration der Roma in die slowakische Gesellschaft;
- die „billigen“ slowakischen Arbeitskräfte als größten Vorteil der Slowakei zu betonen.
- Slowaken reagieren mitunter empfindlich, was Bewertungen ihrer Eigenständigkeit und Souveränität betrifft (unabhängige Slowakische Republik erst ab 1993) sowie die Rolle, die die damalige Tschechoslowakei in der K. und K.-Monarchie spielte.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- sich an Kritik über Politiker und Polizisten zu beteiligen.
- sich für die slowakische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Korrespondenz allein führt in der Regel nicht zum Erfolg. Der persönliche Kontakt ist für die slowakischen Geschäftspartner von großer Bedeutung. Zur Kontaktpflege ist es ratsam, jeden kleinen Anlass zu nutzen, z. B. den Geburtstag oder Namenstag.
- Zeigen Sie bei Geschäftsverhandlungen Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Die Slowaken sind in der Regel nicht für das schnelle Geschäft geeignet. Bringen Sie Geduld mit und denken Sie an die Sprachbarriere (Dolmetscher).
- Im slowakischen Geschäftsleben ist es eher nicht angebracht, gleich am Anfang große Präsentationen aufzufahren. Es ist meistens der Dialog, in dem sich die geschäftliche Beziehung entwickelt.
- Die Slowaken sagen oft nicht klar und deutlich was sie möchten. Manchmal wird der Geschäftspartner mit Andeutungen „geführt“, bis Sie von ihm die „richtige“ Aussage oder Angebot zu hören bekommen. Achten Sie vor allem auf die Gestik, Mimik, Sprachstil und Atmosphäre.
- Die Slowaken brauchen mehr Zeit für die Analyse von Angeboten und für die Beschaffung von Informationen.
- Die Slowaken äußern Kritik oder Zweifel kaum direkt und wenn, dann nur unter vier Augen.
- Im Gegensatz zu Verhandlungen in der Privatwirtschaft ist es für die öffentliche Verwaltung sehr wichtig, alle Unterlagen korrekt ausgefüllt und schon bereit zu haben.

Besonderheiten:

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten, dann nehmen Sie diese an und bringen ein Geschenk mit. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Nach dem Empfang gilt in der Regel: ziehen Sie die Schuhe aus. Sie bekommen Hausschuhe.

Die Slowaken sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Tischetikette

In der Slowakei gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „fühlen“, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird Bier oder Wein getrunken, oft wird aber auch Slivovica (Pflaumenschnaps) serviert. Als Gast gehört es sich aus Höflichkeit wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es, den Gastgeber oder Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Dobré ráno - Guten Morgen

Na zdravie - Zum Wohl

Dobrý deň - Guten Tag

Ďakujem - Danke

Dovidenia - Auf Wiedersehen

Prosím - Bitte

Prepáče - Entschuldigung

Nie - nein

Áno - ja

Tschechische Republik



Tschechen legen großen Wert auf Pünktlichkeit und klare Kommunikation und sind eher distanziert. Geschäftsessen kommen vor und dienen dem besseren Kennlernen.

Die richtige Begrüßung

In Tschechien stellen Sie sich selbst vor. Dabei sagen Sie: „Dobry den“ (Guten Tag) plus Ihren Titel, Vor- und Nachnamen. Vorstellen durch Dritte kommt vor, ist aber nicht die Regel.

Anrede

Verwenden Sie in Tschechien keine Vornamen; diese sind, genauso wie das Duzen, nur für sehr gute Bekannte reserviert. Die übliche Anrede lautet: „pan“ – Herr bzw. „paní“ – Frau plus der Nachname. Sie sollten Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel ansprechen. Einen Mann mit Dokortitel spricht man beispielsweise mit „Pane doktore“ plus Nachname und eine Frau mit dem gleichen Titel als „Pani doktorko“ an.

Konversationsregeln

Tschechen führen unter Geschäftspartnern nicht allzu lange und persönliche Gespräche. Falls es bei einem Essen doch zu einem längeren Gespräch kommen sollte, mögen es die Tschechen, etwas über Bräuche und Tradition in Ihrem Heimatland zu sprechen. Themen, wie Familie und Hobbys, sind auch beliebt.

Tabu ist:

- prahlerisches und lautes Reden.
- über die „Tschechei“ zu reden.
- Themen wie Politik und die kommunistische Zeit zu beginnen.
- Tschechen und Slowaken als eine Einheit zu bewerten.
- lange Monologe zu halten.
- bei einer Redepause sofort das Wort zu ergreifen.
- die tschechische Sprache in die Nähe des Russischen zu rücken.

Angemessen ist:

- bescheidene Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- etwas über die tschechischen Bräuche und Traditionen zu wissen.
- über Themen wie Familie

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Auch wenn Tschechen direkt kommunizieren und schnell zum Punkt kommen, sind Verhandlungen zeitintensiver, da Konflikte und Konfrontationen gern umgangen werden. Als Deutsche sollten Sie deshalb Geduld und Ausdauer mitbringen.
- Alter und Erfahrung stellen Autorität dar, junge Manager werden nicht so ernst genommen.
- Während Deutsche Emotionalität und Rationalität sehr strikt trennen und Verhandlungen fast ausschließlich sachorientiert führen, vermischt sich bei Tschechen Berufliches und Privates stark.
- Ein hoher Improvisationsgrad ist prägend. Strikte Pläne werden dagegen abgelehnt und Normen und Gesetze traditionell kritisch gesehen, angezweifelt, und umgangen.
- Kritik sollte indirekt und auf keinen Fall herablassend geäußert werden. Auf Druck und Bevormundung wird oft in Schwejkscher Manier

reagiert. Dabei werden mit viel Geschick und Phantasie Ausreden erfunden.

- Während einer Konversation sollten Sie versuchen, auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers zu achten. Nach unten gerichtete Augen oder Reaktionslosigkeit wären mögliche Anzeichen einer Problematik oder Aversion gegen das Vorgebrachte.
- Aufgrund der großen Achtung vor Formalitäten, können Sie sich darauf verlassen, dass Tschechen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Besonderheiten:

Wenn Tschechen zum Essen einladen, dann meistens ins Restaurant und nicht nach Hause. Falls Sie doch eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen, Kristallglas, Porzellan, Pralinen oder ein guter Alkohol sind üblich.

Tischetikette

In Tschechien gilt die übliche Tischetikette. Beim Mittag- oder Abendessen finden in der Regel nur persönliche Gespräche statt. Beachten sollte man, dass man beim Essensbeginn „Dobrou hut“ – Guten Appetit sagt. Falls man Slivovice, einen bekannten Pflaumenschnaps, trinkt, stößt man meistens mit den Gläsern an und sagt „na zdraví“ – Gesundheit. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee, der auf türkische Art zubereitet wurde.

Nützliches Vokabular

Dobré rano - Guten Morgen

Dobrý den - Guten Tag

Na zhledanou - Auf Wiedersehen

Prosím - bitte, keine Ursache

Vítejte - bitte

Dekuji - Danke

Ano - ja

Ne - nein

Türkei



Die richtige Begrüßung

Erkundigen Sie sich vor Ihrem ersten Treffen mit türkischen Geschäftsleuten nicht nur nach der richtigen Aussprache der einzelnen Namen. Informieren Sie sich auch über das Geschlecht

der Namensträger. Einige türkische Vornamen (z. B. İlhan, Deniz, Uğur) werden nämlich von beiden Geschlechtern verwendet.

Auch wenn Sie über eine schriftliche Bestätigung Ihres Termins verfügen: Rufen Sie kurz vorher Ihre Verabredung noch einmal telefonisch in Erinnerung. Beweisen Sie zudem die auch hier geschätzte und von Ihnen erwartete „deutsche“ Pünktlichkeit.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen Ihr türkischer Partner mit einem hohen Maß an freundlicher Höflichkeit und Respekt entgegentreten wird. Gastfreundschaft und Harmoniebestreben sind weitere Merkmale der in der Türkei stark ausgeprägten Personenorientierung. Stellen Sie Ihren eigenen Auftritt darauf ein und runden Sie ihn mit einer großen Portion Gelassenheit ab.

Sie werden per Handschlag begrüßt, der aber weicher ausfällt, als Sie es vermutlich gewohnt sind. Es wird Augenkontakt gesucht und gehalten. Den auch zwischen türkischen Männern üblichen Körperkontakt (Umarmungen, Wangenküsse) sollten Sie erwidern, aber (in diesem Stadium Ihrer Bekanntschaft) nicht selbst initiieren. Sie signalisieren Interesse an der türkischen Kultur, wenn Sie bei der durchaus länger dauernden Begrüßungszeremonie einige Höflichkeitsformeln auf Türkisch anbringen. Beachten Sie, dass sowohl bei der mündlichen als auch bei der schriftlichen Kommunikation Wert auf die Nennung bzw. Darstellung der jeweiligen akademischen und beruflichen Titel gelegt wird.

Business-Outfit

Dem äußeren Erscheinungsbild wird in der Türkei große Bedeutung beigemessen. Ihre Kleidung sollte dem Anlass angemessen, elegant und gepflegt sein. Vor allem städtisch geprägte Türken besitzen ein Faible für modische Garderobe sowie Accessoires von Markenherstellern. Kleider machen (auch) in der Türkei Leute.

Konversationsregeln

Das persönliche Gespräch ist für die beziehungsorientierten Türken ein wichtiges Mittel zur Erarbeitung der für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Vertrauensbasis. Nutzen Sie den vor jeder Verhandlungsrunde obligatorischen, ausgiebigen Smalltalk, um im Austausch mit Ihren türkischen Verhandlungspartnern für angenehme atmosphärische Rahmenbedingungen zu sorgen.

Angemessen ist:

- den von Respekt und Höflichkeit geprägten türkischen Kommunikationsstil zu erwidern.
- den Nationalstolz der Türken in positiver Weise ansprechen.
- ehrlich gemeinte Komplimente über das reiche kulturelle Erbe und die vielen Schönheiten des Landes.
- die Türken sind sehr humorvolle Menschen und erzählen sich gerne Witze. Halten Sie daher selbst Humorvolles parat, um an geeigneter Stelle Ihren Beitrag für eine gelöste Atmosphäre zu leisten.

Tabu ist:

- kritische Themen politischer Natur anzusprechen (z. B. der Umgang mit Menschenrechten in der Türkei, der Konflikt mit den Kurden, der Völkermord an den Armeniern und die international nicht anerkannte Türkische Republik Nordzypern).
- die Türkei als islamische Republik zu bezeichnen.
- ein klares „Nein“, dies sollten Sie subtil umschreiben und ein Problem eher indirekt ansprechen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Verhandlungsablauf und -stil sind durch die Personenorientierung der Türken geprägt.
- Wichtig ist es, typische Rituale wie den ausgiebigen Smalltalk bei einer Tasse schwarzen Tee (çay) als bedeutenden Bestandteil der türkischen Verhandlungskultur anzunehmen (und nicht als leidiges, weil ungewohntes und vermeintlich nicht zielführendes „Übel“ zu begreifen).
- Achten Sie bei der personellen Zusammensetzung Ihrer Verhandlungsdelegation darauf, dass Sozial- und Fachkompetenz gleichermaßen repräsentiert sind.
- Um der Beziehungsorientierung der Türken Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich für die Verhandlungsführung, die Klärung der Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) einer Verhandlung strikt von deren personenbezogenen Aspekten (Emotionen, Vertrauen) zu trennen.

- Bemühen Sie sich, „weich“ gegenüber der Person Ihres Verhandlungspartners zu agieren, aber „hart“ in der Sache zu bleiben.
- In der Türkei herrscht ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil. Die Entscheidung trifft der Chef zumeist alleine, dessen Autorität sich über Seniorität und Erfahrung definiert.
- Hierarchien werden strikt eingehalten, vom Vorgesetzten werden ständige Präsenz und häufige Sachstandsabfragen erwartet.
- Informieren Sie sich daher vorab über die genauen Entscheidungsprozesse im Unternehmen Ihres Verhandlungspartners. Stellen Sie eine möglichst frühzeitige Einbindung der Firmenspitze (häufig der Inhaber) in die Verhandlungen sicher.
- Gewährleisten Sie gleichzeitig, dass der Rang Ihrer Verhandlungsführer dem der türkischen Verhandlungspartner entspricht.
- Der Preis spielt eine große Rolle in der türkischen Geschäftspolitik und ist damit häufig Kernfrage der Verhandlung. Kalkulieren Sie daher Preisnachlässe ein.

Tischetikette

Geschäftliche Termine finden in der Türkei häufiger in Restaurants als z. B. in Unternehmensräumen statt. Eine Einladung in das Ambiente eines zumeist luxuriösen Lokals dient zum einen der Intensivierung der wichtigen persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern. Zum anderen gibt sie dem türkischen Gastgeber Gelegenheit, Ihnen gegenüber nicht nur seine Großzügigkeit, sondern auch sein gesellschaftliches Standing zu zeigen. Bringen Sie zum Geschäftsessen viel Zeit mit, da Sie in der Regel nicht nur verwöhnt werden, sondern der Austausch sehr intensiv ist.

In türkischen Restaurants erwartet Sie üblicherweise zunächst ein reichhaltiges Angebot an landestypischen kalten und warmen Vorspeisen (Meze). Beliebte Hauptgerichte sind Gegrilltes vom Lamm oder Kalb sowie Fischspeisen. Zum (Abend-) Essen wird häufig das Nationalgetränk der Türken, der anishaltige Trauben- oder Feigenschnaps Raki gereicht, der gerne in guten Mengen konsumiert wird. Lange Trinkgespräche oder Tischreden sind eher selten. Beachten Sie, dass Türken mit islamischem Hintergrund auf Alkohol verzichten. Schließen Sie sich in dieser Gesellschaft diesem Verhalten an. Zum

Ende werden häufig (sehr) süße Desserts oder Obst gereicht.

Da Türken gerne ihre Gastfreundlichkeit demonstrieren, übernehmen sie in aller Regel die Rechnung. Diese werden sie zumeist unbemerkt von Ihnen begleichen. Nehmen Sie die Einladung dankend an. Ihre Ablehnung oder auch Ihr Angebot, einen Teil der Rechnung zu übernehmen, wird Ihr türkischer Geschäftspartner als Kränkung auffassen.

Einladungen nach Hause sind ein guter Gradmesser für die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrem türkischen Gastgeber. In der Regel wird er Sie nur dann zu sich einladen, wenn Sie zum Freundeskreis der Familie gehören oder ein besonders geschätzter Geschäftspartner sind. Übrigens: Einladungen zu gesellschaftlichen Großereignissen wie einer türkischen Hochzeit dienen eher der Dokumentation der Reputation des Gastgebers und sind wohl nicht als private Gesten einzuschätzen.

Nicht nur angesichts der Bedeutung persönlicher Beziehungen für den Geschäftserfolg in der Türkei sollten Sie daher eine private Einladung nach Möglichkeit nicht ablehnen. Können Sie diese dennoch nicht annehmen, bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und begründen Sie Ihre Absage gut. Vermeiden Sie dabei ein direktes „Nein“.

Noch mehr als anlässlich einer Essenseinladung in ein Restaurant werden Sie zu Hause bei Ihrem türkischen Geschäftsfreund verwöhnt. Ausdruck seiner Gastfreundschaft ist vor allem das sehr reichlich bemessene Angebot an Speisen und Getränken. Würdigen Sie seine Großzügigkeit, indem Sie sich als „guter Esser“ präsentieren und auch bei Nachschlägen nicht „Nein“ sagen. Geben Sie andererseits deutlich aber freundlich zu erkennen, wenn Sie satt sind und eine weitere Portion nicht mehr verzehren können. Stellen Sie sich darauf ein, dass erst sehr spät gegessen wird und gesellige Abende entsprechend lange dauern können.

Erhalten Sie eine Einladung ins Privathaus Ihres türkischen Geschäftspartners, so ist das Mitbringen von kleinen Geschenken üblich. Gern gesehene Mitbringsel sind dekorative Einrichtungsgegenstände, Gebäck oder Süßigkeiten, insbesondere für die Kinder Ihres Gastgebers. Schenken Sie ihm (hochwertige) alkoholische Getränke nur, wenn Sie sich sicher sind, dass er Alkohol trinkt bzw. trinken darf.

Nützliches Vokabular

Günaydin [günaiden] – Guten Morgen

lyi günler [iji günler] – Guten Tag

Merhaba [merhaba] – Hallo

Allaha ismarladik [allasmarladik] – Auf Wiedersehen

Rica ederim! [ridscha ederim] – bitte, keine Ursache

tesekkür ederim! [teschekür ederim] – Vielen Danke!

evet [ewet] – ja

hayir [hajier] – nein



Ungarn

Die Ungarn möchten – wenn sie auch nur eine „kleine Nation“ darstellen – von den anderen als gleichberechtigter Partner wahrgenommen werden. Ungarn meiden offene Konflikte, sorgen für angenehme Atmosphäre in ihrem Umfeld und zwingen dabei anderen nicht so gern ihren Willen auf. Nationale Symbole und die Sprache sind äußerst wichtig.

Die richtige Begrüßung

Die Ungarn legen immer noch viel Wert auf das Zeremonielle. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Namen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. Sie sollten in einer Gesellschaft die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, den Symbolen Achtung erweisen und die Damen zuvorkommend behandeln. Bei Ungarn kommt es gut an, wenn man nett lächelt und bei Selbstbewusstsein gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlt.

Anrede

Beim Grüßen werden in Ungarn – wie auch in anderen Nachfolgestaaten der K. und K.-Monarchie – ausschließlich Titel aber keine Nachnamen benutzt. Begrüßen Sie also Ihren Partner mit einem Händedruck und z. B. „Jó napot, igazgató úr!“ (Guten Tag, Herr Direktor!) – und wenn nicht auf Ungarisch, dann sagen Sie die deutsche Version. Dies wird in den meisten Fällen verstanden. Das direkte Anreden mit dem Nachnamen wird in Ungarn als herabwürdigend oder gar provozierend angesehen. Akzeptiert wird es nur dann, wenn ein größerer sozialer Abstand demonstriert wird. Gleichgestellte benutzen

einfach das Wort „úr“ (Herr) oder „hölgyem“ (Frau) oder fügen noch den Vornamen hinzu. Wenn man seine Achtung dem Partner gegenüber demonstrieren will, benutzt man verschiedene Titel (z. B. Direktor, Minister, Präsident, Doktor, Geschäftsführer usw.). Dabei gilt als Regel, dass man alle Titel oder Funktionen nach oben „aufrundet“, z. B. den stellvertretenden Minister oder einen ehemaligen Minister mit Minister anredet.

Konversationsregeln

Besuche und persönliche Kontakte sind bei den Ungarn eine beliebte Form der Geschäftsabwicklung. Sehr oft betrachten die ungarischen Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennen zu lernen und Vertrauen zu schaffen.

Dazu muss man wissen, dass im ungarischen Alltag zwei unterschiedliche Welten präsent sind. Ungarn ist ein traditionelles Agrarland. So sind bäuerliche Werte wie Familie, Nächstenhilfe, gutes Essen und Trinken, demonstrative Religiosität usw. allgemein wichtig. Die Denkweise vieler Ungarn wurde jedoch durch das Bürgertum beeinflusst. Machen Sie sich bitte über die „feudalen“ Vorfahren nicht lustig.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Ungarn zu Osteuropa zuzurechnen; es gehört zu Mitteleuropa.
- ungarisch-russische Beziehungen anzusprechen. Selbst das Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf kein Verständnis stoßen.
- Ungarn in russischer Sprache anzusprechen. Russisch gilt als Sprache der Besatzer und Instrument der nationalen Unterdrückung.
- Sie sollten unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder ruhmvollen Momenten der ungarischen Geschichte meiden.
- Die Freiheitskämpfer oder die Revolutionäre von 1848 und 1956 sollten nicht als Rebellen bezeichnet werden.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Bei den Ungarn hat die sozialistische Vergangenheit einen negativen Nachgeschmack, deshalb werden Sie selten Verständnis ernten, wenn Sie mit Ihrem ungarischen Partner beim

Abendessen vertrauensvoll in „Ostalgie“ versinken.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- über Politiker, Beamte und Polizisten zu spotten.
- sich für die ungarische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.
- Für die Gesprächspausen ist Small Talk über Ungarn ratsam.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- In der ungarischen Kultur hat die menschliche Güte einen Ehrenplatz, niemand soll verletzt werden. Interpretieren Sie deshalb die ungarische Indirektheit nicht als Falschheit, Zeichen böser Absichten oder Unzuverlässigkeit.
- Das eigentliche Kommunizieren und Verhandeln ist stark formell und hierarchisch strukturiert.
- Der persönliche Kontakt zu den ungarischen Geschäftspartnern ist wichtig, daher sollte man auch das Telefongespräch der E-Mail vorziehen.
- Drängen Sie nicht auf schnelle Entscheidung.
- Ein direktes „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen.
- Politische Korrektheit spielt in Ungarn keine große Rolle, deshalb scherzt man gelegentlich über Minderheiten. In der Praxis verhalten sich die Ungarn jedoch überwiegend tolerant und akzeptieren das Anderssein.

Besonderheiten:

Obwohl die Ungarn gern tafeln, kann es beim Essen trotzdem still zugehen. Wundern Sie sich nicht, dass nachdem das Essen auf den Tisch gekommen ist, Sie nur kurze oder abweisende Antworten auf Ihre höflichen Diskussionsansätze erhalten. Dieses Verhalten wurzelt tief in der ungarischen Kultur. Es gilt ein altes Sprichwort: „Beim Essen spricht ein Ungar nicht!“.

Mit Bier wird in Ungarn nicht angestoßen. Dies ist nach der Niederschlagung der Revolution 1848–49 ein „Privileg“ der österreichischen Besatzer („die Deutschen“) geblieben. Mit Bier anzustoßen gilt oft immer noch als Beleidigung

und Unterdrückung durch „die Deutschen“. Wenn Ihr Partner aber das Glas hebt und den Wunsch signalisiert, mit Ihnen doch anstoßen zu wollen, sollten sie diesen Wunsch nicht ablehnen und diese Geste würdigen.

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Die Ungarn sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Und zum Schluss: In Ungarn ist die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen noch ein Tabu. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo sie sich die Hände waschen können.

Tischetikette

In Ungarn gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast fühlen, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird oft Bier oder Wein getrunken; es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass Schnaps (z. B. Pfirsich- oder Birnenschnaps) serviert wird. Als Gast gehört es sich wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es den Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Jó reggelt - Guten Morgen

Egészségére - Zum Wohl

Jó napot - Guten Tag

Kérem - Bitte

Viszontlátásra - Auf Wiedersehen

Köszönöm - Danke

Tessék? - Wie bitte?

Elnézést - Entschuldigung

Nem - nein

Igen - ja

Amerika



USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika werden oft als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten bezeichnet. Viele Menschen aus Südamerika und Asien wandern deshalb in die USA ein. Aufgrund der kulturellen und regionalen Unterschiede ist es schwierig, einen pauschalen Verhaltensratgeber für die USA zu schaffen. Die hier genannten Ratschläge beziehen sich deshalb auf die so genannte „Leitkultur“ und es kann durchaus vorkommen, dass anderes Verhalten in bestimmten Situationen passender ist.

Die richtige Begrüßung

Wie in Europa wird zuerst der Ranghöchste begrüßt und ihm werden alle anderen vorgestellt. Ein Händedruck ist bei der Begrüßung üblich. Wenn Sie nicht vorgestellt werden, dann übernehmen Sie es selbst. Seien Sie prägnant und energisch und lächeln Sie. Dabei werden die Namen und eventuell andere wichtige Informationen genannt.

Anrede

In den USA werden oft Vornamen bei der Anrede verwendet. Sie erkennen es schnell an der Art der Vorstellung. Wenn jemand mit dem Vornamen vorgestellt wird, dann dürfen Sie die Person auch so ansprechen. Wenn Sie sich aber nicht sicher sind, dann sollten Sie auf jeden Fall Ihren Geschäftspartner mit „Mr.“ oder „Mrs.“ und seinem Nachnamen ansprechen. Wenn der Geschäftspartner auf den Vornamen umsteigen möchte, dann wird er locker „Call me John“ sagen. Titel sind in Amerika nicht so wichtig.

Konversationsregeln

Amerikaner lieben Small Talk vor Besprechungen, Verhandlungen, am Arbeitsplatz und bei gesellschaftlichen Anlässen. Beliebte Themen sind: die schöne Gegend, das schöne Büro, Autos, Mode, Sport, Kunst, Kultur oder Kino.

Tabu ist:

- auf die Frage „How are you?“ mit Leid- und Krankengeschichten aufzuwarten. Die Antwort muss immer lauten: „Fine, thank you!“

- sich zu beschweren oder zu schimpfen: die Konversation muss immer positiv gehalten werden.
- über kontroverse Themen, wie Politik, Religion oder Geschichte zu sprechen.
- frauenfeindliche Kommentare.
- intime und persönliche Themen anzusprechen.
- zu starke Blicke jemandem zuzuwerfen oder gar Berührungen, denn diese können schnell falsch verstanden werden.

Angemessen ist:

- humorvoll und kontaktfreudig zu sein.
- Anekdoten zu erzählen.
- den Geschäftspartner bei Projekten immer auf den Laufenden zu halten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Pünktlichkeit ist wichtig.
- Geschäftsverhandlungen werden mit einem Small Talk begonnen und abgeschlossen.
- Amerikaner sind harte Geschäftspartner und handeln zweck- und zielorientiert.
- Amerikanische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch flache Hierarchiestrukturen aus.
- Bevor Sie anfangen mit starken Argumenten zu verhandeln, sollten Sie warten bis alle ihren Standpunkt geäußert haben.
- Strukturierte und kurze Präsentationen (max. 30 Minuten) kommen am besten an.
- Amerikaner betonen ihre Stärke hinsichtlich ihrer finanziellen Lage und Machtposition. Sie sollten dasselbe tun, indem Sie von Ihren Stärken und positiven Aspekten Ihres Unternehmens sprechen.
- Übertreibungen werden erwartet („very cheap“ oder „ultra-fast“).
- Sie kommen schnell zum Punkt und Entscheidungen werden auch schnell getroffen.
- Amerikaner versuchen, eine entspannte Verhandlungsatmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie genau und aufmerksam und halten Sie sich an die Abmachungen, sonst können Amerikaner auf freundliche Weise unangenehm werden.
- Businessfrühstück und Mittagessen kommen häufig vor.

- Bei sprachlichen Unklarheiten oder fachlichen Verständnisproblemen können Sie einfach nachfragen.
- Wenn Sie Kritik einbringen möchten, dann sagen Sie zuerst etwas Anerkennendes und danach Ihre Meinung. Dabei können Sie Wörter wie „would“ oder „could“ verwenden und Ihre Kritik kommt trotzdem bei den Amerikanern an.

Besonderheiten:

Amerikaner laden gern zu sich nach Hause ein. Diese Offenheit ist normal und Amerikaner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthaltes wohl fühlen. Die Einladung bedeutet noch lange nicht, dass sie Freunde geworden sind. Seien Sie pünktlich, aber nicht zu früh. Den Schlips können Sie Zuhause lassen. Wählen Sie lockere Kleidung und nehmen Sie z. B. Wein oder Blumen mit.

Das Wort „okay“ heißt, dass etwas ganz gut, aber nicht sehr gut ist. Bessere Ausdrücke, die ihre Zufriedenheit zeigen, sind beispielsweise: „fantastic“, „perfect“ oder „excellent“.

Businessoutfit

Mit einem konservativen dunklen Anzug, einem hellen Hemd und einer Krawatte liegt der Geschäftsmann in den USA richtig. Der europäische Stil gilt auch für die Frau: ein dunkles Kostüm oder ein Hosenanzug sind passend. Zeigen Sie nicht zu viel Haut und seien Sie dezent geschminkt.

Tischetikette

In Amerika gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Lassen Sie den Gastgeber das Restaurant wählen. Wenn Sie einladen möchten, dann lassen Sie sich ein Lokal empfehlen. So treffen Sie den Geschmack Ihres Geschäftspartners. Die Rechnung zahlt der Gastgeber bzw. der Einladende. Lassen Sie sich von der Bedienung einen Tisch zuweisen und legen Sie die Hand, welche nicht zum Essen benutzt wird, auf den Schoß. Herren sollten sich kurz erheben, wenn eine Dame den Tisch verlässt und wenn sie sich wieder setzt.

Nützliches Vokabular

Good morning – Guten Morgen

Good afternoon – Guten Tag

Good evening – Guten Abend

Goodbye – Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung
Excuse me - Erlauben Sie mal
Please - bitte
Thank you - danke

Südamerika

An dieser Stelle wird auf Brasilien, Chile, Kuba und Venezuela eingegangen.

Die Begrüßung

In den vier Ländern Südamerikas begrüßt man sich im Allgemeinen mit einem Händedruck, berührt dabei den Arm, klopfte sich dabei auf die Schulter oder umarmt sich. Von Ihnen werden ein Händeschütteln und ein paar warme Worte erwartet. Frauen begrüßen sich mit einem Kuss auf die Wange. Eine fremde Frau wird von einem Mann mit Händeschütteln begrüßt. Bei einer engeren Geschäftsbeziehung kommt ein angedeuteter Kuss auf die linke und rechte Wange oft vor.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist für Sie ein Muss. Die Südamerikaner versuchen stets pünktlich zu sein; es kann aber vorkommen, dass Sie auf Ihren südamerikanischen Geschäftspartner kurz warten müssen. Bei privaten Einladungen ist es ein Fehler, pünktlich auf die Minute beim Gastgeber zu erscheinen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, denn Sie werden etwa 10-15 Minuten später erwartet.

Business-Outfit

Trotz der hohen Temperaturen in der Trockenzeit sollten Sie als Geschäftsmann einen dunklen Anzug, ein helles Hemd und eine Krawatte tragen. Eleganz ist auch für die Geschäftsfrau ein Muss. Ein dunkler Hosenanzug oder ein Kleid, dazu ein dezentes Make-up sind empfehlenswert. Die Verhandlungsräume sind in der Regel klimatisiert. Falls Sie zu Freizeitaktivitäten eingeladen werden, ist helle Kleidung aus Baumwolle oder Leinen angemessen. Achten Sie trotz der hohen Temperaturen darauf, immer gepflegt auszusehen.

Tischetikette

Es gelten zu Tisch die üblichen Sitten. Wenn Sie auf Ihren Geschäftspartner im Restaurant warten, dann sollten Sie dies an der Bar tun und

noch kein Essen bestellen. Oft wird von Ihnen erwartet, eine kurze Tischrede zu halten. Vor dem Essen wird meistens Brot oder Häppchen serviert. Wenn Sie zahlen möchten, dann sollten Sie das zeitig dem Kellner mitteilen, dann kommt es später nicht zu Missverständnissen. In Chile wird beispielsweise zu Tisch besonders auf gesellschaftliche Regeln geachtet. Das Trinkgeld beträgt im Durchschnitt 10 Prozent und ist oft schon in der Rechnung aufgeführt. Die Rechnung wird immer von einem der Geschäftspartner übernommen. Kein guter Treffpunkt ist ein Hotel, dafür ist ein gutes Restaurant oder ein modernes Café umso geeigneter. Es geht darum, dass Sie Ihrem Geschäftspartner genug Zeit opfern. Ein Treffen im Hotel könnte den Anschein erwecken, dass sie auf dem Sprung sind und das Geschäft nur nebenbei erledigen.



Brasilien

In Brasilien ist eine feste Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung für gute Geschäftsbeziehungen. Dafür brauchen Sie Geduld, denn Sie werden beim ersten Treffen noch keinen Vertrag unterschreiben, im Gegenteil – das erste Meeting dient hauptsächlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Aufgrund der freundschaftlichen deutsch-brasilianischen Beziehungen werden deutsche Geschäftsleute in Brasilien mit großem Respekt empfangen.

Die richtige Begrüßung

Bei der Begrüßung ist es üblich „Boa tarde“ - „Guten Tag“ zu sagen und mit „Tudo bem?“ - „Geht's gut?“ nach dem Wohlbefinden des Geschäftspartners zu fragen. Darauf wird kurz geantwortet, ohne seine gesundheitliche Verfassung näher in Erwägung zu ziehen. Die Anrede erfolgt per Vorname - „Senhor Peter“ - „Herr Peter“ oder „Dona Kerstin“ - „Frau Kerstin“.

Konversationsregeln

Brasilianer beklagen sich einerseits gerne über die Missstände in ihrem Land, andererseits sind sie sehr stolz auf ihre Nation. Sie sprechen oft über die Schönheit der brasilianischen Frauen, über die Metropolen São Paulo oder Rio de Janeiro sowie über die brasilianischen Traumstrände und den Amazonas. Sport, vor allem Fußball, und Karneval sind auch guter Gesprächsstoff für einen Small Talk.

Tabu ist:

- sich negativ über Brasilien zu äußern.
- Kritik offen auszusprechen.
- arrogant zu sein.
- Themen wie Korruption, Homosexualität oder Armut zu beginnen.
- über die Abholzung des Regenwaldes, das Schicksal der Indios und Kinderarbeit zu sprechen.
- Themen, die von brasilianischen Geschäftspartnern angesprochen werden, nicht ernst zu nehmen.

Angemessen ist:

- Bewunderungen und Lob zu äußern.
- oft Danke – „Obrigado“ zu sagen.
- über Diebe, Warteschlangen und schlechte Luft zu schimpfen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Messen sind sehr gute Anlässe, um den richtigen Geschäftspartner zu finden.
- Ein längerer Small Talk schafft Vertrauen.
- Das zweite Treffen findet oft in Hotels statt. Hier sollten Sie ein gutes Hotel wählen, da die Preisklasse Ihre Ernsthaftigkeit gegenüber dem brasilianischen Geschäftspartner ausdrückt.
- Mittagessen sind üblich, Abendessen nur zu feierlichen Anlässen.
- Bei mangelnder Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen sollten Sie den Wunsch formulieren, die Geschäftsbeziehungen in beiderseitigem Interesse fortzusetzen, weil Gerichtsverhandlungen sich über Jahre hinziehen können.
- Obwohl Brasilianer sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen, gelingt es ihnen nicht immer genau auf die Minute zu erscheinen. In Großstädten kommt man meistens pünktlich zu Meetings, in kleineren Städten sollten Sie darauf vorbereitet sein, warten zu müssen. Kurzfristige Änderungen sind normal.
- Lange Arbeitszeiten sind vor allem in Großstädten keine Seltenheit.
- Stark hierarchische Strukturen werden Sie in den meisten Unternehmen und Behörden antreffen.
- Oft sind junge Menschen in hohen Positionen zu finden.

- Treffen Sie sich immer mit dem Entscheidungsträger, um wichtige Verhandlungen zu führen. Von Ihnen wird auch erwartet, dass ein deutscher Entscheidungsträger dabei ist.
- Sie sollten sich nicht wundern, wenn sich Ihr Ansprechpartner im Unternehmen ändert. Hohe Fluktuationsraten sind in Brasilien üblich.
- Planen Sie zwei zusätzliche Tage für weitere Gespräche oder Einladungen ein.
- Mit kleinen Schritten und Argumenten werden Sie erfolgreicher sein als mit direkten eindeutigen Aussagen.

Besonderheiten:

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ – das gilt auch in Brasilien. Beim ersten Treffen wird noch kein Geschenk erwartet. Sie sollten spätestens beim zweiten Treffen eine Kleinigkeit parat haben. Kaufen Sie nicht zu teure Geschenke. Beliebt sind beispielsweise Dinge, die aus Europa oder USA stammen; Füller, CDs, Alkohol usw. Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können bestimmte Abläufe beschleunigen. Einladungen nach Hause sind selten, eher werden Sie in einen Club eingeladen. Falls es zu einer privaten Einladung kommt, sollten Blumen oder ein Geschenk mitgebracht werden und Sie sollten nicht zu pünktlich sein.

Nützliches Vokabular

Bom dia - Guten Morgen

Boa tarde - Guten Tag

Adeus - Auf Wiedersehen

Obrigado/Obrigada - Danke (Mann/Frau)

por favor - bitte

desculpe-me/desculpa - Entschuldigung

Sim - ja

Não - nein



Chile

Oft werden Chilenen als die „Preußen Südamerikas“ bezeichnet und gelten als fleißig und formal. Stellen Sie sich in Chile auf eine stark ausgeprägte Klassengesellschaft und damit verbundenem Denken ein. Deshalb sollten Sie ein bisschen Fingerspitzengefühl mitbringen, um die Partner einzuordnen.

Die richtige Begrüßung

Die sicherste Anrede ist „Usted“ – „Sie“. Oft wird sofort mit dem Vornamen angesprochen, bei Ranghöheren sagen die meisten Chilenen „Don“ oder „Doña“, um den Herrn oder die Frau anzusprechen.

Konversationsregeln

Die Chilenen nutzen gerne die Form des Understatements, um über ihr eigenes Land und ihre Kultur zu sprechen. Sie sollten dieser Meinung nicht zustimmen. Ansonsten gehören die Freundlichkeit der Menschen oder die Schönheit des Landes zu beliebten Gesprächsthemen.

Tabu ist:

- Besserwisserei und Arroganz.
- offene Kritik.
- zu viel Ehrlichkeit und klare Aussagen (können als Kritik verstanden werden).
- zu jammern und Unzufriedenheit zu zeigen.
- über Politik, Religion, Geld und zu intime Themen zu sprechen.
- unpassende Vergleiche mit den Nachbarländern zu machen.

Angemessen ist:

- Lob, Wertschätzung zu äußern.
- bescheiden über sein eigenes Land zu erzählen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Geschäftsleute großer Firmen sind mit den internationalen Verhaltensregeln vertraut. Wenn Sie mit kleineren Unternehmen Geschäfte machen möchten, dann sollten Sie wissen, dass Ihnen gegenüber Misstrauen und Unsicherheit empfunden wird.
- Ein Small Talk zu Beginn der Geschäftsbesprechungen kann nicht nur die Atmosphäre auflockern, sondern auch Vertrauen schaffen. Sie sollten stets bemüht sein, den misstrauischen Chilenen die Möglichkeit zu geben, Sie besser kennen zu lernen.
- Die Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch und Entscheidungsträger ist immer der Chef.
- Da ungern eigenverantwortlich gearbeitet wird, werden Sie wahrscheinlich Ergebnisse einfordern müssen.

- Pünktlichkeit ist für Sie als Deutscher ein Muss. Die Chilenen sind dagegen nicht immer ganz pünktlich.
- Sie werden kaum eine direkte Ablehnung erhalten und sollten dem entsprechend „vielleicht“ oder „wieso nicht“ als ein Nein deuten.
- Sie sollten ein Feingefühl für den Geschäftspartner entwickeln, denn die Chilenen werden es Ihnen nicht deutlich zeigen, welche Absichten sie haben. Beispielsweise heißt gegenseitige Sympathie noch lange nicht, dass die Geschäftsverhandlungen gut verlaufen.
- Chilenen werden es eher nicht zugeben, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sie sollten Ihren Geschäftspartner also aufmerksam beobachten.
- In Chile werden mündliche und schriftliche Zusagen häufig eingehalten. Jedoch sollten auf jeden Fall alle Vereinbarungen in schriftlichen Verträgen vereinbart werden.
- Da Januar und Februar Urlaubsmonate sind, ist es nicht die günstigste Zeit für eine Kontaktaufnahme.
- Die persönliche Sekretärin des Chefs spielt eine besondere Rolle, da sie über den Terminkalender des Chefs verfügt und Prioritäten setzen kann. Sie ist loyal und unbestechlich, deshalb sollten Sie hier nicht versuchen, Ihre Geschäftsbeziehungen mit kleinen Aufmerksamkeiten zu verbessern. Sie sollten die Dame mit Respekt und Freundlichkeit überzeugen.
- Geschäftsessen sind eine beliebte Möglichkeit, sich besser kennen zu lernen. Mittagessen sind zu Beginn der Bekanntschaft üblich, später geht man auch abends zusammen essen.

Besonderheiten:

Kleine Geschenke, wie Schokolade, Pralinen oder Parfüm sind frühestens ab dem zweiten Treffen angemessen. Sie sollten Vertretern von staatlichen Organisationen auf keinen Fall Geschenke machen, da Sie den Eindruck erwecken könnten, jemanden bestechen zu wollen. Private Einladungen sollten niemals ausgeschlagen werden. Sie sollten nicht zu pünktlich vor Ort erscheinen.

Nützliches Vokabular

Buenos días - Guten Morgen/guten Tag

Adiós - Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? - Wie geht's?

Antwort: Muy bien - sehr gut

Perdón - Entschuldigung

Por favor - bitte

Gracias – danke
Si – ja
No – nein

Kuba



Die richtige Begrüßung

Unbekannte werden mit „Señor“ bzw. „Señora“ und dem Nachnamen vorgestellt. Es ist jedoch üblich, sich selbst vorzustellen und nicht auf die Initiative von Dritten zu warten. Kubaner gehen relativ schnell zum Vornamen über. Wichtig ist es, die Menschen in Kuba immer mit der richtigen Begrüßung je nach Tageszeit anzusprechen. Der Handschlag gehört wie in Deutschland zu einer Begrüßung und zu einer Verabschiedung dazu. Wenn man schon zu vertrauten Geschäftspartnern geworden ist, sind (Luft-) Küsschen auf beide Wangen üblich. Wenn Sie Visitenkarten verteilen, dann sollten diese in Spanisch und Englisch sein. Stellen Sie sich darauf ein, auch mit einem Wangenkuss begrüßt zu werden.

Anrede

Man spricht seine Geschäftspartner generell mit ihrem Titel an. Später wird oft zum Vornamen übergegangen.

Konversationsregeln

Themen wie Baseball, kubanische Literatur, Essen, Trinken, Familie oder Musik und Tanz sind empfehlenswert zum Small Talk. Kubaner mögen es, wenn ihr Geschäftspartner versucht spanisch zu sprechen und helfen gern.

Tabu ist:

- über Politik und politische Affinität, Kommunismus oder die Wirtschaftslage zu sprechen.
- nach dem Beruf und Gehalt zu fragen und generell über Geld zu sprechen.
- Auskünfte zu seinem Gesundheitszustand zu geben.
- die Gegebenheiten im Gastland (Werbung, Dienstleistungen) zu kritisieren.
- Arroganz und Überheblichkeit zu zeigen.

Angemessen ist:

- Fotos von seiner Familie und seiner Heimat zu zeigen.

- die Leistung der kubanischen Geschäftspartner zu würdigen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Stellen Sie sich auf eine lebhaftere Diskussion ein, bei der die Verhandlungspartner durcheinander reden. Fragen werden oft gestellt und es ist üblich einander zu unterbrechen.
- Geschäftstreffen sollten für den Morgen eingeplant werden.
- Bereiten Sie eine Präsentation sowie eine ausreichende Anzahl von Hand-outs in Spanisch vor.
- Verhandlungen sind nicht die Hauptsache der Businessmeetings. Das erste Treffen dient zum einander Kennenlernen und zur Vertrauensbildung.
- In Kuba wird nicht zwischen Berufs- und Privatleben getrennt.
- Hierarchien spielen eine wichtige Rolle und müssen eingehalten werden.
- Missverständnisse oder Konflikte sollten unter vier Augen geklärt werden, sonst könnten Kubaner in Verlegenheit geraten und das würde die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Besonderheiten:

Im Small-Talk wird meistens über die Familie, die einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Kubaner hat, gesprochen. Recht enge körperliche Kontakte, wie Umarmungen und Wangenkuss (nach dem ersten Kennenlernen) gehören zum Alltag. Bei der Zusammenarbeit mit Kubanern sollten Sie sich darauf einstellen, dass Spontanität oft vor Planung geht.

Tischetikette

In Kuba gelten zu Tisch die üblichen Regeln. „¡Buen provecho!“ heißt Guten Appetit und ist auch das Startsignal zum Essen. Sie sollten sich immer so viel Essen auf den Teller legen, wie Sie auch essen können. Zu viele Essensreste auf dem Teller werden nicht gern gesehen.

Nützliches Vokabular

Buenos días – Guten Morgen/guten Tag

Adiós – Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? – Wie geht's?

Antwort: Muy bien – sehr gut

Perdón – Entschuldigung

Por favor - bitte
Gracias - danke
Si - ja
No - nein

Asien

Vereinigte Arabische Emirate



In den Vereinigten Arabischen Emiraten steht die Familie an erster Stelle. Frauen stehen in der sozialen Hierarchie unter Männern. Wenn sie hingegen eine hohe Position einnehmen, genießen sie denselben Respekt wie Männer. Araber vertrauen bei Geschäftsverhandlungen mehr ihrem Gefühl und sind weniger rational als Deutsche. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich an die Regeln im Land anpassen.

Die richtige Begrüßung

Ein kurzer leichter Händedruck und eine leichte Verbeugung sind die übliche Begrüßung. Deutsche Geschäftsfrauen sollten den männlichen arabischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen, für deutsche Geschäftsmänner gilt das selbe bei arabischen Frauen. Mit „As salam aleikum“ – „Friede sei mit Dir“ beginnt man einen Small Talk. Das Gegenüber reagiert mit „Wa aleikum salam“ – „Auch mit Dir sei Friede“. Ihre Visitenkarten (Englisch, Arabisch) können Sie nach der Begrüßung zuerst an die älteren Araber verteilen.

Werden Sie anderen vorgestellt, wird Ihr voller Name und Titel genannt. Bevor Sie als Mann eine arabische Frau begrüßen, sollten Sie warten, bis sie Ihnen zunickt oder die Hand reicht. Deutsche Frauen sollten auch abwarten, bis sie vom Mann begrüßt werden.

Anrede

Die Beachtung von Titeln ist sehr wichtig. Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner immer mit ihrem Titel und Nachnamen an. Die Geschäftsbeziehung wird mit der Zeit lockerer.

Konversationsregeln

Araber unterhalten sich sehr gerne. Angenehme Konversationsthemen wären beispielsweise die Sportmöglichkeiten, die man in den VAE nutzen kann. Dazu gehören Golf, Wasserski, Tauchen,

Windsurfen und Segeln. Kamel- und Pferderennen sind ebenfalls beliebte Themen der Araber.

Tabu ist:

- offene Kritik, da Sie Araber in Verlegenheit bringen könnte und so die Zusammenarbeit erschwert wird.
- die dortigen Beziehungen zwischen Mann und Frau anzusprechen.
- über die Frau des Gesprächspartners zu sprechen.
- politische oder religiöse Themen zu beginnen.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht.

Angemessen ist:

- Probleme auf eine sehr vorsichtige Weise anzusprechen.
- Lob und Wertschätzung zu zeigen.
- Distanz zu wahren.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Es ist wichtig, die hierarchischen Strukturen sowie das Statusdenken in den VAE zu akzeptieren. Deshalb sollte man immer mit Menschen, die vergleichbare Positionen einnehmen, verhandeln.
- Pünktlichkeit ist ein Muss.
- Araber reden und verhandeln gerne und können harte Geschäftspartner sein.
- Es lässt sich keine klare Verhandlungsstrategie der Araber erkennen. Sie versuchen in den meisten Fällen die Preise auf verschiedene Weisen zu drücken; manche versuchen zu drohen oder zu beleidigen oder täuschen sogar Wutanfälle vor.
- Seien Sie während der Geschäftsverhandlungen sachlich, höflich und zeigen Sie Flexibilität. Lassen Sie sich von Ihrem Gegenüber nicht unter Druck setzen und tun Sie so, als seien Sie falsch verstanden worden. Einen kühlen Kopf bewahren ist immer die beste Lösung.
- Bringen Sie Geduld mit, weil die Verhandlungen nicht nur Stunden, sondern teils Tage oder Wochen dauern können.
- Wenn es klare Preisvorgaben für die Güter, die die Araber kaufen möchten gibt, dann beschränken sich die Verhandlungen meistens auf Nebensächlichkeiten und nehmen weniger Zeit in Anspruch.

- Falls Sie während der Verhandlungen schon Ihr niedrigstes Angebot erreicht haben, können Sie versuchen, die Araber noch einmal über die hohe Qualität oder einige Besonderheiten Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aufzuklären.
- Ihr Fingerspitzengefühl wird in den VAE auch gefordert sein, denn klare Antworten wie „Ja“ und vor allem „Nein“ sind selten. Sie sollten also aufmerksam zuhören, was die Araber sagen. Wenn etwas nur leicht angezweifelt wird, dann können Sie davon ausgehen, dass die Araber eine andere Meinung haben als Sie selbst.

Besonderheiten:

Araber laden selten zu einem privaten Mittagessen ein. Falls Sie schon eine freundschaftliche Geschäftsbeziehung aufgebaut haben, ist es üblich, zu einem Essen in der Wüste eingeladen zu werden. Dann gibt es nicht nur leckeres Essen, sondern es wird auch die „Shisha“ (Wasserpfeife) geraucht. Wenn Sie eingeladen werden, dann sollten Sie beim ersten Mal ablehnen und erst zusagen, wenn Ihr Geschäftspartner Sie noch einmal fragt. Die Einladung gilt meistens für den Mann und nicht für die Partnerin. Männer laden nur Männer ein und Frauen nur Frauen. Wenn Sie als Paar zu einem Treffen gehen, kann es passieren, dass Sie voneinander getrennt werden, denn Männer und Frauen unterhalten sich und speisen an separaten Orten. In den meisten Fällen werden Ihre Geschäftspartner jedoch ähnliche Regeln wie die in Europa praktizieren.

Business-Outfit

Herren sollten einen leichten Anzug in gedeckten Farben tragen. Ein helles Hemd und eine Krawatte sowie geschlossene Schuhe gehören zum förmlichen Outfit. Geschäftsfrauen sollten sehr wenig Haut zeigen und körperbetonende Kleidung vermeiden. Ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock, eine undurchsichtige Bluse sowie geschlossene Schuhe sind angemessen. Im Emirat Dubai wird sehr auf Markenkleidung geachtet.

Tischetikette

In den VAE wird meistens schweigend gegessen und einheimische Geschäftspartner bevorzugen Restaurants mit einem Buffet. Das Essen dient nicht unbedingt zum Kennenlernen, deshalb

folgt kurz nach dem Essen der Kaffee bzw. Tee mit der Nachspeise. Danach verlassen die Araber den Tisch. Beachten Sie, dass die islamische Religion die Esskultur stark beeinflusst. Der Gastgeber beginnt als erster mit dem Essen.

Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Gehen Sie nicht allzu hungrig zu Ihrem Gastgeber, denn das Essen wird erst gegen 22:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung. Nach dem Dinner geht man sofort nach Hause. Die meisten Araber trinken keinen Alkohol und deshalb sollten Sie während der Geschäftsessen auch keinen Alkohol trinken. Auf diese Weise zeigen Sie der arabischen Kultur gegenüber Respekt. Oft wird mit den Händen gegessen; wenn Sie es wünschen, bekommen Sie auch einen Löffel und eine Gabel. Lassen Sie etwas auf dem Teller liegen, wenn Sie schon satt sind. Geraucht wird kaum und in vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot.

Nützliches Vokabular

Sabah al Khir - Guten Tag

As salam aleikum - Friede sei mit Dir

Wa aleikum salam - Auch mit Dir sei Friede

Tschai - Tee

Na'am - ja

Lā - nein

Chukran - Danke

Midfadlek - bitte



Volksrepublik China

Die VR China ist ein Land, auf das Sie sich langfristig vorbereiten sollten. Freundlichkeit und Höflichkeit sind das A und O einer erfolgreichen Geschäftsverhandlung mit Chinesen. Aus diesem Grund sollte man seinen chinesischen Geschäftspartner niemals in Verlegenheit bringen, da er sonst sein Gesicht verliert – ein Umstand, der die weitere Zusammenarbeit stark beeinträchtigt, unter Umständen sogar unmöglich macht.

Die richtige Begrüßung

Chinesen beugen sich bei der Begrüßung ca. 40 Grad nach vorn und halten bei der Verbeugung ihre Visitenkarte mit beiden Händen und Schrift nach vorn zum Gast. Die Kontaktaufnahme ist in China ein entscheidender Schritt. Zeigen Sie Ihren potentiellen Geschäftspartnern Respekt.

Bereiten Sie eine ausreichende Anzahl von Visitenkarten vor, die von einer Seite auf Englisch oder Deutsch und auf der anderen Seite auf Chinesisch bedruckt sind. In den meisten Fällen steht auf den Visitenkarten der Nachname vor dem Vornamen. Einige Chinesen versuchen, sich an den westlichen Stil anzupassen. Sollten Sie den Vornamen vom Nachnamen nicht unterscheiden können, fragen Sie zur Sicherheit noch einmal nach. Wie in Europa begrüßt man in China den Ranghöchsten zuerst.

Händedruck

Verhandlungen beginnen mit einem leichten Händedruck mit einer gleichzeitigen leichten Beugung. Sie sollten jede Person einzeln grüßen.

Anrede

Manche Chinesen verwenden statt ihrem chinesischen einen englischen Vornamen, wie z. B. Billy oder Kelly, um es ausländischen Geschäftspartnern einfacher zu machen. Sie sollten aber stets versuchen, falls bekannt, sie bei ihrem richtigen Namen anzusprechen.

Konversationsregeln

Chinesen legen viel Wert auf Vertrauen und lernen ihren Geschäftspartner gern durch Gespräche kennen. Bevorzugte Themen sind dabei Chinas Geschichte, aktuelle Ereignisse wie Messen, die gerade in China stattfinden oder stattfinden werden, natürlich das Wetter, Golf oder Urlaub. Der höfliche Umgang untereinander spielt eine große Rolle. Bei ersten Kontakten sollte man nicht zu forsch, sondern zurückhaltend, aber selbstbewusst auftreten.

Tabu ist:

- den Sprechenden zu unterbrechen.
- offene Kritik oder Unbehagen zu äußern.
- „Nein“ zu sagen.
- Ihren Geschäftspartner z. B. durch Verärgerung in Verlegenheit zu bringen.
- Jegliche Art von Umarmung bei Begrüßungen
- persönliche/intime Themen anzusprechen.
- Ständiger Blickkontakt (Mangel an Respekt)
- bei offiziellen Treffen über Tibet, Taiwan zu sprechen oder Belehrungen zu Menschenrechten abzugeben.
- den Gesprächspartner während des Small Talks zu berühren.

- die Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen zu lassen.

Angemessen ist:

- ruhig zu bleiben und sich ruhig zu verhalten.
- leise zu sprechen.
- viel zu lächeln.
- wenig private Dinge zu erzählen.
- Probleme indirekt anzusprechen.
- bescheiden zu sein (Understatement).

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Zur Kontaktabahnung bieten sich Messen oder Handelsdelegationen an. Das direkte Anschreiben potentiellen Geschäftspartner wird in China eher keinen Erfolg bringen.
- Am vorteilhaftesten ist es, einen Mittelsmann zu finden, der sich in China auskennt und gute Beziehungen zu Politikern und lokalen Behörden hat. Neben den deutschen Institutionen, wie der Deutschen Handelskammer in China (AHK) oder der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt, können Sie sich auch an die jeweilige Abteilung für Wirtschaftsförderung (gibt es in jeder Stadt) bzw. erfahrene Consulting-Unternehmen wenden.
- Als Geschäftsführer sollten Sie selbst zu Geschäftstreffen reisen, das unterstreicht die Wichtigkeit des Meetings und erweist den chinesischen Partnern Respekt. Bereiten Sie eine interessante Präsentation zumindest in englischer Sprache vor. Printmaterialien sollten hochwertig sein.
- Pünktlichkeit wird sehr von Chinesen geschätzt und beeinflusst das Vertrauen Ihnen gegenüber. Kommen Sie zu spät, könnte daraus interpretiert werden, dass die Qualität Ihrer Leistung zu wünschen übrig lässt.
- Sie selbst sollten der Pünktlichkeit Ihrer chinesischen Partner einen eher geringen Wert beimessen, da es üblich ist, sich nicht ganz an die Zeitvereinbarungen zu halten.
- Das Mittagessen beginnt in China schon zwischen 11:30 und 12:00 Uhr, das Abendessen gegen 18:00 Uhr. Besprechungen sollten nicht bis in die Mittagspause ausgedehnt werden.
- Chinesische Delegationen sind meistens sehr groß; Sie sollten daher auch nicht allein zu den Verhandlungen gehen.
- Versuchen Sie, Ihren eigenen Dolmetscher zu engagieren. Wenn jede der Verhandlungsseiten

von einem eigenen Dolmetscher übersetzt wird, sind Missverständnisse leichter auszuschließen.

- Die jeweils Ranghöchsten der Gesprächsparteien führen die Verhandlungen.
- Die Sitzordnung spielt eine sehr große Rolle.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstrukturen dauern Verhandlungen relativ lang, da sehr viele Gremien und Behörden am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- Chinesen sind harte Verhandlungspartner, die sich ausgezeichnet vorbereiten und zielstrebig ihre Interessen verfolgen.
- Chinesen lieben es zu handeln. Ein paar Zugeständnisse, bei denen Sie Kompromisse eingehen, sind daher hilfreich.
- Verhandeln Sei nicht mit nachrangigen Mitarbeitern, sondern mit Vertretern auf gleicher hierarchischer Ebene.
- Chinesen mögen keine direkten Konfrontationen mit Problemen und neigen deshalb dazu, manche Fragen ausweichend oder eher nicht zu beantworten. Hier sollten Sie Ihre Fragen immer wieder aufgreifen und sich damit an den Ranghöchsten wenden.
- Das Springen zwischen Agendapunkten ist normaler Geschäftsalltag. (Keine Kritik!)
- Wenn in einer Verhandlung der Rahmen steht, werden die Detailverhandlungen oft unter den Fachleuten abgewickelt.
- Über Kosten und Preise wird zum Schluss gesprochen.
- Verhandlungen werden in der Regel mit einem Bankett bzw. einem großzügigen Essen abgeschlossen.
- Bitte beachten Sie: Verträge bilden für Chinesen stets nur einen Rahmen und können zu unterschiedlichen Interpretationen führen.
- Neben den arabischen Ziffern gibt es in China parallel die chinesische Zahlschrift. Die chinesischen Zeichen beim Zahlensystem sind nur von 0 bis 10. Der Aufbau ist relativ einfach und erklärt z. B. unter www.chinesisch-onlinelernen.de.

Besonderheiten:

Bereiten Sie auf jeden Fall kleine Geschenke für Ihre chinesischen Geschäftspartner vor. Es dürfen ruhig Gegenstände mit Ihrem Firmenlogo sein (kein „Made in China“). Außerdem sind kleine Geschenke für das ausführende Personal (Sekretärin, Techniker) oft hilfreich und beschleunigen Prozesse. Wertvolle Geschenke, wie

Parfüm, Zigarren oder ein edler italienischer Schal sind auch üblich. Bei privaten Treffen werden in China auch Blumen verschenkt (Vorsicht: Nicht „weiß“, da dies die traditionelle Trauerfarbe in China ist). Geschenke sollten stilvoll verpackt werden. Warme Farbtöne sollten dabei bevorzugt werden.

Business-Outfit

In China gelten ähnliche Regeln wie in Deutschland. Beim Erstkontakt sollte der Herr einen Anzug mit Hemd und Krawatte tragen. Die Dame sollte auch in einen Hosenanzug gekleidet sein, wenig Haut zeigen und immer geschlossenes Schuhwerk tragen.

Tischetikette

Um Ihre Tischmanieren sollten Sie sich in China keine Sorgen machen, denn hier ist fast alles erlaubt. Lautes Sprechen, Schlürfen, Schmatzen, auch Rülpsen und offenes in den Zähnen Herumstochern wird in China nicht als ungehörig angesehen. Sogar wenn Sie die Tischdecke bekleckern, sollten Sie nicht in Verlegenheit geraten. Wenn Sie jedoch niesen oder ihre Nase putzen müssen, sollten Sie es unauffällig und nicht am Tisch tun. Stellen Sie sich darauf ein, Schlange, Schildkröte, Heuschrecken oder Skorpion serviert zu bekommen. Probieren reicht dann völlig aus. In den besseren Restaurants liegt neben den Stäbchen auch Besteck. Beeindrucken können Sie Ihren Geschäftspartner, wenn Sie mit Stäbchen essen. Tischreden und Trinksprüche zum Wohl des Gastes sind sehr beliebt und sollten erwidert werden. Beim Stichwort „Ganbei!“ wird meist klarer Schnaps auf ex getrunken. Das kann dazu führen, dass der nächste Tag mit starken Kopfschmerzen beginnt. Um sein Wohlbefinden und sein Gesicht zu bewahren, werden kleine Ausreden durchaus akzeptiert (z. B. medizinische Gründe). Trinkgeld ist in Restaurants nicht üblich und Sie sollten versuchen die Rechnung möglichst diskret zu begleichen. Ansonsten werden Sie um die Ehre des Bezahlens kämpfen müssen. Die Lösung dafür ist, einen Mitarbeiter diskret zahlen zu lassen.

Nützliches Vokabular

Ni hao - Guten Tag

Zai jian - Auf Wiedersehen

Xie xie - Danke

Dui - ja

Duibuqi - Entschuldigung
Bukeqi - Bitte schön

Republik Indien



„Wir denken englisch und handeln indisch“, so hat es einer der Geschäftsführer des Industriegiganten Tata auf den Punkt gebracht, um die indische Geschäftsmentalität zu beschreiben. Aufgrund der bis 1947 währenden britischen Kolonialherrschaft ist Indien im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich der Benimmregeln sehr westlich beeinflusst. Die meisten Geschäftsleute sind mit westlichen Gepflogenheiten vertraut und schätzen insbesondere die als typisch deutsch angesehenen Vorzüge wie Fleiß, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst, Erfindungsgeist und Qualität.

Indien wird wegen seiner geografischen Ausdehnung und kulturellen Vielfalt häufig auch als Subkontinent bezeichnet. Nicht ohne Grund, denn vergleicht man die Grenzen des siebtgrößten Flächenstaates der Erde mit denen Europas, so erstreckt sich Indien von Norwegen bis nach Sizilien und von Spanien bis nach Russland. Neben den Amtssprachen Hindi und Englisch werden weitere 22 Regionalsprachen von der indischen Verfassung als Landessprachen anerkannt. Insgesamt verfügt Indien über über 100 Sprachen, welche vier Sprachfamilien angehören.

Indische Vielfalt

Doch nicht nur in Bezug auf die Sprache, auch hinsichtlich Religion, Sitten und Gebräuchen, Verhaltensweisen und Mentalität ist Indien ein äußerst facettenreiches Land. Und dennoch: Trotz aller regionaler und kultureller Unterschiede begreift sich die große Mehrheit des 1,2-Milliardenvolkes – nicht ohne Stolz – in erster Linie als Inder oder Inderin und erst dann als Maharati, Bengali oder einer der anderen Volksgruppen zugehörig.

Die Grenzen auf dem Subkontinent verlaufen allerdings nicht nur regional, sprachlich und kulturell. Für den Geschäftsreisenden sind auch die Unterschiede zwischen Wirtschaftsmetropolen wie Mumbai, Delhi, Bangalore und Chennai und den weniger entwickelten Städten und Regionen sowie zwischen den jungen, oft im Ausland ausgebildeten Managern und den traditionellen Unternehmens-Patriarchen der "alten

Schule" von Bedeutung. Bei der Erschließung des indischen Marktes werden sich ausländische Geschäftsleute immer in vielen verschiedenen Welten bewegen müssen. Vor Besuchen sollte man sich daher auch auf den Landesteil vorbereiten, aus dem der Partner stammt!

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung ist keinen bestimmten Ritualen unterworfen. Der Gesprächspartner wird zu Beginn seine begleitenden Kollegen kurz vorstellen und es bietet sich die Gelegenheit zum Austausch der Visitenkarten. Diese sollten in großer Anzahl mitgeführt werden. Komplizierte, nach Hierarchien gegliederte Sitzordnungen gibt es nicht. Sie werden Ihrem potenziellen Geschäftspartner meist direkt gegenüber sitzen, und die übrigen Teilnehmer gruppieren sich um Sie beide herum.

Händedruck

Der Händedruck zwischen männlichen Geschäftspartnern ist normal. Aber beim ersten Treffen mit weiblichen Gesprächspartnern ist die indische Grußform "Namaste" angebracht (Begrüßung erfolgt durch Zusammenpressen beider Handflächen in Herznähe). Heute sind moderne Geschäftsfrauen offen für einen Händedruck, aber nichtsdestotrotz ist die "Namaste"-Begrüßung meistens besser geeignet.

Anrede/Begrüßung

Bei der Anrede sollten Sie mit dem förmlichen Mr./Mrs. Beginnen. Wie im angelsächsischen Sprachraum üblich, wird bei der gegenseitigen Anrede, auch zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, häufig Mr./Mrs./Miss plus Vorname verwendet (also Mrs. Maria oder Mr. Peter), allerdings nur auf Augenhöhe. Ein indischer Geschäftsführer wird seine Angestellten meist beim Vornamen, diese ihn aber mit "Sir" anreden. Visitenkarten überreichen Sie mit der rechten Hand, die linke Hand gilt als unrein. Die Karte des Gegenübers sollten Sie genau studieren und nicht achtlos beiseitelegen. Anhand der Informationen können Sie Rückschlüsse auf die Kompetenz Ihres Gegenübers ziehen.

Konversationsregeln

Der Gesprächseinstieg erfolgt meist über Small Talk. Themen: Wetter- und Straßenverkehrslage, aktuelle Sportereignisse, politisches Tagesgeschehen. Dabei rücken auch mehr und mehr

persönliche Fragen in den Vordergrund. Meist zur Familie, z. B. ob man verheiratet ist und Kinder hat oder wie es einem in Indien gefällt. Sehr beliebt ist auch die Frage, ob man das indische Essen mag.

Small Talk dauert ca. zehn Minuten, dann beginnt in der Regel der geschäftliche Teil. Der Erstkontakt dient dazu, sich besser kennenzulernen und vorhandene Gemeinsamkeiten zu sondieren. Dabei kurz & knapp darlegen: Überblick zum eigenen Unternehmen, Ziele im indischen Markt, Erwartungen an das Gegenüber. Im Anschluss an das Gespräch Ergebnisse am besten per E-Mail nochmals zusammenfassen und Vorschläge für weiteres Vorgehen unterbreiten.

Geschäftskultur

- Ein erstes Treffen kann entweder auf "neutralem Boden" wie einem Restaurant oder in den eigenen Geschäftsräumen – so denn vorhanden – bzw. denen des Geschäftspartners stattfinden
- Geht die Initiative zu einem Meeting von einem selber aus, sollte man am besten ein Treffen in einem Restaurant vorschlagen, aber auch die Bereitschaft erkennen lassen, den Geschäftspartner in dessen Büro zu treffen. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein.
- Erste Termine werden meist nicht allein wahrgenommen.
- Keine Termine vor 10:00 Uhr, Geschäftsessen mittags nicht vor 13:00 Uhr, Diner nicht vor 19:30 Uhr (Inder essen in der Regel sehr spät)
- Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird geschätzt, Inder lassen sich jedoch häufig etwas Zeit mit ihrem Erscheinen (Zeitpuffer einplanen!)
- Tatsächlich ist das indische Zeitverständnis eine besondere Herausforderung für Deutsche, so meint I. S. T., Indian Standard Time, durchaus auch „Indian Stretching Time“.
- Im kulturellen indischen Verständnis ist Zeit ein ewiger Kreislauf und der genaue Zeitpunkt hat keine allzu große Bedeutung. Tatsächlich gibt es in Hindi keine unterschiedlichen Begriffe für „gestern“ und „morgen“ – beides heißt „kal“.
- Grundsätzlich zeigen Inder insbesondere im Business eine große Akzeptanz gegenüber dem Anderssein. Weitaus mehr als das exakte Beherrschen von Benimmregeln wertschätzen Gastgeber eine gute Erziehung, Höflichkeit und Respekt – Werte, die nicht nur im Geschäftsleben eine universale Gültigkeit haben sollten.
- Offizielle Geschäftsbesprechungen und Verhandlungen finden meist in angenehmer und wenig steifer Atmosphäre in den eigenen Büroräumen oder denen des potenziellen Geschäftspartners statt. Zu Beginn: gegenseitiges Vorstellen und tauschen der Visitenkarten. Meist sind neben dem Hauptgesprächspartner – in der Regel der Geschäftsführer oder ein Vertreter der oberen Managementebene – ein Assistent sowie Mitarbeiter aus einem Fachbereich anwesend.
- Der ranghöchste Mitarbeiter wird auf der Gegenseite das Gespräch führen und seine Mitarbeiter bei Fachfragen einbinden.
- Verhandlungen können lange dauern, aber verlieren Sie nie die Geduld. In Indien muss zuerst eine vertrauliche Beziehung zu indischen Geschäftspartnern geschaffen werden, bevor es zu einer tatsächlichen Geschäftshandlung kommt.
- Während des Gespräches lassen Sie sich nicht durch das häufige Rollen des Kopfes Ihres Gesprächspartners irritieren. Es bedeutet lediglich, dass man Ihnen zuhört. Dies ist aber nicht immer als Zustimmung zu werten.
- Wichtig: Die meisten indischen Firmen befinden sich im Besitz einer Gründerfamilie, die in der Unternehmensführung oft auch kräftig mitmischet. Geschäftsziele und Unternehmensstrategien können demzufolge von privaten Motiven wie Erbschaftsangelegenheiten, Unternehmensnachfolge oder Besetzung von Schlüsselpositionen beeinflusst sein.
- Familienangelegenheiten spielen auch bei Verhandlungen und Meetings oft eine große Rolle, das Gegenüber wird mit Interesse nach dessen familiärem und oft auch religiösem Hintergrund befragt; hier gilt: stets freundlich und diplomatisch antworten.
- Indische Unternehmen werden meist sehr hierarchisch geführt. Die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen und setzt deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern voraus. Angestellte erwarten hingegen von Führungskräften auch klare Anweisungen und stellen diese nicht in Frage.
- Goldene Regel für Verhandlungen: gründliche Prüfung im Vorfeld (technische, personelle und finanzielle Ressourcen) ist unbedingt notwendig. Inder sind hervorragende Selbstvermarkter, Sätze wie "Das können wir leider nicht

leisten" sind von ihnen nicht zu erwarten. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte jedoch nicht sein, "ob" etwas möglich ist, sondern "wie" eine bestimmte Leistung vom potenziellen Geschäftspartner erbracht wird. Denn beim Thema Qualität gehen die Auffassungen zwischen indischen und deutschen Unternehmern oft deutlich auseinander.

- Dennoch gilt: Qualität und Leistungsversprechen haben in Indien einen ähnlichen Stellenwert wie in der westlichen Welt. Verkaufen Sie also nicht den Preis, sondern den Wert.
- Indien gilt als sehr preissensitiver Markt, für deutsche Produkte muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Frage nach dem Preis und der Höhe des Rabatts wird von indischer Seite oft schon sehr früh auf den Verhandlungstisch gebracht. Es ist ratsam, sich davon nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und stattdessen die Vorzüge des eigenen Produktes (langlebig, wartungsarm, geringe Life-Cycle-Costs, guter After-Sales-Service etc.) darzustellen.
- Vertragsentwürfe nur mit Rechtsbeistand! Adressen hält die Deutsch-Indische Handelskammer bereit.
- Auch wenn das indische Recht als fortschrittlich gilt und eine hohe Regelungsdichte aufweist, sollten die Verträge so ausführlich und "wasserdicht" wie möglich formuliert werden - auch gegen den eventuellen Widerstand des Geschäftspartners. Die Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, daher sollten bereits frühzeitig so viele juristische Stolpersteine wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Business-Outfit

Männer tragen im Geschäftsleben möglichst ein weißes Hemd und eine Stoffhose (niemals Jeans), bei offiziellen Terminen gilt stets Anzug- und Krawattenpflicht. Frauen sollten sich konservativ (Kostüm oder Hosenanzug) und unter keinen Umständen sexy kleiden. Im technischen und IT-Bereich - also unter Ingenieuren - kann es auch etwas legerer zugehen, aber Hemd und Stoffhose sind auch hier Pflicht.

Tischetikette

Zum Mittagessen werden in der Regel keine alkoholischen Getränke konsumiert, abends allerdings schon. Man sollte jedoch abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt, denn

ebenso wie es zahlreiche Vegetarier gibt, trinken viele Inder aus religiösen Gründen auch keinen Alkohol. Ansonsten sind Bier, Wein und Whisky die gängigen Getränke. Trinksprüche und Tischreden sind unüblich. Bei Ausländern bewährt sich das Festhalten an den in Europa gängigen Tischsitten. Bei nordindischem Essen werden in der Regel Brotfladen (Naan, Roti etc.) als Beilage gereicht, die mit der Hand in die verschiedenen Curries gedippt werden. Im Süden Indiens ist Reis die Standardbeilage. Traditionell wird mit der rechten Hand gegessen, aber die Verwendung von Löffel und Gabel ist ebenfalls üblich.

Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt, und es entspinnt sich meist ein Disput, wer die Rechnung übernimmt. Die in der Speise- und Getränkekarte ausgewiesenen Preise sind ohne Steuern, daher kann die Rechnung am Ende zwischen 10 und 30 Prozent, bei alkoholischen Getränken sogar deutlich höher sein. In den meisten Restaurants wird zudem noch eine "Service Charge" in Höhe von 10 Prozent erhoben, die dann auf der Rechnung ausgewiesen ist. In dem Fall kann man noch ein Trinkgeld von etwa 100 Rupien pro Person geben. Ist keine "Service Charge" ausgewiesen, ist ein Trinkgeld von 5 bis 10 Prozent üblich.

Nützliches Vokabular (Hindi)

Namastee – Guten Tag

Fir milenge – Auf wiedersehen

Bai – Tschüss

dhanyavaad – Danke

vel kam – Bitte

haa – ja

nahin – nein

cziiarz! – Prost!

Suniye... – Entschuldigung...

Islamische Republik Iran



Deutsche Geschäftsleute werden aufgrund der traditionell als sehr freundschaftlich begriffenen deutsch-iranischen Beziehungen im Iran mit großem Respekt empfangen. Deutsche Unternehmen gelten als besonders vertrauenswürdig. Zu beachten ist jedoch, dass selbst im Alltag die Ehre der Iraner und der Stolz auf die eigene Historie von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

Männer begrüßen sich üblicherweise mit einem kurzen leichten Händedruck. Da es nach den Regeln des Islam verboten ist, fremde Frauen zu berühren, sollte die deutsche Geschäftsfrau den männlichen iranischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen. Hingegen können iranische Frauen selbst entscheiden, einem fremden, ausländischen Mann die Hand zu reichen. In diesem Fall darf die Hand angenommen und ebenfalls kurz gedrückt werden. Allerdings ist unter unverheirateten Männern und Frauen ein längerer Körperkontakt in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Sollten Sie nicht vorgestellt werden, so stellen Sie sich selbst vor, dabei sind Sie selbstbewusst und lächeln. Beiderseits werden Namen, Titel und gegebenenfalls andere wichtige Informationen ausgetauscht. Bei der Begrüßung werden auch Visitenkarten getauscht, welche man in ausreichender Anzahl mitführen sollte. Der Small Talk beginnt mit „Sallam“ – „Hallo“.

Anrede

Im Iran legt man großen Wert auf Titel. Diese gilt es möglichst vorab zu eruieren. Die Anredeform ist mit „Sie“, es sei denn man ist durch eine sehr lange Bekanntschaft zum „Du“ übergegangen.

Business Outfit

Europäische Herren sollten einen gepflegten Anzug mit Krawatte tragen. Für Damen ist ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock empfehlenswert. Die Bluse darf nicht durchsichtig sein. Vorgeschrieben ist zu jeder Zeit ein Kopftuch und vermeiden Sie es, zu viel Haut zu zeigen. Das Makeup sollte dezent sein und wenig Schmuck getragen werden.

Konversationsregeln

Beliebtes Thema, um einen Small Talk im Iran zu beginnen, ist das Wetter, gefolgt von alltäglichen Themen wie aktuelle Ereignisse in der Wirtschaft, Kunst, Literatur, Küche und die zahlreichen Sportmöglichkeiten, die man im Iran nutzen kann. Die Iraner mögen es sehr, nach ihrer Historie und ihren Traditionen gefragt zu werden. Es ist daher ratsam, sich im Vorfeld Wissen anzueignen.

Tabu ist:

- offene Kritik am Islam oder Politikern zu äußern.
- sich ohne Aufforderung zu heiklen politischen und religiösen Themen zu äußern (Seien Sie möglichst zurückhaltend und zeigen Sie im Zweifel Verständnis für die iranische Position.)
- über sehr private Themen im nicht privaten Rahmen zu diskutieren.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht oder gar Berührungen.
- offene Kritik am Gegenüber zu üben, auch wenn sie angebracht sein sollte. Dem Iraner ist es sehr wichtig, sein Gesicht zu wahren.

Angemessen ist:

- Probleme vorsichtig und rücksichtsvoll anzusprechen.
- kontaktfreudig und humorvoll zu sein.
- respektvolle Distanz zu halten.
- dem Iran und den Iranern Wertschätzung entgegen zu bringen, sich lobend zu äußern.
- oft Danke „Merci“ zu sagen.
- sich über sein eigenes Land bescheiden zu äußern.
- den Geschäftspartner um Tipps bezüglich Sehenswürdigkeiten zu bitten.

Geschäftskultur/Allgemeine Regeln:

- Korrespondenzsprache: Persisch, häufig Englisch, gelegentlich auch Deutsch (Persischkenntnisse werden vom Geschäftspartner sehr hoch geachtet.)
- Allein Korrespondenz führt nicht zum Erfolg, persönlicher Kontakt ist zwingend notwendig. Telefonkonferenzen sind ungeeignet.
- Verträge, auch schriftliche, werden u. U. nicht eingehalten.
- In Gesellschaft immer den „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, Damen zuvorkommend behandeln.
- Nett lächeln und trotzdem Selbstbewusstsein zeigen, gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlen.
- Niederrangige Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Tagesordnung wird oft nicht eingehalten. Beim ersten Treffen wirken Iraner teilweise chaotisch und unvorbereitet. Kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung.
- Iraner sind nicht immer pünktlich, erwarten jedoch Pünktlichkeit von Ihnen.

- Das Arbeitstempo ist im Iran langsamer als in Deutschland. Man kommt nicht schnell zum Punkt.
- Gemeinsame Essen sind eine gute Atmosphäre, Geschäfte zu tätigen, man braucht aber eine Menge Zeit und Geduld.

Besonderheiten:

Die Iraner sind bekannt für ihre Warmherzigkeit und Gastfreundschaft und laden gern zu sich nach Hause ein. Iraner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthalts wohl fühlen. Eine solche Einladung, insbesondere dann, wenn sie mehrfach ausgesprochen wird, sollten Sie annehmen. Freunde sind sie deshalb noch lange nicht. Beim Besuch tragen Sie am besten lockere Kleidung. Als kleines Gastgeschenk eignet sich etwas aus Ihrer Heimat oder z.B. Blumen, aber niemals Alkohol.

Iraner freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt, deshalb werden Ihnen auch besondere Köstlichkeiten gereicht. Sie werden ständig höflich aufgefordert, zuzugreifen und mehr zu essen als Sie eigentlich möchten.

„Taarof“ bedeutet, aus Höflichkeit Sachen zu sagen oder etwas mehrmals anzubieten, die man eigentlich gar nicht so meint. Wenn persische Händler beispielsweise „Ghabele shomaro nadare“ – „es ist Ihrer nicht würdig“ sagen, und sich weigern, Geld anzunehmen, dann ist genau das eine Spielart des Taarof und nicht absolut ernst gemeint.

In Anwesenheit von Iranern sollten Sie bestimmte Gesten unterlassen: Naseputzen beim Essen oder die im Iran unhöfliche „Daumen-Hoch-Geste“. Geschäftsessen gibt es nur gelegentlich. Sie dienen dem besseren Kennenlernen. Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Das Essen wird jedoch erst nach 21:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung bei einem Glas Tee und Obst.

Beim ersten Kennenlernen wird noch kein Geschenk erwartet. Ab dem zweiten Treffen sollten Sie aber eine Kleinigkeit mitbringen. Bitte nicht zu teure Geschenke! Beliebt sind beispielweise Dinge, die aus Europa stammen; Füller, Schokolade u. ä. (keinen Alkohol!). Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können Abläufe deutlich beschleunigen.

Geschenke sollten immer am Schluss des Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuchs zu wecken, vor allem

bei Treffen mit staatlichen Behörden und Institutionen.

Empfängt ein Iraner ausländischen Besuch, dann wird ein leitender Mitarbeiter die Gäste am Empfang persönlich abholen. Am Ende des Treffens wird der Gastgeber die ausländischen Gäste selbst bis zur Tür begleiten.

Tischetikette:

Im Iran gelten zu Tisch im Grunde die bei uns üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige Besonderheiten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen persische Spezialitäten serviert werden. Alkohol ist im Iran streng verboten. Nach dem Essen trinkt man schwarzen Tee. Beim Essen wird nicht geraucht. In vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen beim Gastgeber bedankt und dass dieser das Essen beendet.

Iran-Besuch:

Das iranische Wochenende fällt auf Donnerstag und Freitag. Die Neujahrsferien oder der islamische Fastenmonat Ramadan sind eine ungünstige Zeit für eine Kontaktaufnahme. Der islamische Fastenmonat Ramadan, der mit dem arabischen Mondkalender durch das Jahr wandert, wird im Iran streng eingehalten. Die Fastenregeln gelten ausschließlich für Muslime, aber Nichtmuslime sollten dem Fasten der Muslime mit Respekt begegnen und auf die religiösen Gefühle achten. Das bedeutet Einschränkungen im Alltag. So haben beispielsweise Restaurants oft bis Sonnenuntergang geschlossen und Behörden haben reduzierte Arbeitszeiten.

Nützliches Vokabular

Salam – Hallo

Sobhbekheir – Guten Morgen

Asrbekheir – Guten Abend

Khoshbakhtam – sehr erfreut!

Khodahafez – Auf Wiedersehen

Tschai – Tee

Bale – ja

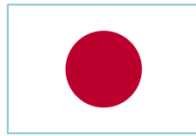
Na – nein

Bebakhshid – Entschuldigung!

Lotfan – bitte

Merci – Danke

Japan



Die japanische Geschäftskultur unterscheidet sich erheblich von der europäisch geprägten Denk- und Lebensweise. Daher kommt es besonders in Japan stärker als in anderen Ländern darauf an, ein Verständnis für die Beweggründe und die landestypischen Verhaltensregeln der Geschäftspartner zu entwickeln. Beispielsweise basiert die deutschsprachige Kommunikation auf Sachlichkeit und bietet keinen Platz für Emotionen und falsche Rücksichtnahme. Die Japaner dagegen schätzen Indirektheit und absichtliche Mehrdeutigkeit. Harmonie und Einklang haben oberste Priorität. Selbst kleine Meinungsunterschiede gelten als peinlich und bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Wird ein Problem als „etwas schwierig“ bezeichnet, ist dies bereits als Synonym für „das geht auf keinen Fall“ zu werten.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

- Genügend Visitenkarten mitnehmen! Vorderseite Englisch, Rückseite Japanisch (Achtung: keine chinesischen oder koreanischen Aufdrucke verwenden).
- Mit beiden Händen (sehr höflich) oder mit rechter Hand überreichen; möglichst aus Visitenkartenetui entnehmen; Visitenkarte des Gegenüber Beachtung schenken (nicht überstreuen!), ebenfalls im Etui aufbewahren.
- Gerade am Anfang tragen Höflichkeit und bescheidenes Auftreten sehr zur Vertrauensbildung bei; arrogantes Verhalten wird extrem schlecht aufgenommen.
- Ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer detaillierten Diskussion technischer Details o. ä.
- Kleine Gastgeschenke sind in Ordnung. Diese werden am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht. Geschenke mit Bedacht auswählen; nicht zu groß bzw. opulent; Compliance nimmt in Japan immer mehr Raum ein; auf Hierarchien achten (Ranghöchster). Gern genommen: Bildbände (auch nicht zu groß) der Region, aus welcher das deutsche Unternehmen stammt.
- Der Aufbau eines guten persönlichen Verhältnisses ist essenziell und dauert entsprechend lange. Man muss sich schon mehrfach treffen, bevor es soweit ist (Kontakte zu Japanern werden daher teilweise als schwierig empfunden).

den). Besteht das Vertrauensverhältnis aber erst einmal, hält es meist auch in schwierigen Zeiten.

- Regelmäßige Besuche der obersten Führungsebene sollten an der Tagesordnung sein, auch Projekt- bzw. Vertragsunabhängig („Gesicht zeigen“!).
- Absolute Pünktlichkeit ist ein Muss!

Händedruck

Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „lin-kisch“. Eine leichte Verbeugung des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Da die Nuancen der Verbeugungen für Ausländer kaum zu erschließen sind, ist ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers angemessen.

Konversationsregeln

- Japaner sind Meister des Understatement; persönliche Stärken und Erfolge werden nicht stark hervorgehoben (gilt als unhöflich und ungehobelt).
- Japan ist eine Konsensgesellschaft, in der die Menschen ständig versuchen, Kompromisse zu finden. Individuelle Entscheidungen gibt es demzufolge nicht, sondern nur solche, die in der Gruppe beziehungsweise im Team getroffen wurden. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft sehr langwierig und erscheinen teilweise ineffektiv (schwer zu verstehen für Deutsche, die schnell „auf den Punkt“ kommen möchten).
- „In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr sieht sich jemand umso weniger gezwungen, sich zu äußern, je höher er in der Hierarchie steht“.
- Japaner antworten auf die meisten Fragen bejahend, da eine klare Ablehnung als unhöflich gilt. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft können daraus nicht gezogen werden. Unterschiede zu Deutschland bestehen auch beim Verständnis von Verträgen. Vereinbarungen werden von japanischer Seite meist sehr vage gehalten, während Deutsche gewohnt sind, sehr detaillierte Abmachungen zu treffen.

- „Tatemaie“ und „Honne“ sind zwei für das Verständnis Japans wichtige Begriffe. Japaner werden offene Dispute vermeiden, da der andere verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden könnte und einen Kompromiss anbieten, mit dem alle leben können. Die gerade im Beisein anderer geäußerte Meinung („Tatemaie“) kann im Gegensatz zur wirklichen Meinung („Honne“) stehen. Diese sollte so lange wie möglich verborgen bleiben, um den Manövrierspielraum in Verhandlungen zu bewahren. Die Suche nach einer Win-win-Übereinkunft, bei der alle ein bisschen nachgeben, ist das Beste.
- Auf Grund der Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache ist die Auswahl des Dolmetschers sehr wichtig. Fachverständnis sollte er zudem mitbringen. Empfehlung: eigenen Dolmetscher auswählen und mitbringen (unabhängige Bewertung von Gesprächen); eine Verständigung in Englisch ist oft nicht oder nur sehr überschaubar möglich. Bei der Auswahl von Dolmetschern ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK) gern behilflich.

Tabu ist:

- Geschäftspartner vor Anderen unterbrechen.
- einen eigenen Kollegen bloßstellen.
- die Stimme zu heben (führt nur zu direkter Ablehnung).
- Missfallen und/oder Wut zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).
- über ein Angebot nachdenken zu wollen (entspricht praktisch einer Absage).
- ein direktes Nein.
- extrem detaillierte Verträge („Knebelverträge“ sind Vertrauenskiller).
- Illoyalität (wird nicht verziehen).

Geschäftskultur

- Eine direkte Kontaktaufnahme ohne Einführungen oder Empfehlungen Dritter ist fast durchweg hoffnungslos. Die Einführung bei einem potentiellen japanischen Geschäftspartner kann über ein befreundetes deutsches Unternehmen mit Niederlassung in Japan laufen. Vielversprechend ist zudem eine Einführung durch eine offizielle deutsche Vertretung (Botschaft) aber auch durch die AHK.
- Aufs Geratewohl bei einem japanischen Unternehmen anzurufen oder eine E-Mail zu senden, ist im Regelfall wenig ergiebig.

- Erstes Gespräch sollte sehr gut vorbereitet sein, mit detaillierten Nachfragen ist zu rechnen.
- Beliebt sind Präsentationen zum Unternehmen sowie zu den Produkten/Dienstleistungen.
- Produktqualität etc. steht über dem Preis, wobei Preis-Leistungsverhältnis trotzdem angemessen sein muss.
- Japangeschäft läuft noch immer stark über Vertreter, welche meist die ersten Schritte gehen.
- Auch spielen deutsche Handelshäuser traditionell eine große Rolle in Japan.
- Sehr geschätzt wird auf japanischer Seite japanischsprachiges Firmenmaterial; auch dort mehr auf Vorteile des Produktes als auf Technikdetails eingehen (Achtung: keine 1:1-Übersetzungen).
- Eine Besonderheit ist, dass Japaner dazu neigen, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Vorsicht Missverständnisse: oft werden Informationen, etwa nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen wiederholt abgefragt, hier sollte es kein „zu oft“ geben! Jede An- oder Nachfrage sollte gleich freundlich, zügig, umfassend und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.
- Anfragen aus Japan stets sofort beantworten; ist dies einmal nicht möglich, zumindest reagieren und Zeitraum für Antwort benennen; es entsteht sonst schnell der Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service.
- Auch Zusagen stets einhalten, ein Gesichtverlust folgt ansonsten unweigerlich.

Die Aufhebung von „Routinen“ im Geschäftsverkehr tunlichst vermeiden (löst Verunsicherung aus). Beispiel: ein Geschäft, das bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt wurde, kann nicht plötzlich in ein Vertragswerk gepresst werden.

Business-Outfit

Ein gepflegtes Äußeres besteht in Japan aus Anzug und Krawatte sowie einem Kostüm bei Frauen. Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig – etwa in Bad und WC sowie teilweise in Gast-

stätten und in Wohnungen – ausgezogen werden.

Tischetikette

- Essen und Trinken sind ein wichtiges Element der persönlichen Beziehungen.
- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Verhalten in einer anderen Umgebung zu studieren.
- Geschäftsessen finden meist mittags oder abends statt (Dauer ca. zwei Stunden). Aber auch „Power Breakfasts“ sind verbreitet.
- Japanische Seite lädt in der Regel als Gastgeber zuerst ein, eine Gegeneinladung wird erwartet (nicht sofort).
- Restaurantwahl richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers.
- Am Eingang von den Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
- Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Dies geschieht diskret am Resturanteingang und nicht am Tisch (auf japanischer Seite übernimmt dies oft das jüngste Mitglied)
- Trinkgelder sind in Japan nicht üblich.

Nützliches Vokabular

Konnichiwa! – Guten Tag

Sayounara! – Auf wiedersehen

Bye-bye! – Tschüss

Arigatou! – Danke

Doutashimashite! – Bitte

hai – ja

lie – nein

Kanpai! – Prost!

Sumimasen,... – Entschuldigung

Sozialistische Republik Vietnam



Vietnam ist ein Land voller Tradition, wunderschöner Natur sowie einer reichen und interessanten Geschichte, aber auch ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Gegenüber Ausländern sind Vietnamesen recht tolerant.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Der Handschlag ist üblich. Häufig ist er mit einer angedeuteten Verbeugung verbunden. Das Händeschütteln ist immer mit einem freundlichen Lächeln verbunden, so gelingt der beste Einstieg in ein Gespräch. Aus Respekt werden immer zuerst die ältesten Anwesenden begrüßt, bevor man zu den jüngeren übergeht.

Der Austausch von Visitenkarten ist fester Bestandteil des Begrüßungsrituals, sie sollten daher in ausreichender Menge mitgeführt werden und in Design und Qualität anspruchsvoll und unbedingt auch in Englisch verfasst sein. Dabei sollte auf die Hervorhebung des Titels und der Position geachtet werden, um die Bedeutung des Karteninhabers zum Ausdruck zu bringen. Die „Namecard“ wird beidhändig überreicht und entgegengenommen.

Anrede

Namen bestehen in Vietnam aus 3 Teilen: Einem Familiennamen (am Anfang stehend), einem Mittelnamen und einem Vornamen (bei vietnamesischen Namen am Ende stehend). Der Gesprächspartner wird mit „Herr/Frau (Vorname)“ angesprochen, so dass – in Vietnam wie in Deutschland – die Regel gilt, dass für die Anrede der letzte auf der Visitenkarte erscheinende Name verwendet wird.

Beispiel: Ein Herr Nguyen (Name) Tan (Mittelname) Dung (Vorname) würde mit „Herr Dung“ angesprochen.

Business-Outfit

Es empfiehlt sich, dezente Kleidung zu tragen. Der Haarschnitt sollte korrekt sein. In vielen Situationen ist ein kurzes Hemd mit Krawatte ausreichend. Frauen sollten nicht zu viel Haut zeigen. Kleidung und Schuhe sollten sauber und gepflegt sein, sonst zeugt das aus vietnamesischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Anzüge und Kostüme sollten möglichst aus leichtem Stoff sein, denn Schwitzen gilt als unschicklich.

Konversationsregeln

Gespräche werden in einem ruhigen Ton geführt. Gerade die wichtigsten Fragen werden sorgsam verpackt, ohne jede Eindringlichkeit angesprochen, ganz so, als handle es sich um eine Nebensache. Aufmerksames Zuhören ist deshalb über den gesamten Zeitraum des Gesprächs erforderlich, um nicht das Wichtigste zu überhören. Die Körpersprache sollte zurückhaltend sein. Heftiges Gestikulieren ist ebenso zu vermeiden wie eine zu lebhaft Mimik. Eine ruhige, gemessene Art, sich zu bewegen wird den Vietnamesen am ehesten Vertrauen einflößen. Allein das Lächeln ist als "Universalwaffe" einsetzbar und wird auch von den Vietnamesen entsprechend genutzt.

Tabu ist:

- Den Geschäftspartner zu Ad-hoc-Entscheidungen zu drängen, denn Hektik und Zeitdruck sind in Vietnam verpönt.
- die Stimme zu erheben, eine zu lebhaft Mimik und wildes Gestikulieren.
- Missfallen direkt zu zeigen, da es ein Zeichen für mangelnde Professionalität ist.
- ein direktes Nein.
- Illoyalität wird niemals verziehen.
- über religiöse oder politische Themen (insbesondere den Vietnamkrieg) zu reden.

Angemessen ist:

- ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache.
- aufmerksames Zuhören, Lächeln.
- positive Grundeinstellung zur vietnamesischen Kultur, Gesellschaft und Sprache.
- bescheidenes Auftreten.
- Probleme nur indirekt ansprechen.
- Smalltalk erwünscht über das schöne Reise-land Vietnam, die deutsche Fußballbundesliga und Äußerungen über die köstliche vietnamesische Küche und das angenehme Wetter.

Geschäftskultur

- Erste Kontakte zu einheimischen Geschäftspartnern werden oft auf Markterkundungsreisen, Messen oder durch die Vermittlung bestimmter Institutionen, wie die Auslandshandelskammer mit Büros der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Saigon), die Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Hanoi und

das Deutsche Generalkonsulat in Saigon sowie die vietnamesische Handels- und Industriekammer, hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme über einen Vermittler ist darauf zu achten, dass dieser den gewünschten Adressaten möglichst gut kennt. Zunächst sollte ein unverbindliches Treffen zum Kennenlernen arrangiert werden, auf dem dann weitere Einzelheiten abgestimmt werden können.

- Der deutsche Partner sollte sich darauf einstellen, dass er beim ersten persönlichen Kontakt meistens nicht Entscheidungsträgern gegenübersteht. Insbesondere bei staatlichen Stellen ist deswegen ein "Nachfassen" auf höherer Ebene empfehlenswert. Bei vielen großen Staatsunternehmen ist oft der "zweite Mann" oder der Vizedirektor der kompetenteste Gesprächspartner. In Vietnam werden, vor allem im Staatssektor leitende Positionen immer noch mehr unter politischen als fachlichen Gesichtspunkten vergeben.
- Wegen der hierarchischen Gesellschafts- und Firmenstruktur ist es wichtig, sein Anliegen immer auf der richtigen Ebene vorzutragen.
- Unterlagen müssen grundsätzlich in Englisch vorliegen.
- Die Uhren gehen langsamer in Asien, das ist nicht neu. Eine Gemeinsamkeit von Deutschen und Vietnamesen ist jedoch, das Verhältnis zur Zeit. Zu Verabredungen erscheinen sie meist pünktlich, zu Verhandlungen sollte man allerdings viel Zeit und Geduld mitbringen.
- Besprechungen werden selten in Dialogform geführt, üblich sind Präsentationen. Wer sich Notizen macht, punktet als besonders interessierter Geschäftspartner.
- Wichtig ist, den Geschäftspartner nicht zu demütigen. Ein Gesichtverlust würde die künftige Zusammenarbeit sehr erschweren.
- Ein „Ja“ bedeutet nur, dass der Geschäftspartner die Frage oder Bemerkung verstanden hat; erst ein expliziertes „Ich bin einverstanden“ oder „Ich stimme zu“ zeigt auch Einverständnis.
- Für Vietnamesen ist es äußerst schwierig, etwas ablehnen zu müssen, überhaupt das Wort „Nein“ zu sagen. Nichteinverständnis wird nur indirekt, aber immer schonend beigebracht.

Tischetikette

- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Ver-

halten in einer anderen Umgebung zu studieren.

- Wie in Japan, Korea, China, isst man in Vietnam ebenfalls Reis und trinkt Tee ohne Milch oder Zucker. (Reiskultur, Teekultur)
- Vor dem Essen wünscht man sich nicht „Guten Appetit“.
- Wer satt ist, sollte einen kleinen Rest in der Schale lassen.
- Speisen werden meist auf Platten in der Mitte des Tisches aufgestellt.
- Im Restaurant sollten Männer die Rechnung bezahlen. Trinkgeld braucht man nicht zu zahlen.
- Am Eingang der Restaurants sind gelegentlich die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
Auch mit den Stäbchen auf eine Person zu zeigen, ist nicht erwünscht, weil dies mit schlechtem Omen behaftet ist.

Besonderheiten

Kleine Geschenke sind erwünscht, werden aber nicht erwartet. Es müssen keine wertintensiven Präsente sein, jedoch landestypische oder mit Firmenlogo versehene. Geschenke sollten immer eingepackt sein. Dabei jedoch die Farben Weiß (Begräbnis, Tod), Schwarz (Unglück, Trauer) und Rosa (Romantik, Liebe) meiden.

Einladungen ins private Heim sind sehr selten und gelten als besonders große Ehre.

Nützliches Vokabular

Hallo - Chào!

Guten Tag - Xin chào!

Auf Wiedersehen - Hẹn gặp lại!

Ja - có

Nein - không

Danke - Cám ơn!

Bitte- Không có gì!

Entschuldigung - Xin lỗi,...

Königreich Saudi Arabien



Für Industrienationen in aller Welt ist Saudi-Arabien schon seit Langem ein interessanter Handelspartner.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Die linke Hand gilt bei Moslems als „unsauber“. Deshalb sollte zur Begrüßung, aber auch zum Essen, immer die rechte Hand genutzt werden. Dabei sollte man immer dem Moslem die Initiative zum Händeschütteln überlassen. Mit as-salamu alaykum („Friede sei mit dir“) und der Antwort – waalaykum as-salam („Auch mit dir sei Friede“) – liegen Sie immer richtig. Auf den Gruß folgt die Frage nach dem Befinden. Die Antwort: „bi-khayr“ („gut“) oder „al-hamdu-lillah“ („Lob sei Gott!“). Wer einen Raum mit mehreren Personen betritt, begrüßt erst den Gastgeber, dann den Ältesten, schließlich die anderen Anwesenden. Dazu gehört ein sanfter (!) Händedruck. Bei der Begrüßung einer Frau vermeiden Sie Körperkontakt! Arabische Frauen werden – wenn überhaupt – höchst zurückhaltend begrüßt. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Falls nicht, genügt kurzes Kopfnicken. Werden Sie als Frau von arabischen Männern nicht begrüßt oder gar nicht ins Gespräch einbezogen, gilt das als Beweis ihrer Ehrerbietung. Als Geschäftspartnerin nimmt man Sie jedoch in Ihrer Rolle ernst, solange Sie nicht persönlich werden.

Anrede

Formell mit Titel und Nachnamen; gesellschaftlicher Status und berufliche Position sind zentral. Die in den Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) entspricht nicht unserem Duzen. Die respektvolle Anrede setzt sich aus der Bezeichnung Abu (Vater von) oder Umm (Mutter) und dem Namen des erstgeborenen Sohnes (inzwischen auch Tochter) zusammen (Abu Muhammad). Im Schriftverkehr ist der volle Name mit Titel angebracht.

Business-Outfit

Da Statussymbole in der arabischen Welt einen hohen Stellenwert haben, ist gute Kleidung ein Muss. Auch bei Wüstentemperaturen ist deshalb für Herrn Anzug mit Krawatte Pflicht. Wenn der Geschäftspartner Erbarmen hat bittet er, das Jackett auszuziehen. In diesem Fall sollte aber ein wirklich gutes Hemd zum Vorschein kommen. Frauen kleiden sich am besten elegant und dezent in Hosenanzug, ein längeres Mantelkleid oder in ein Kostüm mit längerem Rock und Strumpfhose.

Konversationsregeln

In Deutschland soll die Kommunikation der Sache dienen, in der arabischen Welt der Festigung der Beziehungen. Es gilt als unhöflich, gleich zum Punkt zu kommen. Während in der westlichen Welt die Geschäftsleute versuchen, logische, mit Fakten belegte Argumente vorzubringen, setzt man in der arabischen Kommunikation auf personalisierte Argumente und hartnäckige Überzeugungstaktiken. Schließlich wird Eloquenz als Mittel der Überzeugung sehr geschätzt. Dabei nimmt bei Verhandlungen die körperliche Distanz auf ein Minimum ab. Während in Deutschland die Distanz zwischen Geschlechtsgenossen bei einer Armlänge liegt, liegt sie im arabischen Raum bei der Hälfte. Zurückweichen wird als Ablehnung empfunden. Den Gesprächspartner zu unterbrechen ist ausdrücklich erwünscht und als aktive Teilnahme am Gespräch geschätzt. Kritik erkennt man an der hochgezogenen Augenbraue und daran, dass nicht die Leistungen des deutschen Geschäftspartners, sondern die Leistungen der Deutschen allgemein gelobt werden.

Tabu ist:

- ein klares, direktes „Nein“ zu äußern. Direkte Kritik unbedingt vermeiden, insbesondere in Anwesenheit von Untergebenen (Gesichtsverlust!).
- „Sagen, was Sache ist.“ (Gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet.)
- über Religion und politische Fragen zu diskutieren.
- die islamische Lehre in Frage zu stellen.
- keine Zeit zu haben.
- es an Respekt mangeln zu lassen.

Angemessen ist:

- der Aufbau einer persönlichen Beziehung durch Small Talk. Beliebtes Thema, den anderen kennenzulernen ist die Familie, jedoch nicht die Ehefrau (gilt als unschicklich!).
- das beliebte Thema „Made in Germany“, bescheidenes, aber selbstbewusstes Auftreten.
- pünktlich zu sein. (Pünktlichkeit wird erwartet, aber nicht immer selbst praktiziert.)

Geschäftskultur

- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Geschäftspartner.

- Zeigen Sie Respekt, bleiben Sie jedoch sachlich und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen.
- Klare Verhandlungsstrukturen lassen sich meist nicht erkennen.
- Handeln gehört immer dazu, einschließlich schauspielerischen Talents. Zur Schau getragene Empörung wie auch verunsicherndes Schweigen gehören dazu.
- Uneinigkeiten sollte man nicht über die Rechtsabteilung austragen, sondern im Streitfall den Geschäftspartner zum Essen einladen, um die Angelegenheit zu klären.
- Eine strikte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es nicht.
- Mehrere Geschäftsessen im Jahr sind ein Muss.
- Vieles wird gleichzeitig erledigt. Telefonieren während einer Verhandlung ist üblich.
- Die soziale Anerkennung hängt weniger als bei uns von der eigenen Leistung, als vom Status der Herkunft ab.
- Es gilt ein flexibles Zeitmanagement im Sinne des arabischen Sprichwortes: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit.“

Tischetikette

- Gastfreundschaft ist ein hohes Gut in der arabischen Welt.
- Blumengeschenke gelten als unüblich, besser sind Dekoartikel mit Bezug aufs Heimatland des Gastes oder Süßigkeiten. Geschenke werden erst geöffnet, wenn der Gast gegangen ist.
- Absolutes Verbot: Schweinefleisch und Alkohol
- Gegeneinladungen sind üblich und werden erwartet.
- Eine Einladung lehnt man in der Regel erst drei Mal indirekt ab: Floskel: „Das ist zu viel der Ehre.“
- Bei ernst gemeinten Einladungen werden Ort und Zeit direkt genannt.
- Bei Überraschungsbesuchen beim Geschäftspartner bekommt man Kaffee oder Tee und Gebäck angeboten. (Fehlt Letzteres, kommt man ungelegen.)
- Beim traditionellen Essen mit der Hand von einer großen Platte (heute eher selten) isst man mit drei Fingern der rechten Hand
- Man sollte nicht zu schnell aufhören zu essen, da dann der Gastgeber das Essen beendet, auch, wenn er noch hungrig ist.
- Die Verabschiedung erfolgt relativ schnell.

Nützliches Vokabular

Yawmun sa `īd – Guten Tag

As-salamu alaykum – Friede sei mit dir

Mai alsлама –Auf Wiedersehen

Na`am – ja

Lā – nein

Sukran – Danke

Afwan – Bitte

Alma`īrah – Entschuldigung

Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Geschäftsfeld International
Franckestraße 5
06110 Halle (Saale)

Geschäftsführerin International Nordamerika

Birgit Stodtke
Telefon: 0345 2126-274

Sekretariat

Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

MENA-Region, Afrika, Australien

Katalin Stolzki
Telefon: 0345 2126-234
E-Mail: kstolzki@halle.ihk.de

Europäische Union, EFTA, EU-Projekte, Mittel- und Südamerika

Michael Drescher
Telefon: 0345 2126-353
E-Mail: mdrescher@halle.ihk.de

Asien, Ost-/Südosteuropa, Russland, Mittlerer und Naher Osten, Türkei

Ralph Seydel
Telefon: 0345 2126-284
E-Mail: rseydel@halle.ihk.de

Außenwirtschafts- und Zollrecht, Außenwirtschaftsdokumente, Bescheinigungen, Carnets, Messen

Diana Hofmann
Telefon: 0345 2126-282
E-Mail: dhofmann@halle.ihk.de

Anja Klepzig
Telefon: 0345 2126-233
E-Mail: aklepzig@halle.ihk.de

Der Business-Knigge wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau keine Gewähr.

IMPRESSUM:

© 2016 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2126-0 | Telefax: 0345 2029649
Internet: www.halle.ihk.de
E-Mail: info@halle.ihk.de

Redaktion:

Geschäftsfeld International
Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
Telefax: 0345 212644-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

Stand: Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Europa	4
Frankreich	4
Großbritannien.....	6
Italien.....	7
Königreich der Niederlande.....	9
Österreich.....	10
Polen.....	12
Russische Föderation	13
Schweiz.....	15
Slowakische Republik.....	16
Tschechische Republik	18
Türkei	19
Ungarn	21
Amerika	23
USA	23
Südamerika	25
Brasilien	25
Chile.....	26
Kuba.....	28
Asien	29
Vereinigte Arabische Emirate	29
Volksrepublik China	30
Republik Indien	33
Islamische Republik Iran	35
Japan	38
Sozialistische Republik Vietnam	40
Königreich Saudi Arabien.....	42
Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International	45

Präambel

Interkulturelle Kompetenz ist der Türöffner für erfolgreiche Geschäfte

Den Spruch „Andere Länder – andere Sitten“ kennt wohl jeder. Aber was oft so lax daher gesagt wird, birgt eine Vielzahl von Fettnäpfchen, wenn man sich unvorbereitet mit einem Geschäftspartner aus einem anderen Kulturkreis trifft. Missverständnisse und Frustration lassen sich jedoch bei intensiver Vorbereitung vermeiden.

Internationale Geschäfte erfordern neben Offenheit und Toleranz auch Akzeptanz. Mit der richtigen Kommunikationsart werden Sie Ihre Geschäftsverhandlungen erfolgreich führen. Dazu gehören Empathie und interkulturelle Kompetenz. Wenn Sie ins Ausland reisen, sind Sie Gast und man wird Ihnen dankbar sein, wenn Sie die Sitten und Bräuche respektieren und sich ein wenig daran anpassen. Für eine gute Zusammenarbeit sind viele Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht verbunden sind oft entscheidend, weil sie Vertrauen schaffen. Bei der Begrüßung, dem Small Talk oder dem Geschäftsessen bilden sich Ihre Geschäftspartner schnell eine Meinung über Sie und damit über Ihr Unternehmen, welche den Geschäftsverlauf sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.

Mittlerweile wissen die meisten, dass man in China die Visitenkarte seines Gegenübers mit beiden Händen empfängt, sie aufmerksam anschaut und dann erst wegsteckt. Aber wussten Sie auch, dass es Ihnen in China passieren kann, auf den falschen Weg geschickt zu werden? Ein Chinese würde Sie lieber irgendwohin schicken als zuzugeben, dass er den Weg nicht weiß. Denn sonst müsste er seine Unwissenheit zugeben und das bedeutet für ihn Gesichtsverlust.

Deshalb ist es ratsam, sich nicht nur auf sein „gutes deutsches Benehmen“ zu verlassen, sondern sich intensiv auf sein ausländisches Gegenüber vorzubereiten. Dazu gehört, sich über das Land zu informieren; seine Geographie, Geschichte, das Gesellschaftssystem usw. Welche Sprache wird gesprochen und kann eventuell eine gemeinsame Fremdsprache (z. B. englisch) genutzt werden? Auch sind Kulturen nicht homogen; wie z. B. Nord- und Südchina, um beim Beispiel China zu bleiben. Kulturen können Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in sich tragen.

Niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich vollständig anpassen, aber schon Konfuzius wusste: „Menschen, die nicht genug voraus denken, geraten zwangsläufig in Schwierigkeiten“.

Der Business-Knigge kann Ihnen nur einen Ausschnitt der wichtigsten Verhaltensregeln präsentieren und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Publikation befasst sich mit Zielmärkten, welche für Sachsen-Anhalt eine herausragende Bedeutung haben. Sollten Sie in anderen als den hier genannten Ländern wirksam werden, sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie auch in diesem Fall gern.

Birgit Stodtko
Geschäftsführerin International
Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau

Europa

In den meisten europäischen Ländern gibt es Besonderheiten, die man als Deutscher bei Geschäftsverhandlungen beachten muss. Manche Nationen mögen es, beim Geschäft schnell zur Sache zu kommen. Andere brauchen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Bevor die Verhaltensetikette der einzelnen Länder besprochen wird, gibt es einige Gemeinsamkeiten, die im Folgenden erklärt werden und für alle beschriebenen Länder gelten.

Das Vorstellen und der Händedruck

Wie in Deutschland reicht man sich auch in den meisten europäischen Ländern beim Kennenlernen die Hand. Ein Händedruck bildet schon zu Beginn der Geschäftsbeziehung Vertrauen. Das gilt für die Begrüßung und die Verabschiedung. Beim Betreten eines Raumes reicht man allen, beginnend mit dem Ranghöchsten, die Hand. Nur bei privaten Einladungen sollte die Dame zuerst begrüßt werden. Beim Händedruck auf die Schulter klopfen gilt meist als unhöflich, nur bei Italienern wird es manchmal praktiziert. Die Dame sollte wenigstens mit einem Kopfnicken ohne Händedruck auf eine Begrüßung reagieren. Männer sollten immer die Hand geben. Nur ein Handwinken gilt oft als ignorant und sollte unterlassen werden. Im normalen Geschäftsalltag werden vor allem in Großbritannien und Polen keine Hände geschüttelt. Seien Sie offen und beobachten Sie aufmerksam Ihre Geschäftspartner und Sie werden schnell erkennen, was in dem Partnerunternehmen üblich ist.

Die allgemeine Gesellschaftsregel besagt: Männer werden immer Frauen und Jüngere werden Älteren vorgestellt. In der Geschäftswelt zählt der berufliche Rang; Rangniedrigere werden Ranghöheren vorgestellt.

Business-Outfit

Man kann einen klaren Trend in der Businesskleidung erkennen: Herren sollten einen dunklen Anzug, ein helles glattes Hemd und eine Krawatte tragen. Sakko- und Hosenkombinationen sind eher unangebracht. Damen sollten in jedem Fall ein Businesskostüm oder einen Hosenanzug tragen. Um einen souveränen Eindruck zu machen, sollten Sie Nylonstrümpfe und geschlos-

sene Schuhe anziehen. Legen Sie nicht zu viel Schmuck an und seien Sie dezent geschminkt. Zu weibliche Kleidung untergräbt Ihre Autorität. In einigen Ländern wie z. B. Italien und Frankreich achtet man besonders auf das förmliche Erscheinungsbild des Geschäftspartners. Dagegen müssen Sie sich in den Niederlanden nicht so streng an die oben genannte Kleiderordnung halten, denn diese ist dem höheren Management vorbehalten.



Frankreich

In Frankreich spielen Hierarchieebenen eine dominierende Rolle. Als Geschäftspartner gelten Franzosen einerseits als sehr kommunikativ und flexibel; andererseits können sie stark auf ihrer Meinung beharren. Franzosen lieben gutes Essen und sind mittags mit einem Snack nicht zufrieden zu stellen. Sie speisen in Restaurants. Das ist im Geschäftsleben sehr üblich und sollte eingeplant werden, wenn Termine vereinbart werden.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung „Bonjour, Monsieur“ ohne Namensnennung und akademischen Titel ist üblich und bedeutet „Guten Tag, mein Herr“. Im Falle einer Dame oder einer Gruppe ersetzen sie „Monsieur“ mit „Madame“ - Frau, „Mademoiselle“ - Fräulein, „Messieurs“ - Herren, „Mesdames“ - Damen oder „Monsieur-Dames“ - Damen und Herren. Abends begrüßt man seine Kollegen mit „Bon soir“. Oft kann nach der Begrüßung die Frage „Ça va?“ - „Wie geht's?“ folgen. Die richtige Antwort ist dann „On fait aller!“ - „Es geht, man tut, was man kann!“. Man beschreibt keinesfalls sein Wohlbefinden.

Anrede

Falls man den Nachnamen des Geschäftspartners nicht kennt, ist es erlaubt ihn bzw. sie mit „Monsieur“ oder „Madame“ anzusprechen. Dasselbe gilt für Personen gleicher beruflicher Ebene. Berufstitel sind in Frankreich von sehr großer Bedeutung. Vorgesetzte, wie beispielsweise Herr bzw. Frau Direktor, spricht man mit „Monsieur le Directeur“ bzw. „Madame la Directrice“ an. Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, mit wem Sie es zu tun haben werden.

Konversationsregeln

Franzosen lieben Gespräche und diskutieren sehr viel. Sie sollten versuchen, sich an der Diskussion zu beteiligen. Beim Mittag- oder Abendessen unterhalten sich die Franzosen gerne über Kunst, Literatur, Musik, Kino, Küche und Geschichte. Besonders beliebt sind auch Themen wie Lieblingsrestaurants, delikate Weine oder bekannte französische Modeschöpfer (Yves St.-Laurent, Christian Dior, Pierre Cardin).

Tabu ist:

- negativ über Napoleon zu reden.
- nach dem Alter, Beruf oder Verdienst zu fragen.
- den Glauben, politische Affinität oder das Thema Scheidung anzusprechen.
- über sein Privatleben zu sprechen und seinen französischen Geschäftspartner danach zu fragen.
- Themen, die den Zweiten Weltkrieg betreffen, zu diskutieren.

Angemessen ist:

- an Gesprächen aktiv teilzunehmen.
- Komplimente und Lob zu äußern.
- sich zu entschuldigen, da Franzosen sich selbst öfter entschuldigen.
- bescheiden über seine eigenen beruflichen Erfolge zu berichten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Man lässt dem Ranghöheren immer Vortritt.
- Franzosen vermitteln durch die ausführlichen Debatten und Diskussionen den Eindruck, einen Konsens finden zu wollen. Der Schein trügt: Entscheidungen werden immer von der Geschäftsleitung oder Abteilungsleitung getroffen.
- In der Mittagspause wird man gerne ins Restaurant eingeladen. Sie sollten Ihre Zeit gut managen, weil sich die Verhandlungen auf keinen Fall in die Mittagszeit ziehen sollten. Die Einladung sollte angenommen werden.
- Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Tagesordnung nicht eingehalten wird.
- Meetings sind förmlich und die Sitzordnungen hierarchisch.

- Verträge, auch wenn sie schriftlich geschlossen wurden, werden von Franzosen nicht immer eingehalten.
- Franzosen haben bei Verhandlungen ihre eigene Taktik. Sie geben nicht sofort alles preis und versuchen, durch den Aufbau von logischen Argumenten ihren Gesprächspartner zu ihrer Lösung zu führen.
- Vermeiden Sie das Anreden mit Vornamen und das Ausziehen von Jacketts.
- Bringen Sie zu den Geschäftstreffen viel Geduld und Zeit mit. Franzosen verhandeln länger als Deutsche.
- Diskrete Kritik und Diplomatie sind wichtig. Bringen Sie Franzosen nicht in Verlegenheit; das erschwert die Zusammenarbeit.
- Über Geld spricht man erst am Ende der Verhandlungen.

Besonderheiten:

Wie in vielen anderen Ländern ist es in Frankreich auch üblich, bei Abendeinladungen Blumen oder Pralinen mitzubringen. Vermeiden Sie es Chrysanthemen, rote Rosen und alle Arten von gelben Blumen zu verschenken und achten Sie darauf immer eine gerade Anzahl von Blumen zu kaufen. Besonders die Zahl dreizehn sollte nicht nur beim Kauf von Blumen, sondern auch unter anderen Umständen gemieden werden. Beim Mitbringen von Wein sollten Sie aufpassen. Der Gastgeber könnte es missverstehen und denken, dass Sie es ihm nicht zutrauen, einen guten Wein auszuwählen.

Bestimmte Gesten sollten in Anwesenheit von Franzosen unterlassen werden: Naseputzen, Aufschlagen der Handflächen über eine geschlossene Faust, die linke Hand in die rechte Ellenbogenkrümmung legen.

Tischetikette

In Frankreich gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige nennenswerte Besonderheiten. Sie sollten beispielsweise darauf achten, Ihre Hände nicht auf die Knie zu legen, sondern sie immer auf dem Tisch zu lassen. Frauen schenken sich Wein und Wasser niemals selber nach. Brot wird in Frankreich nicht vor dem Essen gekostet. Außerdem brechen Franzosen das Brot und schneiden es nicht. Beachten Sie, dass Franzosen meistens eine bestimmte Sitzordnung befolgen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen französische Spezialitäten wie z. B. Austern, Schnecken, Muscheln, Seeigel,

Hummer oder Froschschenkel serviert werden können. Um nicht in Verlegenheit zu geraten, informieren Sie sich, wie man diese Speisen zu sich nimmt. Während des Essens wird nicht geraucht.

Nützliches Vokabular

Bon jour - Guten Tag

Bon soir - Guten Abend

Au revoir - Auf Wiedersehen

Pardon! - Entschuldigung!

Excusez - Entschuldigen Sie

...s'il vous plaît - ... bitte

Merci - danke

Oui - ja

Non - nein

Großbritannien



Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Landesteile England, Schottland und Wales gibt es in Großbritannien zahlreiche Verhaltensformen und Regeln. Es lassen sich jedoch einige Grundsätze erkennen, die im ganzen Land gelten. Einer dieser Grundsätze ist die Vorliebe zur Tradition sowie die britische Kontinuität, welche sich in den geschäftlichen Verhaltensnormen widerspiegeln. Briten neigen eher zum Understatement und zur Selbstironie. Überheblichkeit, Besserwisserei und Großspurigkeit kommen deshalb schlecht an. Fairness ist ein wichtige Basis des Handelns.

Die richtige Begrüßung

Männer und Frauen sollten sich entweder mit dem Familiennamen oder mit dem Vor- und Nachnamen vorstellen. Bei der Vorstellung von sich selbst sowie Dritter sollte man auf „Mr.“ und „Ms.“ verzichten und nur den Vor- und Nachnamen nennen.

Der richtige Gruß bei einer Vorstellung ist entweder „How do you do?“ oder „Pleased to meet you!“ oder „Nice to meet you“. Viele neigen dazu, die Frage zu beantworten, in dem sie ihr Wohlbefinden beschreiben. Das sollten Sie nicht tun. Man erwartet nämlich als Antwort ebenfalls: „How do you do?“ und nichts weiter.

Bei einem zweiten Treffen ist das amerikanische „How are you?“ auch in Ordnung. Dann antwortet der Geschäftspartner „Fine, thank you“ ohne seine physische oder psychische Verfassung in

Erwägung zu ziehen. Das lockere „Hello“ ist unter Mitarbeitern gleicher Ebene üblich, dagegen wird es bei formellen Treffen unter Geschäftsführern als unangemessen empfunden. „Good morning“ (bis 12 Uhr), „Good afternoon“ (ab 12 Uhr) und „Good evening“ (ab 18 Uhr) sind dann die richtigen Begrüßungsformen.

Anrede

Nach der Vorstellung spricht man sich unter Kollegen aller Stufen mit dem Vornamen an. Falls Sie nicht wissen, wie hoch der Geschäftspartner in der Rangfolge angesiedelt ist, dann ist die formelle Anrede mit Mr. oder Ms. die sichere Variante.

Ein heikles Thema ist die Anrede von Frauen. Welche der drei Formen ist nun korrekt, Miss [mis], Mrs. [misiz] oder Ms. [miz]? Bei Geschäftsfrauen sollte „Miss“ eher vermieden werden und „Mrs.“ gilt nur für verheiratete Frauen. Wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Geschäftspartnerin verheiratet ist, verwenden Sie „Ms.“. Diese Form ist in puncto Familienstand völlig neutral.

Konversationsregeln

Großbritannien ist das Mutterland des Small Talk. Es dient der Auflockerung der Atmosphäre, dem Kennenlernen und dem Ausloten von Gemeinsamkeiten. Bevorzugte Gesprächsthemen sind das Wetter, Fußball und andere Sportereignisse.

Tabu ist:

- nach dem Beruf zu fragen (wenn der Gesprächspartner keine Neigung zeigt, darüber zu sprechen).
- Anmerkungen zum Aussehen zu äußern.
- Gespräche über Monarchie, die britische Europapolitik, britische Tierseuchen (BSE) zu beginnen.
- nach der praktizierten Religion oder politischen Affinität zu fragen.
- über Engländer zu sprechen, wenn man auch Waliser, Nordiren und Schotten meint. Am besten sollten Sie immer über die Briten sprechen.

Briten halten immer eine gewisse Distanz und mögen es nicht, wenn man durch persönliche Fragen in ihr Privatleben eindringt oder sie über Einzelheiten aus dem eigenen Privatleben informiert.

Angemessen ist:

- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- ab und zu ein allgemein gehaltenes Kompliment (z. B. „Your office has a nice view“).
- positives Denken.

Deutschen geht eher der Ruf voraus, sehr direkt zu sein und keinen Humor zu haben. Beweisen Sie das Gegenteil!

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Businessstermine sollten nicht vor 9 Uhr, am Montagvormittag oder Freitagnachmittag vereinbart werden.
- Pünktlichkeit ist wichtig. Man sollte aber nicht vorfristig erscheinen.
- Bei absehbaren Verspätungen (>15min), etwa auf Grund von Staus, sollte man diese telefonisch anzeigen.
- Nach der Arbeit ist ein Drink mit Kollegen in einem Pub beliebt.
- Understatement und Reserviertheit sind bei Geschäftsmeetings normal.
- Die Meetings sind nicht immer so strukturiert wie es der Meetingplan vorsieht. Es wird davon ausgegangen, dass man den Rest auch per E-Mail oder Telefon klären kann.
- Die britische Höflichkeit äußert sich auch darin, dass man klare Ablehnung vermeidet. „Very interesting!“ bedeutet deshalb oft nur, dass man ein Angebot zur Kenntnis nimmt und nicht, dass man ernsthaft darauf eingehen möchte.
- Telefonate sollten während Meetings nicht abgenommen werden, egal wo sie stattfinden. Kurzzeitiges Verlassen des Raumes aufgrund eines Anrufes gilt als unhöflich.
- „Please“, „thank you“, „sorry“ und „excuse me“ sollten Sie reichlich verwenden!

Besonderheiten:

Das Businesslunch spielt eine dominierende Rolle im Vergleich zum Dinner. Das Hauptthema, also das Geschäftsgespräch, sollte frühestens zum zweiten Gang angesprochen werden. Die Sitzordnung soll das Gespräch erleichtern, deshalb werden Geschäftspartner so platziert, dass ein Drehen der Köpfe vermieden wird. Geschäftsfrühstücke, Mittagessen und abendliche Besuche in Pubs gehören zur Tagesordnung. Bei privaten Einladungen sollten Blumen mitge-

bracht werden, jedoch keine weißen Lilien. Die Untertreibung sowie ein Hauch von Ironie in Gesprächen sind normale Umgangsformen, wobei Briten häufig selbstironisch sind. Man sagt nur ungern „nein“, sondern verpackt Ablehnung in Floskeln und Understatement. Wenn der Geschäftspartner Ihnen mitteilt, „we have a tiny problem“, dann ist damit ein durchaus großes Problem gemeint. Die Reserviertheit der Briten, schließt auch eine gewisse Kälte und Distanz ein. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und nehmen Sie es als normal an.

Tischetikette

Dresscodes sind allgemeinverbindlich. Erkundigen Sie sich im Vorfeld einer Veranstaltung danach. In Großbritannien gilt zu Tisch die übliche Etikette. Die Suppe wird von der Seite des Löffels gegessen. Beim Essen sowohl mit dem Löffel als auch mit der Gabel wird die Speise von einem weg geschoben und dann verzehrt. Salz wird immer auf der Seite des Tellers platziert und niemals direkt auf das Essen gestreut.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung

Excuse me - Erlauben Sie mal

Please - Bitte

Thank you - danke



Italien

„When in Rome, do as the Romans do!“ heißt, dass Sie sich während einer Geschäftsreise nach Italien an die italienischen Verhaltensweisen anpassen sollten. Damit zeigen Sie den Italienern Wertschätzung und bilden eine gute Grundlage zum Aufbau von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen. Außerdem sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass in Italien Ehre und persönlicher Stolz von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

In Italien sollte man immer erst abwarten, bis man von Dritten bekannt gemacht wird. Wird man nicht vorgestellt, ist es durchaus üblich sich selbst mit dem Vor- und Nachnamen vorzu-

stellen. Dabei sollten Sie Titel und Berufsbezeichnung außen vor lassen. Richtig ist es z. B. folgendermaßen: „Buongiorno, Thomas Müller“!

Wenn Sie von einer dritten Person vorgestellt werden, dann stehen Sie am besten auf und reichen Ihrer neuen Bekanntschaft die Hand. Eine übliche Begrüßung lautet: „Buongiorno, come sta?“. Es bedeutet: „Guten Tag, wie geht es Ihnen?“. Der Gesprächspartner wird genau dasselbe antworten und man selbst beantwortet die Frage nicht.

Bei einem zweiten Geschäftstreffen grüßt man als Erster. Bis ca. 14 Uhr „Buongiorno“, später mit „Buonasera“ (Guten Abend). Bei der Verabschiedung sollten Sie in jedem Fall „Arrivederci“ sagen, „Ciao“ ist zu lässig. Jetzt beantwortet man die Frage: „Come va?“ bzw. „Come sta?“ mit „Bene e Lei?“ – „Gut. Und Ihnen?“, ohne seine physische oder psychische Verfassung in Erwägung zu ziehen.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie mit zwei gehauchten Wangenküssen begrüßt werden.

Anrede

Eine besondere Rolle beim Bekanntmachen Dritter ist die richtige Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen. Jeder, der einen akademischen Grad hat, wird als „Dottore“ bzw. „Dottoressa“ (Herr/Frau Doktor) angesprochen, unabhängig davon, ob die Person promoviert hat.

Eine Frau spricht man mit „Signora“ an. Eine sehr junge Frau darf man auch mit „Signorina“ ansprechen. Der Herr wird in Italien mit „Signore“ angesprochen.

Im Geschäftsleben sollte man zunächst alle akademischen Titel und Ehrentitel mit Familiennamen in der Anrede verwenden. Herr Antonio Rossi hat einen Universitätsabschluss und wird als „Dottor Rossi“ angesprochen. Wäre er Anwalt oder Ingenieur würde man ihn „Avvocato Rossi“ bzw. „Ingegnere Rossi“ nennen. Außerdem spricht man sich so lange förmlich an, bis der italienische Geschäftspartner seinen Vornamen und das Du anbietet.

Konversationsregeln

In Italien steht das Familienleben im Mittelpunkt, deshalb wird oft über die Familie berichtet. Außerdem unterhalten sich Italiener gerne über Essen, Wein, Filme, Sport, insbesondere Fußball, und Kunst. Sie sind gesellige Menschen und darum ist ein Small Talk das A und O bei

Geschäftsverhandlungen. Während eines Gesprächs sprechen sie oft laut und durcheinander, dabei lassen sie einander selten ausreden.

Tabu ist:

- über Religion, Politik, Korruption, Mafia, italienische Bürokratie, Rassenfragen, Kriege, Unfallberichte aus der Zeitung zu sprechen.
- zu ausführlich über seine Gesundheit oder den Gesundheitszustand anderer zu berichten.
- Interessengegensätze von Nord- und Süditalien anzusprechen.
- nach dem Beruf oder Einkommen zu fragen.
- über eigene Erfolge vor italienischen Kollegen oder Vorgesetzten zu erzählen.
- offen und direkt Kritik zu äußern.

Angemessen ist:

- selbst über seine eigene Familie zu sprechen und auch nach dem Familienleben des neuen Geschäftspartners zu fragen.
- Italiener beim Sprechen zu unterbrechen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat.
- Gestik und Mimik zu verwenden, um nicht zu kühl zu wirken.
- oft „Danke“ zu sagen.

Business-Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt in Italien eine größere Rolle als in Deutschland. Im Geschäftsleben trägt man zumeist klassische Anzüge, lange Hemden mit Krawatte und dazu braune oder schwarze Schuhe. Kurze Socken gelten als Stilbruch. Viel Wert legt man auf modische Accessoires wie Manschettenknöpfe, Einstecktücher oder Krawattennadeln. Damen tragen zumeist elegante Kostüme mit Bluse. Die Beine werden niemals nackt gezeigt. Make-up und Nagellack sollten dezent sein.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Der erste Schritt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung beginnt beim Aufbau einer persönlichen Beziehung. Deshalb ist es verbreitet, sich bei einem Mittagessen kennen zu lernen.
- Italiener sind bei Geschäften sehr flexibel und passen gerne eine Tagesordnung an die veränderten Umstände an.

- Arbeitszeit und Freizeit wird in Italien streng getrennt.
- Verspätungen kommen vor (im Süden eher als im Norden Italiens).
- „Bella figura“ – „einen guten Eindruck machen, schön aussehen“ – das trifft auch auf Präsentationen zu. Sie sollten sich beim Layout viel Mühe geben.
- Italiener arbeiten weniger nach Plan und entscheiden schnell bei Verhandlungen. Diese Entscheidungen werden jedoch oft nicht umgesetzt. Fordern Sie schriftliche Vereinbarungen von der italienischen Seite an.
- Viele hierarchische Strukturen verursachen eine aufwendige Bürokratie und verlangsamen das Treffen von Entscheidungen.
- Italiener gelten als risikoavers. Sie müssen also geduldig sein, da alle Informationen und Details genauer analysiert werden als in Deutschland.
- Nehmen Sie es nicht zu ernst, wenn sich Italiener während einer Verhandlung streiten.

Besonderheiten:

Viele Italiener sind abergläubisch: beachten Sie, dass die 17 in Italien eine Unglückszahl ist und Freitage Unglückstage sind. Geschenke schaffen Kundenbindung und werden z. B. zur Geburt von Kindern erwartet. Wenn Sie über Geburts- bzw. Hochzeitstage Ihrer italienischen Geschäftspartner Bescheid wissen, ist es ein Fauxpas, wenn Sie nicht wenigstens gratulieren. Oft werden Pralinen, Wein und Blumen im Geschäftsleben verschenkt. Nicht nur kleine Geschenke, auch Komplimente erhalten gute Geschäftsbeziehungen.

Tischetikette

In Italien gilt die gleiche Tischetikette wie in Deutschland. Üblich ist es, sofort beim Eintritt ins Restaurant dem Oberkellner die Kreditkarte zu übergeben. Das Trinkgeld sollte die Sorgfalt der Bedienung widerspiegeln und beträgt ungefähr 10 Prozent der Gesamtsumme. Legen Sie es zu der Rechnung, aber nicht direkt auf den Tisch. Manchmal ist das Trinkgeld auch schon in der Rechnung berücksichtigt. Sie können ruhig danach fragen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Das Essen wird mit einem Espresso, dem so genannten Caffè, beendet.

Nützliches Vokabular

Buongiorno – Guten Morgen/Guten Tag

Buonasera – Guten Abend

Buonanotte – Gute Nacht

Arrivederci – Auf Wiedersehen

Per favore – bitte

Prego – bitte, gern geschehen

Grazie – danke

Scusa/scusi – Entschuldigung

Si – ja

No – nein



Königreich der Niederlande

Im Königreich der Niederlande, welches in Deutschland auch Holland genannt wird, spielen der Status und alle damit verbundenen Symbole, wie das Auto oder der Markenanzug keine wichtige Rolle. Niederländer lieben Ehrlichkeit und Pünktlichkeit.

Die richtige Begrüßung

Die Niederländer möchten vorgestellt werden. Deshalb sollten Sie sich auch vorstellen lassen. Sie können auch jemanden bitten, Sie vorzustellen. Wenn man selbst jemanden vorstellt, sagt man: „Mevrouw Vos, mag ik u meneer Bakker voorstellen?“ – „Frau Voß, darf ich Ihnen Herrn Bakker vorstellen?“ Beide geben sich dann die Hand und nennen ihren Titel und ihren Namen. Jemand, der an der Universität studiert hat, wird als „Doktor“ vorgestellt.

Anrede

Die höfliche Form im Geschäftsleben ist das „Sie“ – „u“. Es sei denn Ihnen wird ausdrücklich das „Du“ – „jij“ angeboten. In der mündlichen Ansprache legen die Niederländer nicht viel Wert auf Titel. In der schriftlichen Form hingegen sollte man sich in jedem Fall über die formellen Regeln informieren.

Konversationsregeln

Das Wetter ist ein beliebtes Thema, um einen Small Talk in den Niederlanden zu beginnen. Niederländer unterhalten sich gerne über alltägliche Sachen und versuchen humorvoll zu sein. Sie sprechen gerne über aktuelle Ereignisse, Kunst, Sport, Musik, öffentliche Verkehrsmittel, Windmühlen usw.

Tabu ist:

- nach dem Beruf, Rang, Status oder Reichtum zu fragen.
- private Familienangelegenheiten und Finanzen anzusprechen.
- das Königshaus oder die Niederlande als Nation zu beleidigen.
- über den Zweiten Weltkrieg zu sprechen.
- unangenehme Themen, wie „Wassertomaten“ oder „Gifftulpen“ zu berühren.
- Niederländer im Gespräch zu unterbrechen.

Angemessen ist:

- auf die Witze und Scherze der Niederländer einzugehen und mitzumachen.
- Humor, ohne Ironie und Sarkasmus.
- noch einmal nach dem Namen zu fragen, falls man ihn nicht verstanden hat.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Niederländische Firmen sind durch flache Organisationsstrukturen und Understatement gekennzeichnet.
- Manager entscheiden immer mit ihren leitenden Angestellten im Konsens.
- Mit einem kurzen, inhaltlich interessanten Vortrag liegen Sie bei Niederländern richtig.
- Termine und Tagespläne werden streng eingehalten.
- Wenn Niederländer „ja“ oder „nein“ sagen, dann meinen sie es auch so. Klare Aussagen erwarten sie auch von ihren Geschäftspartnern.
- Stellen Sie sich auf direkte Kritik ein.
- Niederländer sind harte Verhandlungspartner
- Der Preis spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle
- Ähnlich wie in Deutschland, haben Niederländer eine eher kurze Mittagspause und deshalb sollte man mittags nicht mit einem langen Geschäftsessen rechnen.
- Stellen Sie sich auf längere Diskussionen über Projekte ein als in Deutschland.
- „Overleg“ – bedeutet gegenseitige Beratung; Kompromissfindung durch aktive Teilnahme aller Anwesenden an der Diskussion.

Besonderheiten:

Teure Werbegeschenke sind nicht nötig. Ratsam sind Eintrittskarten in ein Konzert, Musical oder

Sportveranstaltungen mit einem Snack in der VIP-Loge. Bei privaten Einladungen sind Blumen, Schokolade oder eine Flasche Champagner ein gutes Geschenk. Wenn Sie das Geburtsdatum eines Kollegen bzw. Geschäftspartners kennen, sollten Sie in jedem Fall gratulieren.

Tischetikette

In den Niederlanden gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Sie sollten jedoch im Hinterkopf behalten, das letzte Stück Kuchen oder Käse auf der Platte im Buffet liegen zu lassen. Mit dem Essen wird erst begonnen, wenn die älteste Frau am Tisch sitzt. Die zweite Portion sollten Sie sich erst nehmen, wenn alle anderen den ersten Gang beendet haben. Nicht nur in Frankreich, sondern auch in den Niederlanden können bei einem Geschäftsessen Hummer, Austern oder Schnecken serviert werden. Zum „Borrel“ bzw. Wein oder Bier treffen sich Kollegen oder Geschäftsfreunde zu Büroschluss. Das Abendessen ist die Hauptmahlzeit des Tages; zu Mittag gibt es meistens Brot mit Beilagen.

Nützliches Vokabular

Goedemorgen - Guten Morgen

Goedemiddag - Gruß für den Nachmittag

Goedenavond - Guten Abend

Dag/Tot ziens - Auf Wiedersehen

Dank u/je bzw. bedankt - danke (u/je = Siez-/Duz-form)

Pardon - Entschuldigung, auch: wie bitte?

Sorry - Entschuldigung/Verzeihung

Alstublieft/alsjebliet - Bitte (Siez-/Duzform)

Ja - Ja

Nee - Nein

Österreich

Es macht schon einen Unterschied, ob man als Tourist in Österreich ist, oder als potentieller Auftragnehmer und Konkurrent am Wirtschaftsleben teilhaben will. Zudem existieren in Österreich etwa 5.000 Begriffe, die in Deutschland entweder völlig unbekannt sind oder eine komplett andere Bedeutung haben. Dem österreichischen Publizisten Karl Kraus wird das Bonmot „Was Deutschland und Österreich trennt, ist die gemeinsame Sprache“ zugeschrieben.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland durch ein schnelles, festes Händeschütteln, bei dem Blickkontakt gehalten werden sollte und der Titel ohne Namen genannt wird. Mit ‚Grüß Gott‘ oder auch „Guten Tag“ liegen Sie hier richtig, Frauen werden immer extra begrüßt – z. B. mit „Gnädige Frau“. Das in Deutschland so verbreitete „Hallo“ wird auch in Österreich gerne verwendet, jedoch mehr unter Bekannten. Beim Betreten eines Raumes erfolgt die Begrüßung durch Händeschütteln mit jedem Anwesenden. Ältere Österreicher grüßen Damen manchmal mit einem Handkuss.

Anrede

Österreich gilt als das Land der Titel. Man ist diesbezüglich traditionsbewusst und legt gesteigerten Wert auf die Nennung von Graden, Ämtern und Titeln, egal ob Sie nun wie der Dokortitel Namensbestandteil sind oder nicht. Das k. u. k-Erbe lebt hier fort und Fettnäpfchen lauern. Deshalb ist es hilfreich, sich schon im Vorfeld über die potentiellen Gesprächspartner und ihre Titel und Berufsabschlüsse zu informieren. Der Titel „Ingenieur“ oder „Magister“ sollte bei der schriftlichen oder mündlichen Anrede nicht vernachlässigt werden. Als Faustregel gilt zudem: Berufstitel wie „Kommerzialrat“ oder „Minister“ stehen immer vor akademischen Titeln. Im Zweifelsfall ist es kein Fehler, beim Titel des Gegenübers höflich „aufzurunden“.

Business-Outfit

Grundsätzlich legt man in Österreich Wert auf förmliche, eher konservative Kleidung. Zumindest bei offiziellen Anlässen und Einladungen wird Wert auf tadellose und elegante Garderobe gelegt. Stellenweise ist es in Österreich auch üblich, in der Tracht zu kommen. Dies sollte man aber den Österreichern selbst überlassen, bevor man sich als Fremder lächerlich macht. Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie also qualitativ hochwertige und gut sitzende Kleidung tragen. Herren wählen daher einen dunklen Anzug, ein Baumwollhemd und eine konservative Seidenkrawatte. Damen ein Kostüm oder Anzug mit einer Seidenbluse oder ein Kleid in diskreten Farben, dazu dezenten Schmuck oder einen Seidenschal.

Konversationsregeln

Es ist üblich, dass man sich im Berufsleben in Österreich stets unkompliziert, aber trotzdem seriös und mit gehobenem Sprachstil präsentiert. Darüber hinaus sollte man darauf achten, dass man bei der Kommunikation eine gewisse Gliederung einhält. In Österreich ist ein strukturierter und unkomplizierter Ablauf einer Kommunikation generell unabdingbar und normal.

Tabu ist:

- mit der Tür ins Haus zu fallen
- über den Nationalsozialismus, Religion, Inzestskandale oder persönliche Themen zu sprechen.
- leere Versprechungen zu machen. Österreicher erwarten, dass ein Geschäftspartner zu seinem Wort steht.
- direkt „Nein“ zu sagen oder Kritik zu äußern.
- die Hände in die Hosentaschen zu stecken
- der Handkuss im Geschäftsleben

Angemessen ist:

- charmant und höflich zu sein und die österreichische Landschaft, Architektur und Kultur zu würdigen
- mit dem Geschäftspartner Small Talk zu führen.
- Pünktlichkeit, Strukturiertheit und ein gepflegtes Aussehen.

Geschäftskultur

Österreicher legen sich im Allgemeinen ungenervt und Direktheit ist keine landesspezifische Stärke. Das hat zur Folge, dass die Anbahnung von Geschäftskontakten langfristig angelegt werden sollte. Österreicher sind stolz auf ihre Kultur und Geschichte und teilen sich gern charmant und liebenswürdig mit. Smalltalk wird gepflegt und geschätzt. Auch wenn Geschäfte heute nicht mehr vorrangig im Wiener Kaffeehaus abgeschlossen werden, Eile und Hektik sind ebenso verpönt wie deutsche Überheblichkeit und Großmannssucht.

In Unternehmen herrscht oft noch eine autokratische Führung. Man sollte deswegen nicht erwarten, dass die mittlere Ebene wichtige Entscheidungen treffen kann.

Eingeladen werden in Österreich

Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden etwas sehr außer-

gewöhnliches. Dementsprechend ist eine Einladung fast schon etwas Zwingendes. Eine Absage ist schwer und sollte gute Gründe haben. Ansonsten gilt Pünktlichkeit als Trumpf und man erwartet, dass der Gast ein Geschenk mitbringt.

Trinkgeld in Österreich

Trinkgelder sind in Österreich üblich, das hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen in Deutschland. Man gibt z. B. im Restaurant ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages.

Nützliches Vokabular

*Grüß Gott, Habidere (Habe die Ehre) - Begrüßung
Auf Wiederschau(e)n - Auf Wiedersehen
Servus - Hallo oder Auf Wiedersehen, Tschüss*

Polen



Betrachtet man die beiden Nachbarnationen aufmerksam, bemerkt man mentalitätsbedingte Besonderheiten, deren Kenntnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist. Stellen Sie sich darauf ein, dass in Polen bei der Kommunikation Ihr Fingerspitzengefühl gefragt ist.

Die richtige Begrüßung

Der Gastgeber stellt den Gast vor und man reicht sich die Hände. Dabei nennen die Anwesenden nochmals ihren Namen. Es wird als Pech angesehen, wenn man sich über der Türschwelle die Hand gibt.

Wenn Sie einer Polin vorgestellt werden, sollten Sie warten, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Ein einfaches Kopfnicken seitens der Dame ist auch üblich. Bei offiziellen Anlässen werden Frauen von polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Von deutschen Männern wird nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name länger oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das liegt daran, dass in Polen Namen auch dekliniert werden.

Anrede

Übliche Formen der Anrede bei der Vorstellung sind „Pan, Pani“ für „Herr“ und „Frau“ mit dem Nachnamen dahinter. Nach der Vorstellung, wenn die Beziehung ein wenig vertrauter geworden ist, verwendet man in den meisten Fäl-

len „Pan, Pani“ und danach den Vornamen, z. B. „Panie Tomku, pani Barbaro“.

Bei offiziellen Kontakten reduziert sich die persönliche Ansprache des Gesprächspartners auf den Titel bzw. die Funktion: „Panie prezesie“ – „Herr Geschäftsführer“. Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“, d. h. ein Staatssekretär wird als Vizeminister, ein Vizeminister als Minister, usw. angesprochen.

Konversationsregeln

In Polen ist man um eine persönliche Beziehung sehr bemüht und redet gerne über private Dinge, wie Familie, Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, Wetter usw.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Polen zu Osteuropa zuzurechnen. Es gehört zu Mitteleuropa.
- abfällige Bemerkungen über die katholische Kirche und polnische Nationalsymbole zu machen.
- polnisch-jüdische und polnisch-russische Beziehungen anzusprechen.
- Polen in russischer Sprache anzusprechen bzw. die polnische Sprache in die Nähe der russischen Sprache zu setzen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.

Angemessen ist:

- über berühmte Persönlichkeiten, wie z. B. Nikolaus Kopernikus, Frederic Chopin zu sprechen.
- über Weltkriege mit der gebotenen Demut und Zurückhaltung zu reden.
- sich nicht an Kritik über die Kirche oder Politik in Polen zu beteiligen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Polen schaffen vor der Verhandlung durch einen Small Talk eine lockere und angenehme Atmosphäre für eine Geschäftsdiskussion.
- Polen sind nicht immer pünktlich.
- In Polen gibt es keine eindeutige Trennung von Rolle und Person sowie von Berufs- und Privatleben. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit.

- Bei Geschäftskontakten sollten Sie am besten beim „Sie“ bleiben, denn ein Duzen kann zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig.
- Aufgrund der sehr hierarchisch angelegten Organisation in polnischen Firmen, sollten Sie Erstkontakte immer bei der Unternehmensspitze ansetzen.
- Polen möchten erst einmal eine gemeinsame Basis schaffen und nicht sofort alles unter Dach und Fach bringen, deshalb wirken sie beim ersten Treffen etwas unvorbereitet.
- Lesen Sie zwischen den Zeilen, achten Sie auf Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre.

Tischetikette

In Polen gilt zu Tisch die übliche Etikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „herausfühlen“, wann es angemessen ist zu gehen. Zu Tisch wird nicht über das Geschäft gesprochen. Es sei denn, der Gast fängt ein geschäftliches Thema an oder es ist ein ausdrückliches Business-Lunch. Aufgrund der katholischen Religion essen viele Polen am Freitag kein Fleisch, das sollten Sie bei der Restaurantwahl beachten.

Nützliches Vokabular

Dzien dobry [cien dobry] - Guten Tag
Dobry wieczór [dobry wietschur] - Guten Abend
Do widzenia [do wicenia] - Auf Wiedersehen
Przepraszam [pschepascham] - Entschuldigung, Verzeihung
Na zdrowie [na sdrowie] - zum Wohl
Tak - ja
Nie - nein
Prosze [prosche] - bitte
Dziekuje [cienkuje] - danke

Russische Föderation



Stellen Sie sich darauf ein, zuerst eine vertrauliche Beziehung mit dem russischen Geschäftspartner aufzubauen, bevor Sie mit den tatsächlichen Geschäftsverhandlungen beginnen. Russen gelten als kontaktfreudig und offen, doch

dauern Verhandlungen mit ihnen in der Regel länger als in Deutschland.

Die richtige Begrüßung

Die Russen präferieren es, von Dritten vorgestellt zu werden. Sie sollten auch abwarten, bis Sie jemand vorstellt. Falls es nicht geschieht, dann stellen Sie sich selbst vor. Das gilt auch für Geschäftsfrauen. Als Begrüßung verwendet man in Russland Redewendungen wie z. B. „dobroe utro“ - Guten Morgen, „Privjet“ - „Hallo“ oder „Ja rada privetstwowat'was“ - „Ich freue mich, Sie begrüßen zu dürfen!“. Als Antwort ist es höflich „Otschen prijatno“ - „Angenehm“ zu sagen. „Mann“ sollte stets warten, dass „Frau“ ihm die Hand zur Begrüßung reicht.

Anrede

Die Anrede ist in Russland eine Besonderheit, da die Russen im Allgemeinen drei Namen besitzen. Der erste Name ist ihr Vorname, der letzte ist der Nachname des Vaters und der mittlere Name ist eine Version des Vornamens ihres Vaters. Ein Beispiel verdeutlicht es schnell: Iwan Pawlowitsch Smirnow heißt der Vater. Iwan ist sein Vorname, Pawlowitsch sein Vatersname und Smirnow ist sein Nachname. Sein Sohn heißt dann Iwan Iwanowitsch Smirnow. Dieselbe Regel gilt auch für Frauen. Sie haben meistens die Endung „-na“ oder „-owna“.

Die Russen stellen sich meist entweder mit dem Vornamen oder dem Vor- und Vatersnamen vor. Mit dieser vertraulichen Form sollten sie auch von Ihnen angesprochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die russischen Geschäftspartner sofort geduzt werden möchten. In jedem Fall wird gesiezt, es sei denn die Bekanntschaft ist schon so nah, dass man zum Du übergeht.

Business-Outfit

In Russland besteht ein ausgeprägtes Statusdenken. Man zeigt durch Statussymbole, wer man ist. Russische Geschäftsleute kleiden sie eher konservativ: der Herr trägt einen dunklen Anzug, Hemd mit Krawatte und gutes geputztes Schuhwerk. Geschäftsfrauen dürfen sich gern etwas mehr schminken, sich feminin, aber seriös präsentieren. Figurbetonte Kleidungsstücke und hohe Absätze sind üblich und keineswegs anstößig.

Konversationsregeln

Die Menschen in Russland sind sehr kontaktfreudig und reagieren gern emotional. Sie unterhalten sich über politische und weltbewegende Themen und hören gerne Anekdoten und humorvolle Erwiderungen.

Tabu ist:

- über sein Einkommen und seine Karriere zu sprechen.
- zu starker Dominanz, Besserwisserei, Arroganz, Zynismus und grobe Witze.
- über Geistliche und Politiker offen zu lachen.
- das Thema Wetter, es ist wohl zu banal.
- politische Themen zu diskutieren.
- Missstände in Russland zu erwähnen

Angemessen ist:

- bescheiden über das Thema Gesundheit und Wohlstand zu sprechen.
- die Wahl von Themen wie Sport, Literatur und Filme.
- über Missstände zu klagen (aber nicht die in Russland!).
- über Kinder und Familienangelegenheiten zu sprechen, wenn das Thema zur Sprache kommt.
- anstatt im Nachhinein, im Vorhinein zu einem Feiertag, außer Geburtstag, zu gratulieren.
- Komplimente, die einfach und natürlich sind oder die Musikalität der Russen, die Gastfreundschaft oder russische Persönlichkeiten betreffen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Aufbau einer persönlichen Beziehung von Anfang an. (Zeit für Smalltalks einplanen.)
- Emotionen und Berührungen werden in die Geschäftsbeziehung eingebracht und deuten Vertrauen an.
- Russen sind nicht nur auf persönlich Erreichtes stolz, immer auch auf ihr Land.
- Ein direktes „Nein“ wird meist vermieden.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur benutzen Russen ihren Mitarbeitern gegenüber sehr oft den Befehlston.
- Wenn Sie zu kompromissbereit sind, könnte es als Schwäche interpretiert werden. Sie sollten also viel Geduld mitbringen und auf bestimmten Standpunkten beharren.

- Rangniedere Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungskompetenzen und treten in Verhandlungen kaum offensiv auf.
- Russische Geschäftspartner denken mehrere Schritte voraus und bauen auf diese Weise eine Verhandlungsstrategie auf. Sie sollten das selbe versuchen.
- Ein gemeinsames Essen ist eine sehr gute Möglichkeit, um Geschäfte zu beschließen; Telefonkonferenzen hingegen nicht.
- Tagesordnungen werden schnell geändert und angepasst.
- Auch wenn Russen sagen, dass sie eine konkrete Aussage verstanden haben, muss es tatsächlich nicht der Fall sein. Oft wird das gesagt, was der Geschäftspartner hören möchte.
- Stellen Sie sich auf lange Verhandlungen ein, die u. a. durch Bürokratie hervorgerufen werden.
- Russen kommen oft zu spät, von Ihnen wird aber Pünktlichkeit erwartet.
- Korruption ist noch immer ein aktuelles Thema in Russland.
- Als Frau ist es schwieriger, sich in Russland durchzusetzen. Konservatives, gepflegtes Äußeres und seriöses Benehmen fördern die Akzeptanz.

Besonderheiten:

Obwohl das Trinken von Wodka immer seltener vorkommt, sollten Sie sich darauf einstellen, dass Ihnen zwischen den Meetings ein Glas angeboten wird. Ihr Geschäftspartner erwartet von Ihnen, dass Sie wenigstens daran nippen, da das Trinken von Wodka auch zu allgemeinen Umgangsformen in Russland gehört. Geschenke sind in Russland willkommen: Blumen, Pralinen, Alkohol oder sogar Parfüm für die Dame, aber keine gelben Blumen. Geschenke, welche durchaus wertintensiv sein können, sollten in jedem Fall am Ende eines Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuches zu wecken. Montag, der 13. gilt als Unglückstag, im Allgemeinen sind Montage keine guten Tage für Geschäftsverhandlungen und Reisen. Die Zahl 13 gilt im Allgemeinen als Unglückszahl und sollte in allen Situationen vermieden werden. Die Hand sollte nicht über der Türschwelle gereicht werden, weil das auch „Unglück bringt“.

Übrigens: In Russland gibt es eine „Lächelgrenze“. Lächeln und Lachen wird nicht als Kommunikationsmittel gesehen und führt eher zu Irri-

tationen. Ein russisches Sprichwort sagt: „Ein Lachen ohne Grund, ist ein Zeichen für einen Dummkopf.“

Tischetikette

In Russland gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Wie in jedem Land gibt es jedoch einige Besonderheiten, die zu beachten sind. Russische Tafeln bestehen aus zahlreichen Gängen. Man sollte sich deshalb zu Beginn des Essens zurückhalten. Erst wenn der Gastgeber das Essen beendet, dürfen alle den Tisch verlassen. Frauen sollten es vermeiden, die Rechnung zu zahlen. Entweder beauftragen Sie Ihren männlichen Mitarbeiter damit oder Sie legen das Geld auf den Tisch, nachdem der Kellner die Rechnung gebracht hat. Es ist üblich 10 Prozent Trinkgeld zu geben. Der russische Tee oder ein leicht alkoholisches Getränk „was“ werden oft zum Essen serviert. Wodka oder Wein werden auch zum Essen getrunken. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird erst gegen 14 Uhr eingenommen. Wodka abzulehnen ist ein ernsthafter Verstoß gegen die Etikette. Ausreden wie Religion, Gesundheit, Autofahren und Medikamenteneinnahme werden jedoch akzeptiert.

Nützliches Vokabular

[*Dobroe utro*] - Guten Morgen

[*Dobryj djen*] - Guten Tag

[*Dobryj vjetscher*] - Guten Abend

[*Do svidanija*] - Auf Wiedersehen

[*Spasibo*] - Danke

[*Prastitje*] - Entschuldigen Sie

[*Da*] - ja

[*Nijet*] - nein

Schweiz



Trotz geografischer Nähe und dem Umstand, dass in 19 der 26 Schweizer Kantone Deutsch gesprochen wird, bestehen zwischen Schweizern und Deutschen deutliche Mentalitätsunterschiede. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße auch für den französischsprachigen Teil der Schweiz sowie das Tessin, in dem Italienisch gesprochen wird und zudem die Einflüsse der Nachbarländer Frankreich und Italien wirken.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland mit einem Händeschütteln. Stellt ein Dritter zwei

Personen vor, wird die gesellschaftlich oder beruflich niedere Person der höheren vorgestellt, und der Jüngere dem Älteren. Dabei werden, zumindest im deutschsprachigen Teil der Schweiz, üblicherweise Floskeln wie „Schön, Sie kennen zu lernen“ verwendet.

Anrede

Üblich ist die Anrede mit „Frau“ oder „Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen. Die Anrede mit „Sie“ und dem Vornamen (sog. „Hamburger Sie“) ist in der Schweiz verpönt und sollte vermieden werden. Im Gegensatz zum Nachbarn Österreich legen die Schweizer keinen übertriebenen Wert auf akademische und berufliche Titel. Bei formellen Anlässen sollten diese aber zumindest bei der Begrüßung verwendet werden.

Business-Outfit

Im Schweizer Wirtschaftsleben favorisiert man förmliche, eher konservative Kleidung. Herren sind im dunklen Anzug angemessen gekleidet. Frauen sollten Kostüme oder Kleider in gedeckten Farben wählen. Nackte Beine sollten im Geschäftsalltag ebenso vermieden werden wie tiefe Ausschnitte. Schlichte Eleganz ist auch bei den Accessoires Trumpf. Protz wird abgelehnt. In der Kreativwirtschaft herrschen natürlich auch in der Schweiz weniger strikte Regeln.

Konversationsregeln

Small-Talk zu Beginn einer Konversation ist durchaus üblich. Neben Fragen zur Anreise sind auch die Schweizer Natur sowie das Schweizer Brauchtum und die Traditionen sowie Bau- und Kunstdenkmäler ein dankbares Einstiegsthema. Man kommt aber relativ schnell zum eigentlichen Gesprächsthema. Die Gespräche verlaufen in sachlicher Atmosphäre und folgen üblicherweise der vorher vereinbarten Agenda. Schweizer sind im Allgemeinen geradlinig und zielorientiert.

Tabu ist:

- Schwyzerdütsch „nachzumachen“ indem man Worten willkürlich Verniedlichungsformen anhängt. (Der Schweizer spricht niemals von „Fränkli“!).
- verbal aggressiv oder fordernd aufzutreten sowie Entscheidungen erzwingen zu wollen.

- das Schweizer Bankensystem oder die Ausländerpolitik zu kritisieren.
- Privates und Berufliches zu vermischen.

Angemessen ist:

- höfliches und freundliches Auftreten.
- pünktlich und gut vorbereitet zu Meetings zu erscheinen.
- sich im Kontakt mit Beamten und Behörden kooperativ zu verhalten.
- zahlreiche Visitenkarten mitzuführen, da sie üblicherweise an jeden Gesprächspartner, inkl. der Sekretärin oder Rezeption übergeben werden.

Geschäftskultur

Die Geschäftskultur in der Schweiz ist wie die Eidgenössische Gesellschaft und der Politikbetrieb auf Konsens und Kompromiss aufgebaut. „Den Schweizer“ gibt es höchstens im Ausland. Normalerweise definiert man sich über die Zugehörigkeit zum Kanton. Die Kantone haben weitreichendere Gesetzgebungsbefugnisse als die deutschen Bundesländer. Entscheidungsprozesse verlangen in der Schweiz in größerem Maße nach Kompromissen. Understatement ist eine wichtige Tugend. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Korrektheit werden ebenso geschätzt wie das Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie Verschwiegenheit. Schweizer achten auf Qualität, Präzision und Perfektionismus. Der Preis spielt bei Verhandlungen eine weniger wichtige Rolle als in vielen anderen Ländern. Man lebt Solidität. So findet man auch in Supermärkten üblicherweise glatte Preise und keine Suggestivpreise, wie 9,99 €.

Eingeladen werden in der Schweiz

Geschäftssessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird etwa zwischen 12:00 und 14:00 Uhr eingenommen. Man sollte in dieser Zeit möglichst keine Geschäftsbesuche oder Anrufe tätigen. Eine Einladung zum Mittagessen wird vom Geschäftspartner aber in der Regel angenommen. Beliebte Schweizer Spezialitäten sind (Käse-)Fondue oder Raclette. Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden eher selten. Dementsprechend ist eine solche Einladung ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Gastgeschenk ist angebracht, wird aber nicht unbedingt erwartet.

Trinkgeld in der Schweiz

Bediengelder sind in der Schweiz in der Rechnung inbegriffen. Extra Trinkgeld ist keine Pflicht. Man gibt aber z. B. im Restaurant bei Zufriedenheit mit Speisen und Service ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages. Das Trinkgeld wird der Bedienung persönlich übergeben. Auch bei Kartenzahlung sollte es bar überreicht werden.

Nützliches Vokabular

Grußformeln

formell: Grüezi – Begrüßung

Adieu – Auf Wiedersehen

informell: Hoi, Hallo, Sali, Salü, Ciao, Tschau

Merci – Danke

Exgüsi oder Tschoudigung – Entschuldigung

en Guete! – Guten Appetit!

Büez – Arbeit

Beiz – Wirtschaft, Kneipe



Slowakische Republik

Es gibt einige mentalitäts- und geschichtsbedingte Unterschiede zwischen Slowaken und Tschechen. Slowaken sind nun einmal individuell. Die Eigenschaft, zwischen den Zeilen lesen zu können, wird Ihnen nützlich sein.

Die richtige Begrüßung

In vielen Fällen wird in der Slowakei Wert auf Förmlichkeiten gelegt. Mit einem „Dobrý deň“ fahren Sie in der Regel gut. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Titel und Vor- und Nachnamen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. In einer Gesellschaft sollten Sie die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen und die Damen zuvorkommend behandeln.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name anders oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das hängt damit zusammen, dass in der Slowakei Namen auch dekliniert werden. Die Nachnamen von Frauen bekommen sogar eine extra „-ová“ Endung.

Anrede

Wie schon erwähnt, stellen Sie sich selbst mit dem Titel vor und deshalb sollten Sie Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel bzw. Funkti-

on ansprechen (z. B. Magister, Doktor, Ingenieur, Direktor, Geschäftsführer usw.). In der Slowakei werden Titel und Funktionen ernst genommen, ignorieren Sie diese deshalb nicht. Die übliche Anrede lautet: „pán“ (Herr) bzw. „pani“ (Frau) plus der Titel und der Nachname. Verwenden Sie keine Vornamen, sie sind für gute Bekannte reserviert.

Konversationsregeln

Der persönliche Kontakt mit den slowakischen Partnern spielt bei der Herstellung von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Die Körpersprache ist im slowakischen Business eher von Zurückhaltung geprägt. Sie können Ihren slowakischen Partner beeindrucken, wenn Sie sich für die slowakische Kultur oder Geschichte interessieren oder sogar etwas darüber wissen. Die Slowaken mögen auch, nach ihren Bräuchen und Traditionen gefragt zu werden.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- die Slowakei zu Osteuropa zuzurechnen; sie liegt genau in Mitteleuropa.
- Slowaken und Tschechen in einen Topf zu werfen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Vermeiden Sie bei Gesprächsthemen wie die Situation der ungarischen Minderheit oder die Integration der Roma in die slowakische Gesellschaft;
- die „billigen“ slowakischen Arbeitskräfte als größten Vorteil der Slowakei zu betonen.
- Slowaken reagieren mitunter empfindlich, was Bewertungen ihrer Eigenständigkeit und Souveränität betrifft (unabhängige Slowakische Republik erst ab 1993) sowie die Rolle, die die damalige Tschechoslowakei in der K. und K.-Monarchie spielte.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- sich an Kritik über Politiker und Polizisten zu beteiligen.
- sich für die slowakische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Korrespondenz allein führt in der Regel nicht zum Erfolg. Der persönliche Kontakt ist für die slowakischen Geschäftspartner von großer Bedeutung. Zur Kontaktpflege ist es ratsam, jeden kleinen Anlass zu nutzen, z. B. den Geburtstag oder Namenstag.
- Zeigen Sie bei Geschäftsverhandlungen Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Die Slowaken sind in der Regel nicht für das schnelle Geschäft geeignet. Bringen Sie Geduld mit und denken Sie an die Sprachbarriere (Dolmetscher).
- Im slowakischen Geschäftsleben ist es eher nicht angebracht, gleich am Anfang große Präsentationen aufzufahren. Es ist meistens der Dialog, in dem sich die geschäftliche Beziehung entwickelt.
- Die Slowaken sagen oft nicht klar und deutlich was sie möchten. Manchmal wird der Geschäftspartner mit Andeutungen „geführt“, bis Sie von ihm die „richtige“ Aussage oder Angebot zu hören bekommen. Achten Sie vor allem auf die Gestik, Mimik, Sprachstil und Atmosphäre.
- Die Slowaken brauchen mehr Zeit für die Analyse von Angeboten und für die Beschaffung von Informationen.
- Die Slowaken äußern Kritik oder Zweifel kaum direkt und wenn, dann nur unter vier Augen.
- Im Gegensatz zu Verhandlungen in der Privatwirtschaft ist es für die öffentliche Verwaltung sehr wichtig, alle Unterlagen korrekt ausgefüllt und schon bereit zu haben.

Besonderheiten:

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten, dann nehmen Sie diese an und bringen ein Geschenk mit. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Nach dem Empfang gilt in der Regel: ziehen Sie die Schuhe aus. Sie bekommen Hausschuhe.

Die Slowaken sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Tischetikette

In der Slowakei gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „fühlen“, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird Bier oder Wein getrunken, oft wird aber auch Slivovica (Pflaumenschnaps) serviert. Als Gast gehört es sich aus Höflichkeit wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es, den Gastgeber oder Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Dobré ráno - Guten Morgen

Na zdravie - Zum Wohl

Dobrý deň - Guten Tag

Ďakujem - Danke

Dovidenia - Auf Wiedersehen

Prosím - Bitte

Prepáče - Entschuldigung

Nie - nein

Áno - ja

Tschechische Republik



Tschechen legen großen Wert auf Pünktlichkeit und klare Kommunikation und sind eher distanziert. Geschäftsessen kommen vor und dienen dem besseren Kennlernen.

Die richtige Begrüßung

In Tschechien stellen Sie sich selbst vor. Dabei sagen Sie: „Dobry den“ (Guten Tag) plus Ihren Titel, Vor- und Nachnamen. Vorstellen durch Dritte kommt vor, ist aber nicht die Regel.

Anrede

Verwenden Sie in Tschechien keine Vornamen; diese sind, genauso wie das Duzen, nur für sehr gute Bekannte reserviert. Die übliche Anrede lautet: „pan“ – Herr bzw. „paní“ – Frau plus der Nachname. Sie sollten Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel ansprechen. Einen Mann mit Dokortitel spricht man beispielsweise mit „Pane doktore“ plus Nachname und eine Frau mit dem gleichen Titel als „Pani doktorko“ an.

Konversationsregeln

Tschechen führen unter Geschäftspartnern nicht allzu lange und persönliche Gespräche. Falls es bei einem Essen doch zu einem längeren Gespräch kommen sollte, mögen es die Tschechen, etwas über Bräuche und Tradition in Ihrem Heimatland zu sprechen. Themen, wie Familie und Hobbys, sind auch beliebt.

Tabu ist:

- prahlerisches und lautes Reden.
- über die „Tschechei“ zu reden.
- Themen wie Politik und die kommunistische Zeit zu beginnen.
- Tschechen und Slowaken als eine Einheit zu bewerten.
- lange Monologe zu halten.
- bei einer Redepause sofort das Wort zu ergreifen.
- die tschechische Sprache in die Nähe des Russischen zu rücken.

Angemessen ist:

- bescheidene Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- etwas über die tschechischen Bräuche und Traditionen zu wissen.
- über Themen wie Familie

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Auch wenn Tschechen direkt kommunizieren und schnell zum Punkt kommen, sind Verhandlungen zeitintensiver, da Konflikte und Konfrontationen gern umgangen werden. Als Deutsche sollten Sie deshalb Geduld und Ausdauer mitbringen.
- Alter und Erfahrung stellen Autorität dar, junge Manager werden nicht so ernst genommen.
- Während Deutsche Emotionalität und Rationalität sehr strikt trennen und Verhandlungen fast ausschließlich sachorientiert führen, vermischt sich bei Tschechen Berufliches und Privates stark.
- Ein hoher Improvisationsgrad ist prägend. Strikte Pläne werden dagegen abgelehnt und Normen und Gesetze traditionell kritisch gesehen, angezweifelt, und umgangen.
- Kritik sollte indirekt und auf keinen Fall herablassend geäußert werden. Auf Druck und Bevormundung wird oft in Schwejkscher Manier

reagiert. Dabei werden mit viel Geschick und Phantasie Ausreden erfunden.

- Während einer Konversation sollten Sie versuchen, auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers zu achten. Nach unten gerichtete Augen oder Reaktionslosigkeit wären mögliche Anzeichen einer Problematik oder Aversion gegen das Vorgebrachte.
- Aufgrund der großen Achtung vor Formalitäten, können Sie sich darauf verlassen, dass Tschechen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Besonderheiten:

Wenn Tschechen zum Essen einladen, dann meistens ins Restaurant und nicht nach Hause. Falls Sie doch eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen, Kristallglas, Porzellan, Pralinen oder ein guter Alkohol sind üblich.

Tischetikette

In Tschechien gilt die übliche Tischetikette. Beim Mittag- oder Abendessen finden in der Regel nur persönliche Gespräche statt. Beachten sollte man, dass man beim Essensbeginn „Dobrou hut“ – Guten Appetit sagt. Falls man Slivovice, einen bekannten Pflaumenschnaps, trinkt, stößt man meistens mit den Gläsern an und sagt „na zdraví“ – Gesundheit. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee, der auf türkische Art zubereitet wurde.

Nützliches Vokabular

Dobré rano - Guten Morgen

Dobrý den - Guten Tag

Na zhledanou - Auf Wiedersehen

Prosím - bitte, keine Ursache

Vítejte - bitte

Dekuji - Danke

Ano - ja

Ne - nein

Türkei



Die richtige Begrüßung

Erkundigen Sie sich vor Ihrem ersten Treffen mit türkischen Geschäftsleuten nicht nur nach der richtigen Aussprache der einzelnen Namen. Informieren Sie sich auch über das Geschlecht

der Namensträger. Einige türkische Vornamen (z. B. İlhan, Deniz, Uğur) werden nämlich von beiden Geschlechtern verwendet.

Auch wenn Sie über eine schriftliche Bestätigung Ihres Termins verfügen: Rufen Sie kurz vorher Ihre Verabredung noch einmal telefonisch in Erinnerung. Beweisen Sie zudem die auch hier geschätzte und von Ihnen erwartete „deutsche“ Pünktlichkeit.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen Ihr türkischer Partner mit einem hohen Maß an freundlicher Höflichkeit und Respekt entgegentreten wird. Gastfreundschaft und Harmoniebestreben sind weitere Merkmale der in der Türkei stark ausgeprägten Personenorientierung. Stellen Sie Ihren eigenen Auftritt darauf ein und runden Sie ihn mit einer großen Portion Gelassenheit ab.

Sie werden per Handschlag begrüßt, der aber weicher ausfällt, als Sie es vermutlich gewohnt sind. Es wird Augenkontakt gesucht und gehalten. Den auch zwischen türkischen Männern üblichen Körperkontakt (Umarmungen, Wangenküsse) sollten Sie erwidern, aber (in diesem Stadium Ihrer Bekanntschaft) nicht selbst initiieren. Sie signalisieren Interesse an der türkischen Kultur, wenn Sie bei der durchaus länger dauernden Begrüßungszeremonie einige Höflichkeitsformeln auf Türkisch anbringen. Beachten Sie, dass sowohl bei der mündlichen als auch bei der schriftlichen Kommunikation Wert auf die Nennung bzw. Darstellung der jeweiligen akademischen und beruflichen Titel gelegt wird.

Business-Outfit

Dem äußeren Erscheinungsbild wird in der Türkei große Bedeutung beigemessen. Ihre Kleidung sollte dem Anlass angemessen, elegant und gepflegt sein. Vor allem städtisch geprägte Türken besitzen ein Faible für modische Garderobe sowie Accessoires von Markenherstellern. Kleider machen (auch) in der Türkei Leute.

Konversationsregeln

Das persönliche Gespräch ist für die beziehungsorientierten Türken ein wichtiges Mittel zur Erarbeitung der für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Vertrauensbasis. Nutzen Sie den vor jeder Verhandlungsrunde obligatorischen, ausgiebigen Smalltalk, um im Austausch mit Ihren türkischen Verhandlungspartnern für angenehme atmosphärische Rahmenbedingungen zu sorgen.

Angemessen ist:

- den von Respekt und Höflichkeit geprägten türkischen Kommunikationsstil zu erwidern.
- den Nationalstolz der Türken in positiver Weise ansprechen.
- ehrlich gemeinte Komplimente über das reiche kulturelle Erbe und die vielen Schönheiten des Landes.
- die Türken sind sehr humorvolle Menschen und erzählen sich gerne Witze. Halten Sie daher selbst Humorvolles parat, um an geeigneter Stelle Ihren Beitrag für eine gelöste Atmosphäre zu leisten.

Tabu ist:

- kritische Themen politischer Natur anzusprechen (z. B. der Umgang mit Menschenrechten in der Türkei, der Konflikt mit den Kurden, der Völkermord an den Armeniern und die international nicht anerkannte Türkische Republik Nordzypern).
- die Türkei als islamische Republik zu bezeichnen.
- ein klares „Nein“, dies sollten Sie subtil umschreiben und ein Problem eher indirekt ansprechen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Verhandlungsablauf und -stil sind durch die Personenorientierung der Türken geprägt.
- Wichtig ist es, typische Rituale wie den ausgiebigen Smalltalk bei einer Tasse schwarzen Tee (çay) als bedeutenden Bestandteil der türkischen Verhandlungskultur anzunehmen (und nicht als leidiges, weil ungewohntes und vermeintlich nicht zielführendes „Übel“ zu begreifen).
- Achten Sie bei der personellen Zusammensetzung Ihrer Verhandlungsdelegation darauf, dass Sozial- und Fachkompetenz gleichermaßen repräsentiert sind.
- Um der Beziehungsorientierung der Türken Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich für die Verhandlungsführung, die Klärung der Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) einer Verhandlung strikt von deren personenbezogenen Aspekten (Emotionen, Vertrauen) zu trennen.

- Bemühen Sie sich, „weich“ gegenüber der Person Ihres Verhandlungspartners zu agieren, aber „hart“ in der Sache zu bleiben.
- In der Türkei herrscht ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil. Die Entscheidung trifft der Chef zumeist alleine, dessen Autorität sich über Seniorität und Erfahrung definiert.
- Hierarchien werden strikt eingehalten, vom Vorgesetzten werden ständige Präsenz und häufige Sachstandsabfragen erwartet.
- Informieren Sie sich daher vorab über die genauen Entscheidungsprozesse im Unternehmen Ihres Verhandlungspartners. Stellen Sie eine möglichst frühzeitige Einbindung der Firmenspitze (häufig der Inhaber) in die Verhandlungen sicher.
- Gewährleisten Sie gleichzeitig, dass der Rang Ihrer Verhandlungsführer dem der türkischen Verhandlungspartner entspricht.
- Der Preis spielt eine große Rolle in der türkischen Geschäftspolitik und ist damit häufig Kernfrage der Verhandlung. Kalkulieren Sie daher Preisnachlässe ein.

Tischetikette

Geschäftliche Termine finden in der Türkei häufiger in Restaurants als z. B. in Unternehmensräumen statt. Eine Einladung in das Ambiente eines zumeist luxuriösen Lokals dient zum einen der Intensivierung der wichtigen persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern. Zum anderen gibt sie dem türkischen Gastgeber Gelegenheit, Ihnen gegenüber nicht nur seine Großzügigkeit, sondern auch sein gesellschaftliches Standing zu zeigen. Bringen Sie zum Geschäftsessen viel Zeit mit, da Sie in der Regel nicht nur verwöhnt werden, sondern der Austausch sehr intensiv ist.

In türkischen Restaurants erwartet Sie üblicherweise zunächst ein reichhaltiges Angebot an landestypischen kalten und warmen Vorspeisen (Meze). Beliebte Hauptgerichte sind Gegrilltes vom Lamm oder Kalb sowie Fischspeisen. Zum (Abend-) Essen wird häufig das Nationalgetränk der Türken, der anishaltige Trauben- oder Feigenschnaps Raki gereicht, der gerne in guten Mengen konsumiert wird. Lange Trinkgespräche oder Tischreden sind eher selten. Beachten Sie, dass Türken mit islamischem Hintergrund auf Alkohol verzichten. Schließen Sie sich in dieser Gesellschaft diesem Verhalten an. Zum

Ende werden häufig (sehr) süße Desserts oder Obst gereicht.

Da Türken gerne ihre Gastfreundlichkeit demonstrieren, übernehmen sie in aller Regel die Rechnung. Diese werden sie zumeist unbemerkt von Ihnen begleichen. Nehmen Sie die Einladung dankend an. Ihre Ablehnung oder auch Ihr Angebot, einen Teil der Rechnung zu übernehmen, wird Ihr türkischer Geschäftspartner als Kränkung auffassen.

Einladungen nach Hause sind ein guter Gradmesser für die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrem türkischen Gastgeber. In der Regel wird er Sie nur dann zu sich einladen, wenn Sie zum Freundeskreis der Familie gehören oder ein besonders geschätzter Geschäftspartner sind. Übrigens: Einladungen zu gesellschaftlichen Großereignissen wie einer türkischen Hochzeit dienen eher der Dokumentation der Reputation des Gastgebers und sind wohl nicht als private Gesten einzuschätzen.

Nicht nur angesichts der Bedeutung persönlicher Beziehungen für den Geschäftserfolg in der Türkei sollten Sie daher eine private Einladung nach Möglichkeit nicht ablehnen. Können Sie diese dennoch nicht annehmen, bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und begründen Sie Ihre Absage gut. Vermeiden Sie dabei ein direktes „Nein“.

Noch mehr als anlässlich einer Essenseinladung in ein Restaurant werden Sie zu Hause bei Ihrem türkischen Geschäftsfreund verwöhnt. Ausdruck seiner Gastfreundschaft ist vor allem das sehr reichlich bemessene Angebot an Speisen und Getränken. Würdigen Sie seine Großzügigkeit, indem Sie sich als „guter Esser“ präsentieren und auch bei Nachschlägen nicht „Nein“ sagen. Geben Sie andererseits deutlich aber freundlich zu erkennen, wenn Sie satt sind und eine weitere Portion nicht mehr verzehren können. Stellen Sie sich darauf ein, dass erst sehr spät gegessen wird und gesellige Abende entsprechend lange dauern können.

Erhalten Sie eine Einladung ins Privathaus Ihres türkischen Geschäftspartners, so ist das Mitbringen von kleinen Geschenken üblich. Gern gesehene Mitbringsel sind dekorative Einrichtungsgegenstände, Gebäck oder Süßigkeiten, insbesondere für die Kinder Ihres Gastgebers. Schenken Sie ihm (hochwertige) alkoholische Getränke nur, wenn Sie sich sicher sind, dass er Alkohol trinkt bzw. trinken darf.

Nützliches Vokabular

Günaydin [günaiden] – Guten Morgen

lyi günler [iji günler] – Guten Tag

Merhaba [merhaba] – Hallo

Allaha ismarladik [allasmarladik] – Auf Wiedersehen

Rica ederim! [ridscha ederim] – bitte, keine Ursache

tesekkür ederim! [teschekür ederim] – Vielen Danke!

evet [ewet] – ja

hayir [hajier] – nein



Ungarn

Die Ungarn möchten – wenn sie auch nur eine „kleine Nation“ darstellen – von den anderen als gleichberechtigter Partner wahrgenommen werden. Ungarn meiden offene Konflikte, sorgen für angenehme Atmosphäre in ihrem Umfeld und zwingen dabei anderen nicht so gern ihren Willen auf. Nationale Symbole und die Sprache sind äußerst wichtig.

Die richtige Begrüßung

Die Ungarn legen immer noch viel Wert auf das Zeremonielle. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Namen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. Sie sollten in einer Gesellschaft die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, den Symbolen Achtung erweisen und die Damen zuvorkommend behandeln. Bei Ungarn kommt es gut an, wenn man nett lächelt und bei Selbstbewusstsein gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlt.

Anrede

Beim Grüßen werden in Ungarn – wie auch in anderen Nachfolgestaaten der K. und K.-Monarchie – ausschließlich Titel aber keine Nachnamen benutzt. Begrüßen Sie also Ihren Partner mit einem Händedruck und z. B. „Jó napot, igazgató úr!“ (Guten Tag, Herr Direktor!) – und wenn nicht auf Ungarisch, dann sagen Sie die deutsche Version. Dies wird in den meisten Fällen verstanden. Das direkte Anreden mit dem Nachnamen wird in Ungarn als herabwürdigend oder gar provozierend angesehen. Akzeptiert wird es nur dann, wenn ein größerer sozialer Abstand demonstriert wird. Gleichgestellte benutzen

einfach das Wort „úr“ (Herr) oder „hölgyem“ (Frau) oder fügen noch den Vornamen hinzu. Wenn man seine Achtung dem Partner gegenüber demonstrieren will, benutzt man verschiedene Titel (z. B. Direktor, Minister, Präsident, Doktor, Geschäftsführer usw.). Dabei gilt als Regel, dass man alle Titel oder Funktionen nach oben „aufrundet“, z. B. den stellvertretenden Minister oder einen ehemaligen Minister mit Minister anredet.

Konversationsregeln

Besuche und persönliche Kontakte sind bei den Ungarn eine beliebte Form der Geschäftsabwicklung. Sehr oft betrachten die ungarischen Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennen zu lernen und Vertrauen zu schaffen.

Dazu muss man wissen, dass im ungarischen Alltag zwei unterschiedliche Welten präsent sind. Ungarn ist ein traditionelles Agrarland. So sind bäuerliche Werte wie Familie, Nächstenhilfe, gutes Essen und Trinken, demonstrative Religiosität usw. allgemein wichtig. Die Denkweise vieler Ungarn wurde jedoch durch das Bürgertum beeinflusst. Machen Sie sich bitte über die „feudalen“ Vorfahren nicht lustig.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Ungarn zu Osteuropa zuzurechnen; es gehört zu Mitteleuropa.
- ungarisch-russische Beziehungen anzusprechen. Selbst das Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf kein Verständnis stoßen.
- Ungarn in russischer Sprache anzusprechen. Russisch gilt als Sprache der Besatzer und Instrument der nationalen Unterdrückung.
- Sie sollten unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder ruhmvollen Momenten der ungarischen Geschichte meiden.
- Die Freiheitskämpfer oder die Revolutionäre von 1848 und 1956 sollten nicht als Rebellen bezeichnet werden.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Bei den Ungarn hat die sozialistische Vergangenheit einen negativen Nachgeschmack, deshalb werden Sie selten Verständnis ernten, wenn Sie mit Ihrem ungarischen Partner beim

Abendessen vertrauensvoll in „Ostalgie“ versinken.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- über Politiker, Beamte und Polizisten zu spotten.
- sich für die ungarische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.
- Für die Gesprächspausen ist Small Talk über Ungarn ratsam.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- In der ungarischen Kultur hat die menschliche Güte einen Ehrenplatz, niemand soll verletzt werden. Interpretieren Sie deshalb die ungarische Indirektheit nicht als Falschheit, Zeichen böser Absichten oder Unzuverlässigkeit.
- Das eigentliche Kommunizieren und Verhandeln ist stark formell und hierarchisch strukturiert.
- Der persönliche Kontakt zu den ungarischen Geschäftspartnern ist wichtig, daher sollte man auch das Telefongespräch der E-Mail vorziehen.
- Drängen Sie nicht auf schnelle Entscheidung.
- Ein direktes „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen.
- Politische Korrektheit spielt in Ungarn keine große Rolle, deshalb scherzt man gelegentlich über Minderheiten. In der Praxis verhalten sich die Ungarn jedoch überwiegend tolerant und akzeptieren das Anderssein.

Besonderheiten:

Obwohl die Ungarn gern tafeln, kann es beim Essen trotzdem still zugehen. Wundern Sie sich nicht, dass nachdem das Essen auf den Tisch gekommen ist, Sie nur kurze oder abweisende Antworten auf Ihre höflichen Diskussionsansätze erhalten. Dieses Verhalten wurzelt tief in der ungarischen Kultur. Es gilt ein altes Sprichwort: „Beim Essen spricht ein Ungar nicht!“.

Mit Bier wird in Ungarn nicht angestoßen. Dies ist nach der Niederschlagung der Revolution 1848–49 ein „Privileg“ der österreichischen Besatzer („die Deutschen“) geblieben. Mit Bier anzustoßen gilt oft immer noch als Beleidigung

und Unterdrückung durch „die Deutschen“. Wenn Ihr Partner aber das Glas hebt und den Wunsch signalisiert, mit Ihnen doch anstoßen zu wollen, sollten sie diesen Wunsch nicht ablehnen und diese Geste würdigen.

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Die Ungarn sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Und zum Schluss: In Ungarn ist die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen noch ein Tabu. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo sie sich die Hände waschen können.

Tischetikette

In Ungarn gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast fühlen, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird oft Bier oder Wein getrunken; es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass Schnaps (z. B. Pfirsich- oder Birnenschnaps) serviert wird. Als Gast gehört es sich wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es den Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Jó reggelt - Guten Morgen

Egészségére - Zum Wohl

Jó napot - Guten Tag

Kérem - Bitte

Viszontlátásra - Auf Wiedersehen

Köszönöm - Danke

Tessék? - Wie bitte?

Elnézést - Entschuldigung

Nem - nein

Igen - ja

Amerika



USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika werden oft als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten bezeichnet. Viele Menschen aus Südamerika und Asien wandern deshalb in die USA ein. Aufgrund der kulturellen und regionalen Unterschiede ist es schwierig, einen pauschalen Verhaltensratgeber für die USA zu schaffen. Die hier genannten Ratschläge beziehen sich deshalb auf die so genannte „Leitkultur“ und es kann durchaus vorkommen, dass anderes Verhalten in bestimmten Situationen passender ist.

Die richtige Begrüßung

Wie in Europa wird zuerst der Ranghöchste begrüßt und ihm werden alle anderen vorgestellt. Ein Händedruck ist bei der Begrüßung üblich. Wenn Sie nicht vorgestellt werden, dann übernehmen Sie es selbst. Seien Sie prägnant und energisch und lächeln Sie. Dabei werden die Namen und eventuell andere wichtige Informationen genannt.

Anrede

In den USA werden oft Vornamen bei der Anrede verwendet. Sie erkennen es schnell an der Art der Vorstellung. Wenn jemand mit dem Vornamen vorgestellt wird, dann dürfen Sie die Person auch so ansprechen. Wenn Sie sich aber nicht sicher sind, dann sollten Sie auf jeden Fall Ihren Geschäftspartner mit „Mr.“ oder „Mrs.“ und seinem Nachnamen ansprechen. Wenn der Geschäftspartner auf den Vornamen umsteigen möchte, dann wird er locker „Call me John“ sagen. Titel sind in Amerika nicht so wichtig.

Konversationsregeln

Amerikaner lieben Small Talk vor Besprechungen, Verhandlungen, am Arbeitsplatz und bei gesellschaftlichen Anlässen. Beliebte Themen sind: die schöne Gegend, das schöne Büro, Autos, Mode, Sport, Kunst, Kultur oder Kino.

Tabu ist:

- auf die Frage „How are you?“ mit Leid- und Krankengeschichten aufzuwarten. Die Antwort muss immer lauten: „Fine, thank you!“

- sich zu beschweren oder zu schimpfen: die Konversation muss immer positiv gehalten werden.
- über kontroverse Themen, wie Politik, Religion oder Geschichte zu sprechen.
- frauenfeindliche Kommentare.
- intime und persönliche Themen anzusprechen.
- zu starke Blicke jemandem zuzuwerfen oder gar Berührungen, denn diese können schnell falsch verstanden werden.

Angemessen ist:

- humorvoll und kontaktfreudig zu sein.
- Anekdoten zu erzählen.
- den Geschäftspartner bei Projekten immer auf den Laufenden zu halten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Pünktlichkeit ist wichtig.
- Geschäftsverhandlungen werden mit einem Small Talk begonnen und abgeschlossen.
- Amerikaner sind harte Geschäftspartner und handeln zweck- und zielorientiert.
- Amerikanische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch flache Hierarchiestrukturen aus.
- Bevor Sie anfangen mit starken Argumenten zu verhandeln, sollten Sie warten bis alle ihren Standpunkt geäußert haben.
- Strukturierte und kurze Präsentationen (max. 30 Minuten) kommen am besten an.
- Amerikaner betonen ihre Stärke hinsichtlich ihrer finanziellen Lage und Machtposition. Sie sollten dasselbe tun, indem Sie von Ihren Stärken und positiven Aspekten Ihres Unternehmens sprechen.
- Übertreibungen werden erwartet („very cheap“ oder „ultra-fast“).
- Sie kommen schnell zum Punkt und Entscheidungen werden auch schnell getroffen.
- Amerikaner versuchen, eine entspannte Verhandlungsatmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie genau und aufmerksam und halten Sie sich an die Abmachungen, sonst können Amerikaner auf freundliche Weise unangenehm werden.
- Businessfrühstück und Mittagessen kommen häufig vor.

- Bei sprachlichen Unklarheiten oder fachlichen Verständnisproblemen können Sie einfach nachfragen.
- Wenn Sie Kritik einbringen möchten, dann sagen Sie zuerst etwas Anerkennendes und danach Ihre Meinung. Dabei können Sie Wörter wie „would“ oder „could“ verwenden und Ihre Kritik kommt trotzdem bei den Amerikanern an.

Besonderheiten:

Amerikaner laden gern zu sich nach Hause ein. Diese Offenheit ist normal und Amerikaner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthaltes wohl fühlen. Die Einladung bedeutet noch lange nicht, dass sie Freunde geworden sind. Seien Sie pünktlich, aber nicht zu früh. Den Schlips können Sie Zuhause lassen. Wählen Sie lockere Kleidung und nehmen Sie z. B. Wein oder Blumen mit.

Das Wort „okay“ heißt, dass etwas ganz gut, aber nicht sehr gut ist. Bessere Ausdrücke, die ihre Zufriedenheit zeigen, sind beispielsweise: „fantastic“, „perfect“ oder „excellent“.

Businessoutfit

Mit einem konservativen dunklen Anzug, einem hellen Hemd und einer Krawatte liegt der Geschäftsmann in den USA richtig. Der europäische Stil gilt auch für die Frau: ein dunkles Kostüm oder ein Hosenanzug sind passend. Zeigen Sie nicht zu viel Haut und seien Sie dezent geschminkt.

Tischetikette

In Amerika gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Lassen Sie den Gastgeber das Restaurant wählen. Wenn Sie einladen möchten, dann lassen Sie sich ein Lokal empfehlen. So treffen Sie den Geschmack Ihres Geschäftspartners. Die Rechnung zahlt der Gastgeber bzw. der Einladende. Lassen Sie sich von der Bedienung einen Tisch zuweisen und legen Sie die Hand, welche nicht zum Essen benutzt wird, auf den Schoß. Herren sollten sich kurz erheben, wenn eine Dame den Tisch verlässt und wenn sie sich wieder setzt.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung
Excuse me - Erlauben Sie mal
Please - bitte
Thank you - danke

Südamerika

An dieser Stelle wird auf Brasilien, Chile, Kuba und Venezuela eingegangen.

Die Begrüßung

In den vier Ländern Südamerikas begrüßt man sich im Allgemeinen mit einem Händedruck, berührt dabei den Arm, klopfte sich dabei auf die Schulter oder umarmt sich. Von Ihnen werden ein Händeschütteln und ein paar warme Worte erwartet. Frauen begrüßen sich mit einem Kuss auf die Wange. Eine fremde Frau wird von einem Mann mit Händeschütteln begrüßt. Bei einer engeren Geschäftsbeziehung kommt ein angedeuteter Kuss auf die linke und rechte Wange oft vor.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist für Sie ein Muss. Die Südamerikaner versuchen stets pünktlich zu sein; es kann aber vorkommen, dass Sie auf Ihren südamerikanischen Geschäftspartner kurz warten müssen. Bei privaten Einladungen ist es ein Fehler, pünktlich auf die Minute beim Gastgeber zu erscheinen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, denn Sie werden etwa 10-15 Minuten später erwartet.

Business-Outfit

Trotz der hohen Temperaturen in der Trockenzeit sollten Sie als Geschäftsmann einen dunklen Anzug, ein helles Hemd und eine Krawatte tragen. Eleganz ist auch für die Geschäftsfrau ein Muss. Ein dunkler Hosenanzug oder ein Kleid, dazu ein dezentes Make-up sind empfehlenswert. Die Verhandlungsräume sind in der Regel klimatisiert. Falls Sie zu Freizeitaktivitäten eingeladen werden, ist helle Kleidung aus Baumwolle oder Leinen angemessen. Achten Sie trotz der hohen Temperaturen darauf, immer gepflegt auszusehen.

Tischetikette

Es gelten zu Tisch die üblichen Sitten. Wenn Sie auf Ihren Geschäftspartner im Restaurant warten, dann sollten Sie dies an der Bar tun und

noch kein Essen bestellen. Oft wird von Ihnen erwartet, eine kurze Tischrede zu halten. Vor dem Essen wird meistens Brot oder Häppchen serviert. Wenn Sie zahlen möchten, dann sollten Sie das zeitig dem Kellner mitteilen, dann kommt es später nicht zu Missverständnissen. In Chile wird beispielsweise zu Tisch besonders auf gesellschaftliche Regeln geachtet. Das Trinkgeld beträgt im Durchschnitt 10 Prozent und ist oft schon in der Rechnung aufgeführt. Die Rechnung wird immer von einem der Geschäftspartner übernommen. Kein guter Treffpunkt ist ein Hotel, dafür ist ein gutes Restaurant oder ein modernes Café umso geeigneter. Es geht darum, dass Sie Ihrem Geschäftspartner genug Zeit opfern. Ein Treffen im Hotel könnte den Anschein erwecken, dass sie auf dem Sprung sind und das Geschäft nur nebenbei erledigen.



Brasilien

In Brasilien ist eine feste Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung für gute Geschäftsbeziehungen. Dafür brauchen Sie Geduld, denn Sie werden beim ersten Treffen noch keinen Vertrag unterschreiben, im Gegenteil – das erste Meeting dient hauptsächlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Aufgrund der freundschaftlichen deutsch-brasilianischen Beziehungen werden deutsche Geschäftsleute in Brasilien mit großem Respekt empfangen.

Die richtige Begrüßung

Bei der Begrüßung ist es üblich „Boa tarde“ - „Guten Tag“ zu sagen und mit „Tudo bem?“ - „Geht's gut?“ nach dem Wohlbefinden des Geschäftspartners zu fragen. Darauf wird kurz geantwortet, ohne seine gesundheitliche Verfassung näher in Erwägung zu ziehen. Die Anrede erfolgt per Vorname - „Senhor Peter“ - „Herr Peter“ oder „Dona Kerstin“ - „Frau Kerstin“.

Konversationsregeln

Brasilianer beklagen sich einerseits gerne über die Missstände in ihrem Land, andererseits sind sie sehr stolz auf ihre Nation. Sie sprechen oft über die Schönheit der brasilianischen Frauen, über die Metropolen São Paulo oder Rio de Janeiro sowie über die brasilianischen Traumstrände und den Amazonas. Sport, vor allem Fußball, und Karneval sind auch guter Gesprächsstoff für einen Small Talk.

Tabu ist:

- sich negativ über Brasilien zu äußern.
- Kritik offen auszusprechen.
- arrogant zu sein.
- Themen wie Korruption, Homosexualität oder Armut zu beginnen.
- über die Abholzung des Regenwaldes, das Schicksal der Indios und Kinderarbeit zu sprechen.
- Themen, die von brasilianischen Geschäftspartnern angesprochen werden, nicht ernst zu nehmen.

Angemessen ist:

- Bewunderungen und Lob zu äußern.
- oft Danke – „Obrigado“ zu sagen.
- über Diebe, Warteschlangen und schlechte Luft zu schimpfen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Messen sind sehr gute Anlässe, um den richtigen Geschäftspartner zu finden.
- Ein längerer Small Talk schafft Vertrauen.
- Das zweite Treffen findet oft in Hotels statt. Hier sollten Sie ein gutes Hotel wählen, da die Preisklasse Ihre Ernsthaftigkeit gegenüber dem brasilianischen Geschäftspartner ausdrückt.
- Mittagessen sind üblich, Abendessen nur zu feierlichen Anlässen.
- Bei mangelnder Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen sollten Sie den Wunsch formulieren, die Geschäftsbeziehungen in beiderseitigem Interesse fortzusetzen, weil Gerichtsverhandlungen sich über Jahre hinziehen können.
- Obwohl Brasilianer sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen, gelingt es ihnen nicht immer genau auf die Minute zu erscheinen. In Großstädten kommt man meistens pünktlich zu Meetings, in kleineren Städten sollten Sie darauf vorbereitet sein, warten zu müssen. Kurzfristige Änderungen sind normal.
- Lange Arbeitszeiten sind vor allem in Großstädten keine Seltenheit.
- Stark hierarchische Strukturen werden Sie in den meisten Unternehmen und Behörden antreffen.
- Oft sind junge Menschen in hohen Positionen zu finden.

- Treffen Sie sich immer mit dem Entscheidungsträger, um wichtige Verhandlungen zu führen. Von Ihnen wird auch erwartet, dass ein deutscher Entscheidungsträger dabei ist.
- Sie sollten sich nicht wundern, wenn sich Ihr Ansprechpartner im Unternehmen ändert. Hohe Fluktuationsraten sind in Brasilien üblich.
- Planen Sie zwei zusätzliche Tage für weitere Gespräche oder Einladungen ein.
- Mit kleinen Schritten und Argumenten werden Sie erfolgreicher sein als mit direkten eindeutigen Aussagen.

Besonderheiten:

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ – das gilt auch in Brasilien. Beim ersten Treffen wird noch kein Geschenk erwartet. Sie sollten spätestens beim zweiten Treffen eine Kleinigkeit parat haben. Kaufen Sie nicht zu teure Geschenke. Beliebt sind beispielsweise Dinge, die aus Europa oder USA stammen; Füller, CDs, Alkohol usw. Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können bestimmte Abläufe beschleunigen. Einladungen nach Hause sind selten, eher werden Sie in einen Club eingeladen. Falls es zu einer privaten Einladung kommt, sollten Blumen oder ein Geschenk mitgebracht werden und Sie sollten nicht zu pünktlich sein.

Nützliches Vokabular

Bom dia - Guten Morgen

Boa tarde - Guten Tag

Adeus - Auf Wiedersehen

Obrigado/Obrigada - Danke (Mann/Frau)

por favor - bitte

desculpe-me/desculpa - Entschuldigung

Sim - ja

Não - nein



Chile

Oft werden Chilenen als die „Preußen Südamerikas“ bezeichnet und gelten als fleißig und formal. Stellen Sie sich in Chile auf eine stark ausgeprägte Klassengesellschaft und damit verbundenem Denken ein. Deshalb sollten Sie ein bisschen Fingerspitzengefühl mitbringen, um die Partner einzuordnen.

Die richtige Begrüßung

Die sicherste Anrede ist „Usted“ – „Sie“. Oft wird sofort mit dem Vornamen angesprochen, bei Ranghöheren sagen die meisten Chilenen „Don“ oder „Doña“, um den Herrn oder die Frau anzusprechen.

Konversationsregeln

Die Chilenen nutzen gerne die Form des Understatements, um über ihr eigenes Land und ihre Kultur zu sprechen. Sie sollten dieser Meinung nicht zustimmen. Ansonsten gehören die Freundlichkeit der Menschen oder die Schönheit des Landes zu beliebten Gesprächsthemen.

Tabu ist:

- Besserwisserei und Arroganz.
- offene Kritik.
- zu viel Ehrlichkeit und klare Aussagen (können als Kritik verstanden werden).
- zu jammern und Unzufriedenheit zu zeigen.
- über Politik, Religion, Geld und zu intime Themen zu sprechen.
- unpassende Vergleiche mit den Nachbarländern zu machen.

Angemessen ist:

- Lob, Wertschätzung zu äußern.
- bescheiden über sein eigenes Land zu erzählen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Geschäftsleute großer Firmen sind mit den internationalen Verhaltensregeln vertraut. Wenn Sie mit kleineren Unternehmen Geschäfte machen möchten, dann sollten Sie wissen, dass Ihnen gegenüber Misstrauen und Unsicherheit empfunden wird.
- Ein Small Talk zu Beginn der Geschäftsbesprechungen kann nicht nur die Atmosphäre auflockern, sondern auch Vertrauen schaffen. Sie sollten stets bemüht sein, den misstrauischen Chilenen die Möglichkeit zu geben, Sie besser kennen zu lernen.
- Die Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch und Entscheidungsträger ist immer der Chef.
- Da ungern eigenverantwortlich gearbeitet wird, werden Sie wahrscheinlich Ergebnisse einfordern müssen.

- Pünktlichkeit ist für Sie als Deutscher ein Muss. Die Chilenen sind dagegen nicht immer ganz pünktlich.
- Sie werden kaum eine direkte Ablehnung erhalten und sollten dem entsprechend „vielleicht“ oder „wieso nicht“ als ein Nein deuten.
- Sie sollten ein Feingefühl für den Geschäftspartner entwickeln, denn die Chilenen werden es Ihnen nicht deutlich zeigen, welche Absichten sie haben. Beispielsweise heißt gegenseitige Sympathie noch lange nicht, dass die Geschäftsverhandlungen gut verlaufen.
- Chilenen werden es eher nicht zugeben, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sie sollten Ihren Geschäftspartner also aufmerksam beobachten.
- In Chile werden mündliche und schriftliche Zusagen häufig eingehalten. Jedoch sollten auf jeden Fall alle Vereinbarungen in schriftlichen Verträgen vereinbart werden.
- Da Januar und Februar Urlaubsmonate sind, ist es nicht die günstigste Zeit für eine Kontaktaufnahme.
- Die persönliche Sekretärin des Chefs spielt eine besondere Rolle, da sie über den Terminkalender des Chefs verfügt und Prioritäten setzen kann. Sie ist loyal und unbestechlich, deshalb sollten Sie hier nicht versuchen, Ihre Geschäftsbeziehungen mit kleinen Aufmerksamkeiten zu verbessern. Sie sollten die Dame mit Respekt und Freundlichkeit überzeugen.
- Geschäftsessen sind eine beliebte Möglichkeit, sich besser kennen zu lernen. Mittagessen sind zu Beginn der Bekanntschaft üblich, später geht man auch abends zusammen essen.

Besonderheiten:

Kleine Geschenke, wie Schokolade, Pralinen oder Parfüm sind frühestens ab dem zweiten Treffen angemessen. Sie sollten Vertretern von staatlichen Organisationen auf keinen Fall Geschenke machen, da Sie den Eindruck erwecken könnten, jemanden bestechen zu wollen. Private Einladungen sollten niemals ausgeschlagen werden. Sie sollten nicht zu pünktlich vor Ort erscheinen.

Nützliches Vokabular

Buenos días - Guten Morgen/guten Tag

Adiós - Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? - Wie geht's?

Antwort: Muy bien - sehr gut

Perdón - Entschuldigung

Por favor - bitte

Gracias – danke
Si – ja
No – nein

Kuba



Die richtige Begrüßung

Unbekannte werden mit „Señor“ bzw. „Señora“ und dem Nachnamen vorgestellt. Es ist jedoch üblich, sich selbst vorzustellen und nicht auf die Initiative von Dritten zu warten. Kubaner gehen relativ schnell zum Vornamen über. Wichtig ist es, die Menschen in Kuba immer mit der richtigen Begrüßung je nach Tageszeit anzusprechen. Der Handschlag gehört wie in Deutschland zu einer Begrüßung und zu einer Verabschiedung dazu. Wenn man schon zu vertrauten Geschäftspartnern geworden ist, sind (Luft-) Küsschen auf beide Wangen üblich. Wenn Sie Visitenkarten verteilen, dann sollten diese in Spanisch und Englisch sein. Stellen Sie sich darauf ein, auch mit einem Wangenkuss begrüßt zu werden.

Anrede

Man spricht seine Geschäftspartner generell mit ihrem Titel an. Später wird oft zum Vornamen übergegangen.

Konversationsregeln

Themen wie Baseball, kubanische Literatur, Essen, Trinken, Familie oder Musik und Tanz sind empfehlenswert zum Small Talk. Kubaner mögen es, wenn ihr Geschäftspartner versucht spanisch zu sprechen und helfen gern.

Tabu ist:

- über Politik und politische Affinität, Kommunismus oder die Wirtschaftslage zu sprechen.
- nach dem Beruf und Gehalt zu fragen und generell über Geld zu sprechen.
- Auskünfte zu seinem Gesundheitszustand zu geben.
- die Gegebenheiten im Gastland (Werbung, Dienstleistungen) zu kritisieren.
- Arroganz und Überheblichkeit zu zeigen.

Angemessen ist:

- Fotos von seiner Familie und seiner Heimat zu zeigen.

- die Leistung der kubanischen Geschäftspartner zu würdigen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Stellen Sie sich auf eine lebhafte Diskussion ein, bei der die Verhandlungspartner durcheinander reden. Fragen werden oft gestellt und es ist üblich einander zu unterbrechen.
- Geschäftstreffen sollten für den Morgen eingeplant werden.
- Bereiten Sie eine Präsentation sowie eine ausreichende Anzahl von Hand-outs in Spanisch vor.
- Verhandlungen sind nicht die Hauptsache der Businessmeetings. Das erste Treffen dient zum einander Kennenlernen und zur Vertrauensbildung.
- In Kuba wird nicht zwischen Berufs- und Privatleben getrennt.
- Hierarchien spielen eine wichtige Rolle und müssen eingehalten werden.
- Missverständnisse oder Konflikte sollten unter vier Augen geklärt werden, sonst könnten Kubaner in Verlegenheit geraten und das würde die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Besonderheiten:

Im Small-Talk wird meistens über die Familie, die einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Kubaner hat, gesprochen. Recht enge körperliche Kontakte, wie Umarmungen und Wangenkuss (nach dem ersten Kennenlernen) gehören zum Alltag. Bei der Zusammenarbeit mit Kubanern sollten Sie sich darauf einstellen, dass Spontanität oft vor Planung geht.

Tischetikette

In Kuba gelten zu Tisch die üblichen Regeln. „¡Buen provecho!“ heißt Guten Appetit und ist auch das Startsignal zum Essen. Sie sollten sich immer so viel Essen auf den Teller legen, wie Sie auch essen können. Zu viele Essensreste auf dem Teller werden nicht gern gesehen.

Nützliches Vokabular

Buenos días – Guten Morgen/guten Tag

Adiós – Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? – Wie geht's?

Antwort: Muy bien – sehr gut

Perdón – Entschuldigung

Por favor - bitte
Gracias - danke
Si - ja
No - nein

Asien

Vereinigte Arabische Emirate



In den Vereinigten Arabischen Emiraten steht die Familie an erster Stelle. Frauen stehen in der sozialen Hierarchie unter Männern. Wenn sie hingegen eine hohe Position einnehmen, genießen sie denselben Respekt wie Männer. Araber vertrauen bei Geschäftsverhandlungen mehr ihrem Gefühl und sind weniger rational als Deutsche. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich an die Regeln im Land anpassen.

Die richtige Begrüßung

Ein kurzer leichter Händedruck und eine leichte Verbeugung sind die übliche Begrüßung. Deutsche Geschäftsfrauen sollten den männlichen arabischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen, für deutsche Geschäftsmänner gilt das selbe bei arabischen Frauen. Mit „As salam aleikum“ – „Friede sei mit Dir“ beginnt man einen Small Talk. Das Gegenüber reagiert mit „Wa aleikum salam“ – „Auch mit Dir sei Friede“. Ihre Visitenkarten (Englisch, Arabisch) können Sie nach der Begrüßung zuerst an die älteren Araber verteilen.

Werden Sie anderen vorgestellt, wird Ihr voller Name und Titel genannt. Bevor Sie als Mann eine arabische Frau begrüßen, sollten Sie warten, bis sie Ihnen zunickt oder die Hand reicht. Deutsche Frauen sollten auch abwarten, bis sie vom Mann begrüßt werden.

Anrede

Die Beachtung von Titeln ist sehr wichtig. Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner immer mit ihrem Titel und Nachnamen an. Die Geschäftsbeziehung wird mit der Zeit lockerer.

Konversationsregeln

Araber unterhalten sich sehr gerne. Angenehme Konversationsthemen wären beispielsweise die Sportmöglichkeiten, die man in den VAE nutzen kann. Dazu gehören Golf, Wasserski, Tauchen,

Windsurfen und Segeln. Kamel- und Pferderennen sind ebenfalls beliebte Themen der Araber.

Tabu ist:

- offene Kritik, da Sie Araber in Verlegenheit bringen könnte und so die Zusammenarbeit erschwert wird.
- die dortigen Beziehungen zwischen Mann und Frau anzusprechen.
- über die Frau des Gesprächspartners zu sprechen.
- politische oder religiöse Themen zu beginnen.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht.

Angemessen ist:

- Probleme auf eine sehr vorsichtige Weise anzusprechen.
- Lob und Wertschätzung zu zeigen.
- Distanz zu wahren.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Es ist wichtig, die hierarchischen Strukturen sowie das Statusdenken in den VAE zu akzeptieren. Deshalb sollte man immer mit Menschen, die vergleichbare Positionen einnehmen, verhandeln.
- Pünktlichkeit ist ein Muss.
- Araber reden und verhandeln gerne und können harte Geschäftspartner sein.
- Es lässt sich keine klare Verhandlungsstrategie der Araber erkennen. Sie versuchen in den meisten Fällen die Preise auf verschiedene Weisen zu drücken; manche versuchen zu drohen oder zu beleidigen oder täuschen sogar Wutanfälle vor.
- Seien Sie während der Geschäftsverhandlungen sachlich, höflich und zeigen Sie Flexibilität. Lassen Sie sich von Ihrem Gegenüber nicht unter Druck setzen und tun Sie so, als seien Sie falsch verstanden worden. Einen kühlen Kopf bewahren ist immer die beste Lösung.
- Bringen Sie Geduld mit, weil die Verhandlungen nicht nur Stunden, sondern teils Tage oder Wochen dauern können.
- Wenn es klare Preisvorgaben für die Güter, die die Araber kaufen möchten gibt, dann beschränken sich die Verhandlungen meistens auf Nebensächlichkeiten und nehmen weniger Zeit in Anspruch.

- Falls Sie während der Verhandlungen schon Ihr niedrigstes Angebot erreicht haben, können Sie versuchen, die Araber noch einmal über die hohe Qualität oder einige Besonderheiten Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aufzuklären.
- Ihr Fingerspitzengefühl wird in den VAE auch gefordert sein, denn klare Antworten wie „Ja“ und vor allem „Nein“ sind selten. Sie sollten also aufmerksam zuhören, was die Araber sagen. Wenn etwas nur leicht angezweifelt wird, dann können Sie davon ausgehen, dass die Araber eine andere Meinung haben als Sie selbst.

Besonderheiten:

Araber laden selten zu einem privaten Mittagessen ein. Falls Sie schon eine freundschaftliche Geschäftsbeziehung aufgebaut haben, ist es üblich, zu einem Essen in der Wüste eingeladen zu werden. Dann gibt es nicht nur leckeres Essen, sondern es wird auch die „Shisha“ (Wasserpfeife) geraucht. Wenn Sie eingeladen werden, dann sollten Sie beim ersten Mal ablehnen und erst zusagen, wenn Ihr Geschäftspartner Sie noch einmal fragt. Die Einladung gilt meistens für den Mann und nicht für die Partnerin. Männer laden nur Männer ein und Frauen nur Frauen. Wenn Sie als Paar zu einem Treffen gehen, kann es passieren, dass Sie voneinander getrennt werden, denn Männer und Frauen unterhalten sich und speisen an separaten Orten. In den meisten Fällen werden Ihre Geschäftspartner jedoch ähnliche Regeln wie die in Europa praktizieren.

Business-Outfit

Herren sollten einen leichten Anzug in gedeckten Farben tragen. Ein helles Hemd und eine Krawatte sowie geschlossene Schuhe gehören zum förmlichen Outfit. Geschäftsfrauen sollten sehr wenig Haut zeigen und körperbetonende Kleidung vermeiden. Ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock, eine undurchsichtige Bluse sowie geschlossene Schuhe sind angemessen. Im Emirat Dubai wird sehr auf Markenkleidung geachtet.

Tischetikette

In den VAE wird meistens schweigend gegessen und einheimische Geschäftspartner bevorzugen Restaurants mit einem Buffet. Das Essen dient nicht unbedingt zum Kennenlernen, deshalb

folgt kurz nach dem Essen der Kaffee bzw. Tee mit der Nachspeise. Danach verlassen die Araber den Tisch. Beachten Sie, dass die islamische Religion die Esskultur stark beeinflusst. Der Gastgeber beginnt als erster mit dem Essen.

Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Gehen Sie nicht allzu hungrig zu Ihrem Gastgeber, denn das Essen wird erst gegen 22:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung. Nach dem Dinner geht man sofort nach Hause. Die meisten Araber trinken keinen Alkohol und deshalb sollten Sie während der Geschäftsessen auch keinen Alkohol trinken. Auf diese Weise zeigen Sie der arabischen Kultur gegenüber Respekt. Oft wird mit den Händen gegessen; wenn Sie es wünschen, bekommen Sie auch einen Löffel und eine Gabel. Lassen Sie etwas auf dem Teller liegen, wenn Sie schon satt sind. Geraucht wird kaum und in vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot.

Nützliches Vokabular

Sabah al Khir - Guten Tag

As salam aleikum - Friede sei mit Dir

Wa aleikum salam - Auch mit Dir sei Friede

Tschai - Tee

Na'am - ja

Lā - nein

Chukran - Danke

Midfadlek - bitte



Volksrepublik China

Die VR China ist ein Land, auf das Sie sich langfristig vorbereiten sollten. Freundlichkeit und Höflichkeit sind das A und O einer erfolgreichen Geschäftsverhandlung mit Chinesen. Aus diesem Grund sollte man seinen chinesischen Geschäftspartner niemals in Verlegenheit bringen, da er sonst sein Gesicht verliert – ein Umstand, der die weitere Zusammenarbeit stark beeinträchtigt, unter Umständen sogar unmöglich macht.

Die richtige Begrüßung

Chinesen beugen sich bei der Begrüßung ca. 40 Grad nach vorn und halten bei der Verbeugung ihre Visitenkarte mit beiden Händen und Schrift nach vorn zum Gast. Die Kontaktaufnahme ist in China ein entscheidender Schritt. Zeigen Sie Ihren potentiellen Geschäftspartnern Respekt.

Bereiten Sie eine ausreichende Anzahl von Visitenkarten vor, die von einer Seite auf Englisch oder Deutsch und auf der anderen Seite auf Chinesisch bedruckt sind. In den meisten Fällen steht auf den Visitenkarten der Nachname vor dem Vornamen. Einige Chinesen versuchen, sich an den westlichen Stil anzupassen. Sollten Sie den Vornamen vom Nachnamen nicht unterscheiden können, fragen Sie zur Sicherheit noch einmal nach. Wie in Europa begrüßt man in China den Ranghöchsten zuerst.

Händedruck

Verhandlungen beginnen mit einem leichten Händedruck mit einer gleichzeitigen leichten Beugung. Sie sollten jede Person einzeln grüßen.

Anrede

Manche Chinesen verwenden statt ihrem chinesischen einen englischen Vornamen, wie z. B. Billy oder Kelly, um es ausländischen Geschäftspartnern einfacher zu machen. Sie sollten aber stets versuchen, falls bekannt, sie bei ihrem richtigen Namen anzusprechen.

Konversationsregeln

Chinesen legen viel Wert auf Vertrauen und lernen ihren Geschäftspartner gern durch Gespräche kennen. Bevorzugte Themen sind dabei Chinas Geschichte, aktuelle Ereignisse wie Messen, die gerade in China stattfinden oder stattfinden werden, natürlich das Wetter, Golf oder Urlaub. Der höfliche Umgang untereinander spielt eine große Rolle. Bei ersten Kontakten sollte man nicht zu forsch, sondern zurückhaltend, aber selbstbewusst auftreten.

Tabu ist:

- den Sprechenden zu unterbrechen.
- offene Kritik oder Unbehagen zu äußern.
- „Nein“ zu sagen.
- Ihren Geschäftspartner z. B. durch Verärgerung in Verlegenheit zu bringen.
- Jegliche Art von Umarmung bei Begrüßungen
- persönliche/intime Themen anzusprechen.
- Ständiger Blickkontakt (Mangel an Respekt)
- bei offiziellen Treffen über Tibet, Taiwan zu sprechen oder Belehrungen zu Menschenrechten abzugeben.
- den Gesprächspartner während des Small Talks zu berühren.

- die Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen zu lassen.

Angemessen ist:

- ruhig zu bleiben und sich ruhig zu verhalten.
- leise zu sprechen.
- viel zu lächeln.
- wenig private Dinge zu erzählen.
- Probleme indirekt anzusprechen.
- bescheiden zu sein (Understatement).

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Zur Kontaktabahnung bieten sich Messen oder Handelsdelegationen an. Das direkte Anschreiben potentiellen Geschäftspartner wird in China eher keinen Erfolg bringen.
- Am vorteilhaftesten ist es, einen Mittelsmann zu finden, der sich in China auskennt und gute Beziehungen zu Politikern und lokalen Behörden hat. Neben den deutschen Institutionen, wie der Deutschen Handelskammer in China (AHK) oder der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt, können Sie sich auch an die jeweilige Abteilung für Wirtschaftsförderung (gibt es in jeder Stadt) bzw. erfahrene Consulting-Unternehmen wenden.
- Als Geschäftsführer sollten Sie selbst zu Geschäftstreffen reisen, das unterstreicht die Wichtigkeit des Meetings und erweist den chinesischen Partnern Respekt. Bereiten Sie eine interessante Präsentation zumindest in englischer Sprache vor. Printmaterialien sollten hochwertig sein.
- Pünktlichkeit wird sehr von Chinesen geschätzt und beeinflusst das Vertrauen Ihnen gegenüber. Kommen Sie zu spät, könnte daraus interpretiert werden, dass die Qualität Ihrer Leistung zu wünschen übrig lässt.
- Sie selbst sollten der Pünktlichkeit Ihrer chinesischen Partner einen eher geringen Wert beimessen, da es üblich ist, sich nicht ganz an die Zeitvereinbarungen zu halten.
- Das Mittagessen beginnt in China schon zwischen 11:30 und 12:00 Uhr, das Abendessen gegen 18:00 Uhr. Besprechungen sollten nicht bis in die Mittagspause ausgedehnt werden.
- Chinesische Delegationen sind meistens sehr groß; Sie sollten daher auch nicht allein zu den Verhandlungen gehen.
- Versuchen Sie, Ihren eigenen Dolmetscher zu engagieren. Wenn jede der Verhandlungsseiten

von einem eigenen Dolmetscher übersetzt wird, sind Missverständnisse leichter auszuschließen.

- Die jeweils Ranghöchsten der Gesprächsparteien führen die Verhandlungen.
- Die Sitzordnung spielt eine sehr große Rolle.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstrukturen dauern Verhandlungen relativ lang, da sehr viele Gremien und Behörden am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- Chinesen sind harte Verhandlungspartner, die sich ausgezeichnet vorbereiten und zielstrebig ihre Interessen verfolgen.
- Chinesen lieben es zu handeln. Ein paar Zugeständnisse, bei denen Sie Kompromisse eingehen, sind daher hilfreich.
- Verhandeln Sei nicht mit nachrangigen Mitarbeitern, sondern mit Vertretern auf gleicher hierarchischer Ebene.
- Chinesen mögen keine direkten Konfrontationen mit Problemen und neigen deshalb dazu, manche Fragen ausweichend oder eher nicht zu beantworten. Hier sollten Sie Ihre Fragen immer wieder aufgreifen und sich damit an den Ranghöchsten wenden.
- Das Springen zwischen Agendapunkten ist normaler Geschäftsalltag. (Keine Kritik!)
- Wenn in einer Verhandlung der Rahmen steht, werden die Detailverhandlungen oft unter den Fachleuten abgewickelt.
- Über Kosten und Preise wird zum Schluss gesprochen.
- Verhandlungen werden in der Regel mit einem Bankett bzw. einem großzügigen Essen abgeschlossen.
- Bitte beachten Sie: Verträge bilden für Chinesen stets nur einen Rahmen und können zu unterschiedlichen Interpretationen führen.
- Neben den arabischen Ziffern gibt es in China parallel die chinesische Zahlschrift. Die chinesischen Zeichen beim Zahlensystem sind nur von 0 bis 10. Der Aufbau ist relativ einfach und erklärt z. B. unter www.chinesisch-onlinelernen.de.

Besonderheiten:

Bereiten Sie auf jeden Fall kleine Geschenke für Ihre chinesischen Geschäftspartner vor. Es dürfen ruhig Gegenstände mit Ihrem Firmenlogo sein (kein „Made in China“). Außerdem sind kleine Geschenke für das ausführende Personal (Sekretärin, Techniker) oft hilfreich und beschleunigen Prozesse. Wertvolle Geschenke, wie

Parfüm, Zigarren oder ein edler italienischer Schal sind auch üblich. Bei privaten Treffen werden in China auch Blumen verschenkt (Vorsicht: Nicht „weiß“, da dies die traditionelle Trauerfarbe in China ist). Geschenke sollten stilvoll verpackt werden. Warme Farbtöne sollten dabei bevorzugt werden.

Business-Outfit

In China gelten ähnliche Regeln wie in Deutschland. Beim Erstkontakt sollte der Herr einen Anzug mit Hemd und Krawatte tragen. Die Dame sollte auch in einen Hosenanzug gekleidet sein, wenig Haut zeigen und immer geschlossenes Schuhwerk tragen.

Tischetikette

Um Ihre Tischmanieren sollten Sie sich in China keine Sorgen machen, denn hier ist fast alles erlaubt. Lautes Sprechen, Schlürfen, Schmatzen, auch Rülpsen und offenes in den Zähnen Herumstochern wird in China nicht als ungehörig angesehen. Sogar wenn Sie die Tischdecke bekleckern, sollten Sie nicht in Verlegenheit geraten. Wenn Sie jedoch niesen oder ihre Nase putzen müssen, sollten Sie es unauffällig und nicht am Tisch tun. Stellen Sie sich darauf ein, Schlange, Schildkröte, Heuschrecken oder Skorpion serviert zu bekommen. Probieren reicht dann völlig aus. In den besseren Restaurants liegt neben den Stäbchen auch Besteck. Beeindrucken können Sie Ihren Geschäftspartner, wenn Sie mit Stäbchen essen. Tischreden und Trinksprüche zum Wohl des Gastes sind sehr beliebt und sollten erwidert werden. Beim Stichwort „Ganbei!“ wird meist klarer Schnaps auf ex getrunken. Das kann dazu führen, dass der nächste Tag mit starken Kopfschmerzen beginnt. Um sein Wohlbefinden und sein Gesicht zu bewahren, werden kleine Ausreden durchaus akzeptiert (z. B. medizinische Gründe). Trinkgeld ist in Restaurants nicht üblich und Sie sollten versuchen die Rechnung möglichst diskret zu begleichen. Ansonsten werden Sie um die Ehre des Bezahlens kämpfen müssen. Die Lösung dafür ist, einen Mitarbeiter diskret zahlen zu lassen.

Nützliches Vokabular

Ni hao - Guten Tag

Zai jian - Auf Wiedersehen

Xie xie - Danke

Dui - ja

Duibuqi - Entschuldigung
Bukeqi - Bitte schön

Republik Indien



„Wir denken englisch und handeln indisch“, so hat es einer der Geschäftsführer des Industriegiganten Tata auf den Punkt gebracht, um die indische Geschäftsmentalität zu beschreiben. Aufgrund der bis 1947 währenden britischen Kolonialherrschaft ist Indien im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich der Benimmregeln sehr westlich beeinflusst. Die meisten Geschäftsleute sind mit westlichen Gepflogenheiten vertraut und schätzen insbesondere die als typisch deutsch angesehenen Vorzüge wie Fleiß, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst, Erfindungsgeist und Qualität.

Indien wird wegen seiner geografischen Ausdehnung und kulturellen Vielfalt häufig auch als Subkontinent bezeichnet. Nicht ohne Grund, denn vergleicht man die Grenzen des siebtgrößten Flächenstaates der Erde mit denen Europas, so erstreckt sich Indien von Norwegen bis nach Sizilien und von Spanien bis nach Russland. Neben den Amtssprachen Hindi und Englisch werden weitere 22 Regionalsprachen von der indischen Verfassung als Landessprachen anerkannt. Insgesamt verfügt Indien über über 100 Sprachen, welche vier Sprachfamilien angehören.

Indische Vielfalt

Doch nicht nur in Bezug auf die Sprache, auch hinsichtlich Religion, Sitten und Gebräuchen, Verhaltensweisen und Mentalität ist Indien ein äußerst facettenreiches Land. Und dennoch: Trotz aller regionaler und kultureller Unterschiede begreift sich die große Mehrheit des 1,2-Milliardenvolkes – nicht ohne Stolz – in erster Linie als Inder oder Inderin und erst dann als Maharati, Bengali oder einer der anderen Volksgruppen zugehörig.

Die Grenzen auf dem Subkontinent verlaufen allerdings nicht nur regional, sprachlich und kulturell. Für den Geschäftsreisenden sind auch die Unterschiede zwischen Wirtschaftsmetropolen wie Mumbai, Delhi, Bangalore und Chennai und den weniger entwickelten Städten und Regionen sowie zwischen den jungen, oft im Ausland ausgebildeten Managern und den traditionellen Unternehmens-Patriarchen der "alten

Schule" von Bedeutung. Bei der Erschließung des indischen Marktes werden sich ausländische Geschäftsleute immer in vielen verschiedenen Welten bewegen müssen. Vor Besuchen sollte man sich daher auch auf den Landesteil vorbereiten, aus dem der Partner stammt!

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung ist keinen bestimmten Ritualen unterworfen. Der Gesprächspartner wird zu Beginn seine begleitenden Kollegen kurz vorstellen und es bietet sich die Gelegenheit zum Austausch der Visitenkarten. Diese sollten in großer Anzahl mitgeführt werden. Komplizierte, nach Hierarchien gegliederte Sitzordnungen gibt es nicht. Sie werden Ihrem potenziellen Geschäftspartner meist direkt gegenüber sitzen, und die übrigen Teilnehmer gruppieren sich um Sie beide herum.

Händedruck

Der Händedruck zwischen männlichen Geschäftspartnern ist normal. Aber beim ersten Treffen mit weiblichen Gesprächspartnern ist die indische Grußform "Namaste" angebracht (Begrüßung erfolgt durch Zusammenpressen beider Handflächen in Herznähe). Heute sind moderne Geschäftsfrauen offen für einen Händedruck, aber nichtsdestotrotz ist die "Namaste"-Begrüßung meistens besser geeignet.

Anrede/Begrüßung

Bei der Anrede sollten Sie mit dem förmlichen Mr./Mrs. Beginnen. Wie im angelsächsischen Sprachraum üblich, wird bei der gegenseitigen Anrede, auch zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, häufig Mr./Mrs./Miss plus Vorname verwendet (also Mrs. Maria oder Mr. Peter), allerdings nur auf Augenhöhe. Ein indischer Geschäftsführer wird seine Angestellten meist beim Vornamen, diese ihn aber mit "Sir" anreden. Visitenkarten überreichen Sie mit der rechten Hand, die linke Hand gilt als unrein. Die Karte des Gegenübers sollten Sie genau studieren und nicht achtlos beiseitelegen. Anhand der Informationen können Sie Rückschlüsse auf die Kompetenz Ihres Gegenübers ziehen.

Konversationsregeln

Der Gesprächseinstieg erfolgt meist über Small Talk. Themen: Wetter- und Straßenverkehrslage, aktuelle Sportereignisse, politisches Tagesgeschehen. Dabei rücken auch mehr und mehr

persönliche Fragen in den Vordergrund. Meist zur Familie, z. B. ob man verheiratet ist und Kinder hat oder wie es einem in Indien gefällt. Sehr beliebt ist auch die Frage, ob man das indische Essen mag.

Small Talk dauert ca. zehn Minuten, dann beginnt in der Regel der geschäftliche Teil. Der Erstkontakt dient dazu, sich besser kennenzulernen und vorhandene Gemeinsamkeiten zu sondieren. Dabei kurz & knapp darlegen: Überblick zum eigenen Unternehmen, Ziele im indischen Markt, Erwartungen an das Gegenüber. Im Anschluss an das Gespräch Ergebnisse am besten per E-Mail nochmals zusammenfassen und Vorschläge für weiteres Vorgehen unterbreiten.

Geschäftskultur

- Ein erstes Treffen kann entweder auf "neutralem Boden" wie einem Restaurant oder in den eigenen Geschäftsräumen – so denn vorhanden – bzw. denen des Geschäftspartners stattfinden
- Geht die Initiative zu einem Meeting von einem selber aus, sollte man am besten ein Treffen in einem Restaurant vorschlagen, aber auch die Bereitschaft erkennen lassen, den Geschäftspartner in dessen Büro zu treffen. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein.
- Erste Termine werden meist nicht allein wahrgenommen.
- Keine Termine vor 10:00 Uhr, Geschäftsessen mittags nicht vor 13:00 Uhr, Diner nicht vor 19:30 Uhr (Inder essen in der Regel sehr spät)
- Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird geschätzt, Inder lassen sich jedoch häufig etwas Zeit mit ihrem Erscheinen (Zeitpuffer einplanen!)
- Tatsächlich ist das indische Zeitverständnis eine besondere Herausforderung für Deutsche, so meint I. S. T., Indian Standard Time, durchaus auch „Indian Stretching Time“.
- Im kulturellen indischen Verständnis ist Zeit ein ewiger Kreislauf und der genaue Zeitpunkt hat keine allzu große Bedeutung. Tatsächlich gibt es in Hindi keine unterschiedlichen Begriffe für „gestern“ und „morgen“ – beides heißt „kal“.
- Grundsätzlich zeigen Inder insbesondere im Business eine große Akzeptanz gegenüber dem Anderssein. Weitaus mehr als das exakte Beherrschen von Benimmregeln wertschätzen Gastgeber eine gute Erziehung, Höflichkeit und Respekt – Werte, die nicht nur im Geschäftsleben eine universale Gültigkeit haben sollten.
- Offizielle Geschäftsbesprechungen und Verhandlungen finden meist in angenehmer und wenig steifer Atmosphäre in den eigenen Büroräumen oder denen des potenziellen Geschäftspartners statt. Zu Beginn: gegenseitiges Vorstellen und tauschen der Visitenkarten. Meist sind neben dem Hauptgesprächspartner – in der Regel der Geschäftsführer oder ein Vertreter der oberen Managementebene – ein Assistent sowie Mitarbeiter aus einem Fachbereich anwesend.
- Der ranghöchste Mitarbeiter wird auf der Gegenseite das Gespräch führen und seine Mitarbeiter bei Fachfragen einbinden.
- Verhandlungen können lange dauern, aber verlieren Sie nie die Geduld. In Indien muss zuerst eine vertrauliche Beziehung zu indischen Geschäftspartnern geschaffen werden, bevor es zu einer tatsächlichen Geschäftshandlung kommt.
- Während des Gespräches lassen Sie sich nicht durch das häufige Rollen des Kopfes Ihres Gesprächspartners irritieren. Es bedeutet lediglich, dass man Ihnen zuhört. Dies ist aber nicht immer als Zustimmung zu werten.
- Wichtig: Die meisten indischen Firmen befinden sich im Besitz einer Gründerfamilie, die in der Unternehmensführung oft auch kräftig mitmischet. Geschäftsziele und Unternehmensstrategien können demzufolge von privaten Motiven wie Erbschaftsangelegenheiten, Unternehmensnachfolge oder Besetzung von Schlüsselpositionen beeinflusst sein.
- Familienangelegenheiten spielen auch bei Verhandlungen und Meetings oft eine große Rolle, das Gegenüber wird mit Interesse nach dessen familiärem und oft auch religiösem Hintergrund befragt; hier gilt: stets freundlich und diplomatisch antworten.
- Indische Unternehmen werden meist sehr hierarchisch geführt. Die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen und setzt deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern voraus. Angestellte erwarten hingegen von Führungskräften auch klare Anweisungen und stellen diese nicht in Frage.
- Goldene Regel für Verhandlungen: gründliche Prüfung im Vorfeld (technische, personelle und finanzielle Ressourcen) ist unbedingt notwendig. Inder sind hervorragende Selbstvermarkter, Sätze wie "Das können wir leider nicht

leisten" sind von ihnen nicht zu erwarten. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte jedoch nicht sein, "ob" etwas möglich ist, sondern "wie" eine bestimmte Leistung vom potenziellen Geschäftspartner erbracht wird. Denn beim Thema Qualität gehen die Auffassungen zwischen indischen und deutschen Unternehmern oft deutlich auseinander.

- Dennoch gilt: Qualität und Leistungsversprechen haben in Indien einen ähnlichen Stellenwert wie in der westlichen Welt. Verkaufen Sie also nicht den Preis, sondern den Wert.
- Indien gilt als sehr preissensitiver Markt, für deutsche Produkte muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Frage nach dem Preis und der Höhe des Rabatts wird von indischer Seite oft schon sehr früh auf den Verhandlungstisch gebracht. Es ist ratsam, sich davon nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und stattdessen die Vorzüge des eigenen Produktes (langlebig, wartungsarm, geringe Life-Cycle-Costs, guter After-Sales-Service etc.) darzustellen.
- Vertragsentwürfe nur mit Rechtsbeistand! Adressen hält die Deutsch-Indische Handelskammer bereit.
- Auch wenn das indische Recht als fortschrittlich gilt und eine hohe Regelungsdichte aufweist, sollten die Verträge so ausführlich und "wasserdicht" wie möglich formuliert werden - auch gegen den eventuellen Widerstand des Geschäftspartners. Die Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, daher sollten bereits frühzeitig so viele juristische Stolpersteine wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Business-Outfit

Männer tragen im Geschäftsleben möglichst ein weißes Hemd und eine Stoffhose (niemals Jeans), bei offiziellen Terminen gilt stets Anzug- und Krawattenpflicht. Frauen sollten sich konservativ (Kostüm oder Hosenanzug) und unter keinen Umständen sexy kleiden. Im technischen und IT-Bereich - also unter Ingenieuren - kann es auch etwas legerer zugehen, aber Hemd und Stoffhose sind auch hier Pflicht.

Tischetikette

Zum Mittagessen werden in der Regel keine alkoholischen Getränke konsumiert, abends allerdings schon. Man sollte jedoch abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt, denn

ebenso wie es zahlreiche Vegetarier gibt, trinken viele Inder aus religiösen Gründen auch keinen Alkohol. Ansonsten sind Bier, Wein und Whisky die gängigen Getränke. Trinksprüche und Tischreden sind unüblich. Bei Ausländern bewährt sich das Festhalten an den in Europa gängigen Tischsitten. Bei nordindischem Essen werden in der Regel Brotfladen (Naan, Roti etc.) als Beilage gereicht, die mit der Hand in die verschiedenen Curries gedippt werden. Im Süden Indiens ist Reis die Standardbeilage. Traditionell wird mit der rechten Hand gegessen, aber die Verwendung von Löffel und Gabel ist ebenfalls üblich.

Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt, und es entspinnt sich meist ein Disput, wer die Rechnung übernimmt. Die in der Speise- und Getränkekarte ausgewiesenen Preise sind ohne Steuern, daher kann die Rechnung am Ende zwischen 10 und 30 Prozent, bei alkoholischen Getränken sogar deutlich höher sein. In den meisten Restaurants wird zudem noch eine "Service Charge" in Höhe von 10 Prozent erhoben, die dann auf der Rechnung ausgewiesen ist. In dem Fall kann man noch ein Trinkgeld von etwa 100 Rupien pro Person geben. Ist keine "Service Charge" ausgewiesen, ist ein Trinkgeld von 5 bis 10 Prozent üblich.

Nützliches Vokabular (Hindi)

Namastee – Guten Tag

Fir milenge – Auf wiedersehen

Bai – Tschüss

dhanyavaad – Danke

vel kam – Bitte

haa – ja

nahin – nein

cziiarz! – Prost!

Suniye... – Entschuldigung...

Islamische Republik Iran



Deutsche Geschäftsleute werden aufgrund der traditionell als sehr freundschaftlich begriffenen deutsch-iranischen Beziehungen im Iran mit großem Respekt empfangen. Deutsche Unternehmen gelten als besonders vertrauenswürdig. Zu beachten ist jedoch, dass selbst im Alltag die Ehre der Iraner und der Stolz auf die eigene Historie von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

Männer begrüßen sich üblicherweise mit einem kurzen leichten Händedruck. Da es nach den Regeln des Islam verboten ist, fremde Frauen zu berühren, sollte die deutsche Geschäftsfrau den männlichen iranischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen. Hingegen können iranische Frauen selbst entscheiden, einem fremden, ausländischen Mann die Hand zu reichen. In diesem Fall darf die Hand angenommen und ebenfalls kurz gedrückt werden. Allerdings ist unter unverheirateten Männern und Frauen ein längerer Körperkontakt in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Sollten Sie nicht vorgestellt werden, so stellen Sie sich selbst vor, dabei sind Sie selbstbewusst und lächeln. Beiderseits werden Namen, Titel und gegebenenfalls andere wichtige Informationen ausgetauscht. Bei der Begrüßung werden auch Visitenkarten getauscht, welche man in ausreichender Anzahl mitführen sollte. Der Small Talk beginnt mit „Sallam“ – „Hallo“.

Anrede

Im Iran legt man großen Wert auf Titel. Diese gilt es möglichst vorab zu eruieren. Die Anredeform ist mit „Sie“, es sei denn man ist durch eine sehr lange Bekanntschaft zum „Du“ übergegangen.

Business Outfit

Europäische Herren sollten einen gepflegten Anzug mit Krawatte tragen. Für Damen ist ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock empfehlenswert. Die Bluse darf nicht durchsichtig sein. Vorgeschrieben ist zu jeder Zeit ein Kopftuch und vermeiden Sie es, zu viel Haut zu zeigen. Das Makeup sollte dezent sein und wenig Schmuck getragen werden.

Konversationsregeln

Beliebtes Thema, um einen Small Talk im Iran zu beginnen, ist das Wetter, gefolgt von alltäglichen Themen wie aktuelle Ereignisse in der Wirtschaft, Kunst, Literatur, Küche und die zahlreichen Sportmöglichkeiten, die man im Iran nutzen kann. Die Iraner mögen es sehr, nach ihrer Historie und ihren Traditionen gefragt zu werden. Es ist daher ratsam, sich im Vorfeld Wissen anzueignen.

Tabu ist:

- offene Kritik am Islam oder Politikern zu äußern.
- sich ohne Aufforderung zu heiklen politischen und religiösen Themen zu äußern (Seien Sie möglichst zurückhaltend und zeigen Sie im Zweifel Verständnis für die iranische Position.)
- über sehr private Themen im nicht privaten Rahmen zu diskutieren.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht oder gar Berührungen.
- offene Kritik am Gegenüber zu üben, auch wenn sie angebracht sein sollte. Dem Iraner ist es sehr wichtig, sein Gesicht zu wahren.

Angemessen ist:

- Probleme vorsichtig und rücksichtsvoll anzusprechen.
- kontaktfreudig und humorvoll zu sein.
- respektvolle Distanz zu halten.
- dem Iran und den Iranern Wertschätzung entgegen zu bringen, sich lobend zu äußern.
- oft Danke „Merci“ zu sagen.
- sich über sein eigenes Land bescheiden zu äußern.
- den Geschäftspartner um Tipps bezüglich Sehenswürdigkeiten zu bitten.

Geschäftskultur/Allgemeine Regeln:

- Korrespondenzsprache: Persisch, häufig Englisch, gelegentlich auch Deutsch (Persischkenntnisse werden vom Geschäftspartner sehr hoch geachtet.)
- Allein Korrespondenz führt nicht zum Erfolg, persönlicher Kontakt ist zwingend notwendig. Telefonkonferenzen sind ungeeignet.
- Verträge, auch schriftliche, werden u. U. nicht eingehalten.
- In Gesellschaft immer den „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, Damen zuvorkommend behandeln.
- Nett lächeln und trotzdem Selbstbewusstsein zeigen, gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlen.
- Niederrangige Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Tagesordnung wird oft nicht eingehalten. Beim ersten Treffen wirken Iraner teilweise chaotisch und unvorbereitet. Kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung.
- Iraner sind nicht immer pünktlich, erwarten jedoch Pünktlichkeit von Ihnen.

- Das Arbeitstempo ist im Iran langsamer als in Deutschland. Man kommt nicht schnell zum Punkt.
- Gemeinsame Essen sind eine gute Atmosphäre, Geschäfte zu tätigen, man braucht aber eine Menge Zeit und Geduld.

Besonderheiten:

Die Iraner sind bekannt für ihre Warmherzigkeit und Gastfreundschaft und laden gern zu sich nach Hause ein. Iraner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthalts wohl fühlen. Eine solche Einladung, insbesondere dann, wenn sie mehrfach ausgesprochen wird, sollten Sie annehmen. Freunde sind sie deshalb noch lange nicht. Beim Besuch tragen Sie am besten lockere Kleidung. Als kleines Gastgeschenk eignet sich etwas aus Ihrer Heimat oder z.B. Blumen, aber niemals Alkohol.

Iraner freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt, deshalb werden Ihnen auch besondere Köstlichkeiten gereicht. Sie werden ständig höflich aufgefordert, zuzugreifen und mehr zu essen als Sie eigentlich möchten.

„Taarof“ bedeutet, aus Höflichkeit Sachen zu sagen oder etwas mehrmals anzubieten, die man eigentlich gar nicht so meint. Wenn persische Händler beispielsweise „Ghabele shomaro nadare“ – „es ist Ihrer nicht würdig“ sagen, und sich weigern, Geld anzunehmen, dann ist genau das eine Spielart des Taarof und nicht absolut ernst gemeint.

In Anwesenheit von Iranern sollten Sie bestimmte Gesten unterlassen: Naseputzen beim Essen oder die im Iran unhöfliche „Daumen-Hoch-Geste“. Geschäftsessen gibt es nur gelegentlich. Sie dienen dem besseren Kennenlernen. Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Das Essen wird jedoch erst nach 21:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung bei einem Glas Tee und Obst.

Beim ersten Kennenlernen wird noch kein Geschenk erwartet. Ab dem zweiten Treffen sollten Sie aber eine Kleinigkeit mitbringen. Bitte nicht zu teure Geschenke! Beliebte sind beispielweise Dinge, die aus Europa stammen; Füller, Schokolade u. ä. (keinen Alkohol!). Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können Abläufe deutlich beschleunigen.

Geschenke sollten immer am Schluss des Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuchs zu wecken, vor allem

bei Treffen mit staatlichen Behörden und Institutionen.

Empfängt ein Iraner ausländischen Besuch, dann wird ein leitender Mitarbeiter die Gäste am Empfang persönlich abholen. Am Ende des Treffens wird der Gastgeber die ausländischen Gäste selbst bis zur Tür begleiten.

Tischetikette:

Im Iran gelten zu Tisch im Grunde die bei uns üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige Besonderheiten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen persische Spezialitäten serviert werden. Alkohol ist im Iran streng verboten. Nach dem Essen trinkt man schwarzen Tee. Beim Essen wird nicht geraucht. In vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen beim Gastgeber bedankt und dass dieser das Essen beendet.

Iran-Besuch:

Das iranische Wochenende fällt auf Donnerstag und Freitag. Die Neujahrsferien oder der islamische Fastenmonat Ramadan sind eine ungünstige Zeit für eine Kontaktaufnahme. Der islamische Fastenmonat Ramadan, der mit dem arabischen Mondkalender durch das Jahr wandert, wird im Iran streng eingehalten. Die Fastenregeln gelten ausschließlich für Muslime, aber Nichtmuslime sollten dem Fasten der Muslime mit Respekt begegnen und auf die religiösen Gefühle achten. Das bedeutet Einschränkungen im Alltag. So haben beispielsweise Restaurants oft bis Sonnenuntergang geschlossen und Behörden haben reduzierte Arbeitszeiten.

Nützliches Vokabular

Salam – Hallo

Sobhbekheir – Guten Morgen

Asrbekheir – Guten Abend

Khoshbakhtam – sehr erfreut!

Khodahafez – Auf Wiedersehen

Tschai – Tee

Bale – ja

Na – nein

Bebakhshid – Entschuldigung!

Lotfan – bitte

Merci – Danke

Japan



Die japanische Geschäftskultur unterscheidet sich erheblich von der europäisch geprägten Denk- und Lebensweise. Daher kommt es besonders in Japan stärker als in anderen Ländern darauf an, ein Verständnis für die Beweggründe und die landestypischen Verhaltensregeln der Geschäftspartner zu entwickeln. Beispielsweise basiert die deutschsprachige Kommunikation auf Sachlichkeit und bietet keinen Platz für Emotionen und falsche Rücksichtnahme. Die Japaner dagegen schätzen Indirektheit und absichtliche Mehrdeutigkeit. Harmonie und Einklang haben oberste Priorität. Selbst kleine Meinungsunterschiede gelten als peinlich und bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Wird ein Problem als „etwas schwierig“ bezeichnet, ist dies bereits als Synonym für „das geht auf keinen Fall“ zu werten.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

- Genügend Visitenkarten mitnehmen! Vorderseite Englisch, Rückseite Japanisch (Achtung: keine chinesischen oder koreanischen Aufdrucke verwenden).
- Mit beiden Händen (sehr höflich) oder mit rechter Hand überreichen; möglichst aus Visitenkartenetui entnehmen; Visitenkarte des Gegenüber Beachtung schenken (nicht überstreuen!), ebenfalls im Etui aufbewahren.
- Gerade am Anfang tragen Höflichkeit und bescheidenes Auftreten sehr zur Vertrauensbildung bei; arrogantes Verhalten wird extrem schlecht aufgenommen.
- Ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer detaillierten Diskussion technischer Details o. ä.
- Kleine Gastgeschenke sind in Ordnung. Diese werden am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht. Geschenke mit Bedacht auswählen; nicht zu groß bzw. opulent; Compliance nimmt in Japan immer mehr Raum ein; auf Hierarchien achten (Ranghöchster). Gern genommen: Bildbände (auch nicht zu groß) der Region, aus welcher das deutsche Unternehmen stammt.
- Der Aufbau eines guten persönlichen Verhältnisses ist essenziell und dauert entsprechend lange. Man muss sich schon mehrfach treffen, bevor es soweit ist (Kontakte zu Japanern werden daher teilweise als schwierig empfunden).

den). Besteht das Vertrauensverhältnis aber erst einmal, hält es meist auch in schwierigen Zeiten.

- Regelmäßige Besuche der obersten Führungsebene sollten an der Tagesordnung sein, auch Projekt- bzw. Vertragsunabhängig („Gesicht zeigen“!).
- Absolute Pünktlichkeit ist ein Muss!

Händedruck

Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „lin-kisch“. Eine leichte Verbeugung des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Da die Nuancen der Verbeugungen für Ausländer kaum zu erschließen sind, ist ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers angemessen.

Konversationsregeln

- Japaner sind Meister des Understatement; persönliche Stärken und Erfolge werden nicht stark hervorgehoben (gilt als unhöflich und ungehobelt).
- Japan ist eine Konsensgesellschaft, in der die Menschen ständig versuchen, Kompromisse zu finden. Individuelle Entscheidungen gibt es demzufolge nicht, sondern nur solche, die in der Gruppe beziehungsweise im Team getroffen wurden. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft sehr langwierig und erscheinen teilweise ineffektiv (schwer zu verstehen für Deutsche, die schnell „auf den Punkt“ kommen möchten).
- „In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr sieht sich jemand umso weniger gezwungen, sich zu äußern, je höher er in der Hierarchie steht“.
- Japaner antworten auf die meisten Fragen bejahend, da eine klare Ablehnung als unhöflich gilt. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft können daraus nicht gezogen werden. Unterschiede zu Deutschland bestehen auch beim Verständnis von Verträgen. Vereinbarungen werden von japanischer Seite meist sehr vage gehalten, während Deutsche gewohnt sind, sehr detaillierte Abmachungen zu treffen.

- „Tatemaie“ und „Honne“ sind zwei für das Verständnis Japans wichtige Begriffe. Japaner werden offene Dispute vermeiden, da der andere verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden könnte und einen Kompromiss anbieten, mit dem alle leben können. Die gerade im Beisein anderer geäußerte Meinung („Tatemaie“) kann im Gegensatz zur wirklichen Meinung („Honne“) stehen. Diese sollte so lange wie möglich verborgen bleiben, um den Manövrierspielraum in Verhandlungen zu bewahren. Die Suche nach einer Win-win-Übereinkunft, bei der alle ein bisschen nachgeben, ist das Beste.
- Auf Grund der Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache ist die Auswahl des Dolmetschers sehr wichtig. Fachverständnis sollte er zudem mitbringen. Empfehlung: eigenen Dolmetscher auswählen und mitbringen (unabhängige Bewertung von Gesprächen); eine Verständigung in Englisch ist oft nicht oder nur sehr überschaubar möglich. Bei der Auswahl von Dolmetschern ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK) gern behilflich.

Tabu ist:

- Geschäftspartner vor Anderen unterbrechen.
- einen eigenen Kollegen bloßstellen.
- die Stimme zu heben (führt nur zu direkter Ablehnung).
- Missfallen und/oder Wut zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).
- über ein Angebot nachdenken zu wollen (entspricht praktisch einer Absage).
- ein direktes Nein.
- extrem detaillierte Verträge („Knebelverträge“ sind Vertrauenskiller).
- Illoyalität (wird nicht verziehen).

Geschäftskultur

- Eine direkte Kontaktaufnahme ohne Einführungen oder Empfehlungen Dritter ist fast durchweg hoffnungslos. Die Einführung bei einem potentiellen japanischen Geschäftspartner kann über ein befreundetes deutsches Unternehmen mit Niederlassung in Japan laufen. Vielversprechend ist zudem eine Einführung durch eine offizielle deutsche Vertretung (Botschaft) aber auch durch die AHK.
- Aufs Geratewohl bei einem japanischen Unternehmen anzurufen oder eine E-Mail zu senden, ist im Regelfall wenig ergiebig.

- Erstes Gespräch sollte sehr gut vorbereitet sein, mit detaillierten Nachfragen ist zu rechnen.
- Beliebt sind Präsentationen zum Unternehmen sowie zu den Produkten/Dienstleistungen.
- Produktqualität etc. steht über dem Preis, wobei Preis-Leistungsverhältnis trotzdem angemessen sein muss.
- Japangeschäft läuft noch immer stark über Vertreter, welche meist die ersten Schritte gehen.
- Auch spielen deutsche Handelshäuser traditionell eine große Rolle in Japan.
- Sehr geschätzt wird auf japanischer Seite japanischsprachiges Firmenmaterial; auch dort mehr auf Vorteile des Produktes als auf Technikdetails eingehen (Achtung: keine 1:1-Übersetzungen).
- Eine Besonderheit ist, dass Japaner dazu neigen, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Vorsicht Missverständnisse: oft werden Informationen, etwa nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen wiederholt abgefragt, hier sollte es kein „zu oft“ geben! Jede An- oder Nachfrage sollte gleich freundlich, zügig, umfassend und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.
- Anfragen aus Japan stets sofort beantworten; ist dies einmal nicht möglich, zumindest reagieren und Zeitraum für Antwort benennen; es entsteht sonst schnell der Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service.
- Auch Zusagen stets einhalten, ein Gesichtsvorlust folgt ansonsten unweigerlich.

Die Aufhebung von „Routinen“ im Geschäftsverkehr tunlichst vermeiden (löst Verunsicherung aus). Beispiel: ein Geschäft, das bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt wurde, kann nicht plötzlich in ein Vertragswerk gepresst werden.

Business-Outfit

Ein gepflegtes Äußeres besteht in Japan aus Anzug und Krawatte sowie einem Kostüm bei Frauen. Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig – etwa in Bad und WC sowie teilweise in Gast-

stätten und in Wohnungen – ausgezogen werden.

Tischetikette

- Essen und Trinken sind ein wichtiges Element der persönlichen Beziehungen.
- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Verhalten in einer anderen Umgebung zu studieren.
- Geschäftsessen finden meist mittags oder abends statt (Dauer ca. zwei Stunden). Aber auch „Power Breakfasts“ sind verbreitet.
- Japanische Seite lädt in der Regel als Gastgeber zuerst ein, eine Gegeneinladung wird erwartet (nicht sofort).
- Restaurantwahl richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers.
- Am Eingang von den Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
- Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Dies geschieht diskret am Resturanteingang und nicht am Tisch (auf japanischer Seite übernimmt dies oft das jüngste Mitglied)
- Trinkgelder sind in Japan nicht üblich.

Nützliches Vokabular

Konnichiwa! – Guten Tag

Sayounara! – Auf wiedersehen

Bye-bye! – Tschüss

Arigatou! – Danke

Doutashimashite! – Bitte

hai – ja

lie – nein

Kanpai! – Prost!

Sumimasen,... – Entschuldigung

Sozialistische Republik Vietnam



Vietnam ist ein Land voller Tradition, wunderschöner Natur sowie einer reichen und interessanten Geschichte, aber auch ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Gegenüber Ausländern sind Vietnamesen recht tolerant.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Der Handschlag ist üblich. Häufig ist er mit einer angedeuteten Verbeugung verbunden. Das Händeschütteln ist immer mit einem freundlichen Lächeln verbunden, so gelingt der beste Einstieg in ein Gespräch. Aus Respekt werden immer zuerst die ältesten Anwesenden begrüßt, bevor man zu den jüngeren übergeht.

Der Austausch von Visitenkarten ist fester Bestandteil des Begrüßungsrituals, sie sollten daher in ausreichender Menge mitgeführt werden und in Design und Qualität anspruchsvoll und unbedingt auch in Englisch verfasst sein. Dabei sollte auf die Hervorhebung des Titels und der Position geachtet werden, um die Bedeutung des Karteninhabers zum Ausdruck zu bringen. Die „Namecard“ wird beidhändig überreicht und entgegengenommen.

Anrede

Namen bestehen in Vietnam aus 3 Teilen: Einem Familiennamen (am Anfang stehend), einem Mittelnamen und einem Vornamen (bei vietnamesischen Namen am Ende stehend). Der Gesprächspartner wird mit „Herr/Frau (Vorname)“ angesprochen, so dass – in Vietnam wie in Deutschland – die Regel gilt, dass für die Anrede der letzte auf der Visitenkarte erscheinende Name verwendet wird.

Beispiel: Ein Herr Nguyen (Name) Tan (Mittelname) Dung (Vorname) würde mit „Herr Dung“ angesprochen.

Business-Outfit

Es empfiehlt sich, dezente Kleidung zu tragen. Der Haarschnitt sollte korrekt sein. In vielen Situationen ist ein kurzes Hemd mit Krawatte ausreichend. Frauen sollten nicht zu viel Haut zeigen. Kleidung und Schuhe sollten sauber und gepflegt sein, sonst zeugt das aus vietnamesischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Anzüge und Kostüme sollten möglichst aus leichtem Stoff sein, denn Schwitzen gilt als unschicklich.

Konversationsregeln

Gespräche werden in einem ruhigen Ton geführt. Gerade die wichtigsten Fragen werden sorgsam verpackt, ohne jede Eindringlichkeit angesprochen, ganz so, als handle es sich um eine Nebensache. Aufmerksames Zuhören ist deshalb über den gesamten Zeitraum des Gesprächs erforderlich, um nicht das Wichtigste zu überhören. Die Körpersprache sollte zurückhaltend sein. Heftiges Gestikulieren ist ebenso zu vermeiden wie eine zu lebhaft Mimik. Eine ruhige, gemessene Art, sich zu bewegen wird den Vietnamesen am ehesten Vertrauen einflößen. Allein das Lächeln ist als "Universalwaffe" einsetzbar und wird auch von den Vietnamesen entsprechend genutzt.

Tabu ist:

- Den Geschäftspartner zu Ad-hoc-Entscheidungen zu drängen, denn Hektik und Zeitdruck sind in Vietnam verpönt.
- die Stimme zu erheben, eine zu lebhaft Mimik und wildes Gestikulieren.
- Missfallen direkt zu zeigen, da es ein Zeichen für mangelnde Professionalität ist.
- ein direktes Nein.
- Illoyalität wird niemals verziehen.
- über religiöse oder politische Themen (insbesondere den Vietnamkrieg) zu reden.

Angemessen ist:

- ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache.
- aufmerksames Zuhören, Lächeln.
- positive Grundeinstellung zur vietnamesischen Kultur, Gesellschaft und Sprache.
- bescheidenes Auftreten.
- Probleme nur indirekt ansprechen.
- Smalltalk erwünscht über das schöne Reise-land Vietnam, die deutsche Fußballbundesliga und Äußerungen über die köstliche vietnamesische Küche und das angenehme Wetter.

Geschäftskultur

- Erste Kontakte zu einheimischen Geschäftspartnern werden oft auf Markterkundungsreisen, Messen oder durch die Vermittlung bestimmter Institutionen, wie die Auslandshandelskammer mit Büros der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Saigon), die Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Hanoi und

das Deutsche Generalkonsulat in Saigon sowie die vietnamesische Handels- und Industriekammer, hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme über einen Vermittler ist darauf zu achten, dass dieser den gewünschten Adressaten möglichst gut kennt. Zunächst sollte ein unverbindliches Treffen zum Kennenlernen arrangiert werden, auf dem dann weitere Einzelheiten abgestimmt werden können.

- Der deutsche Partner sollte sich darauf einstellen, dass er beim ersten persönlichen Kontakt meistens nicht Entscheidungsträgern gegenübersteht. Insbesondere bei staatlichen Stellen ist deswegen ein "Nachfassen" auf höherer Ebene empfehlenswert. Bei vielen großen Staatsunternehmen ist oft der "zweite Mann" oder der Vizedirektor der kompetenteste Gesprächspartner. In Vietnam werden, vor allem im Staatssektor leitende Positionen immer noch mehr unter politischen als fachlichen Gesichtspunkten vergeben.
- Wegen der hierarchischen Gesellschafts- und Firmenstruktur ist es wichtig, sein Anliegen immer auf der richtigen Ebene vorzutragen.
- Unterlagen müssen grundsätzlich in Englisch vorliegen.
- Die Uhren gehen langsamer in Asien, das ist nicht neu. Eine Gemeinsamkeit von Deutschen und Vietnamesen ist jedoch, das Verhältnis zur Zeit. Zu Verabredungen erscheinen sie meist pünktlich, zu Verhandlungen sollte man allerdings viel Zeit und Geduld mitbringen.
- Besprechungen werden selten in Dialogform geführt, üblich sind Präsentationen. Wer sich Notizen macht, punktet als besonders interessierter Geschäftspartner.
- Wichtig ist, den Geschäftspartner nicht zu demütigen. Ein Gesichtsverlust würde die künftige Zusammenarbeit sehr erschweren.
- Ein „Ja“ bedeutet nur, dass der Geschäftspartner die Frage oder Bemerkung verstanden hat; erst ein expliziertes „Ich bin einverstanden“ oder „Ich stimme zu“ zeigt auch Einverständnis.
- Für Vietnamesen ist es äußerst schwierig, etwas ablehnen zu müssen, überhaupt das Wort „Nein“ zu sagen. Nichteinverständnis wird nur indirekt, aber immer schonend beigebracht.

Tischetikette

- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Ver-

halten in einer anderen Umgebung zu studieren.

- Wie in Japan, Korea, China, isst man in Vietnam ebenfalls Reis und trinkt Tee ohne Milch oder Zucker. (Reiskultur, Teekultur)
- Vor dem Essen wünscht man sich nicht „Guten Appetit“.
- Wer satt ist, sollte einen kleinen Rest in der Schale lassen.
- Speisen werden meist auf Platten in der Mitte des Tisches aufgestellt.
- Im Restaurant sollten Männer die Rechnung bezahlen. Trinkgeld braucht man nicht zu zahlen.
- Am Eingang der Restaurants sind gelegentlich die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
Auch mit den Stäbchen auf eine Person zu zeigen, ist nicht erwünscht, weil dies mit schlechtem Omen behaftet ist.

Besonderheiten

Kleine Geschenke sind erwünscht, werden aber nicht erwartet. Es müssen keine wertintensiven Präsente sein, jedoch landestypische oder mit Firmenlogo versehene. Geschenke sollten immer eingepackt sein. Dabei jedoch die Farben Weiß (Begräbnis, Tod), Schwarz (Unglück, Trauer) und Rosa (Romantik, Liebe) meiden.
Einladungen ins private Heim sind sehr selten und gelten als besonders große Ehre.

Nützliches Vokabular

Hallo - Chào!

Guten Tag - Xin chào!

Auf Wiedersehen - Hẹn gặp lại!

Ja - có

Nein - không

Danke - Cám ơn!

Bitte- Không có gì!

Entschuldigung - Xin lỗi,...

Königreich Saudi Arabien



Für Industrienationen in aller Welt ist Saudi-Arabien schon seit Langem ein interessanter Handelspartner.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Die linke Hand gilt bei Moslems als „unsauber“. Deshalb sollte zur Begrüßung, aber auch zum Essen, immer die rechte Hand genutzt werden. Dabei sollte man immer dem Moslem die Initiative zum Händeschütteln überlassen. Mit as-salamu alaykum („Friede sei mit dir“) und der Antwort – waalaykum as-salam („Auch mit dir sei Friede“) – liegen Sie immer richtig. Auf den Gruß folgt die Frage nach dem Befinden. Die Antwort: „bi-khayr“ („gut“) oder „al-hamdu-lillah“ („Lob sei Gott!“). Wer einen Raum mit mehreren Personen betritt, begrüßt erst den Gastgeber, dann den Ältesten, schließlich die anderen Anwesenden. Dazu gehört ein sanfter (!) Händedruck. Bei der Begrüßung einer Frau vermeiden Sie Körperkontakt! Arabische Frauen werden – wenn überhaupt – höchst zurückhaltend begrüßt. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Falls nicht, genügt kurzes Kopfnicken. Werden Sie als Frau von arabischen Männern nicht begrüßt oder gar nicht ins Gespräch einbezogen, gilt das als Beweis ihrer Ehrerbietung. Als Geschäftspartnerin nimmt man Sie jedoch in Ihrer Rolle ernst, solange Sie nicht persönlich werden.

Anrede

Formell mit Titel und Nachnamen; gesellschaftlicher Status und berufliche Position sind zentral. Die in den Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) entspricht nicht unserem Duzen. Die respektvolle Anrede setzt sich aus der Bezeichnung Abu (Vater von) oder Umm (Mutter) und dem Namen des erstgeborenen Sohnes (inzwischen auch Tochter) zusammen (Abu Muhammad). Im Schriftverkehr ist der volle Name mit Titel angebracht.

Business-Outfit

Da Statussymbole in der arabischen Welt einen hohen Stellenwert haben, ist gute Kleidung ein Muss. Auch bei Wüstentemperaturen ist deshalb für Herrn Anzug mit Krawatte Pflicht. Wenn der Geschäftspartner Erbarmen hat bittet er, das Jackett auszuziehen. In diesem Fall sollte aber ein wirklich gutes Hemd zum Vorschein kommen. Frauen kleiden sich am besten elegant und dezent in Hosenanzug, ein längeres Mantelkleid oder in ein Kostüm mit längerem Rock und Strumpfhose.

Konversationsregeln

In Deutschland soll die Kommunikation der Sache dienen, in der arabischen Welt der Festigung der Beziehungen. Es gilt als unhöflich, gleich zum Punkt zu kommen. Während in der westlichen Welt die Geschäftsleute versuchen, logische, mit Fakten belegte Argumente vorzubringen, setzt man in der arabischen Kommunikation auf personalisierte Argumente und hartnäckige Überzeugungstaktiken. Schließlich wird Eloquenz als Mittel der Überzeugung sehr geschätzt. Dabei nimmt bei Verhandlungen die körperliche Distanz auf ein Minimum ab. Während in Deutschland die Distanz zwischen Geschlechtsgenossen bei einer Armlänge liegt, liegt sie im arabischen Raum bei der Hälfte. Zurückweichen wird als Ablehnung empfunden. Den Gesprächspartner zu unterbrechen ist ausdrücklich erwünscht und als aktive Teilnahme am Gespräch geschätzt. Kritik erkennt man an der hochgezogenen Augenbraue und daran, dass nicht die Leistungen des deutschen Geschäftspartners, sondern die Leistungen der Deutschen allgemein gelobt werden.

Tabu ist:

- ein klares, direktes „Nein“ zu äußern. Direkte Kritik unbedingt vermeiden, insbesondere in Anwesenheit von Untergebenen (Gesichtsverlust!).
- „Sagen, was Sache ist.“ (Gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet.)
- über Religion und politische Fragen zu diskutieren.
- die islamische Lehre in Frage zu stellen.
- keine Zeit zu haben.
- es an Respekt mangeln zu lassen.

Angemessen ist:

- der Aufbau einer persönlichen Beziehung durch Small Talk. Beliebtes Thema, den anderen kennenzulernen ist die Familie, jedoch nicht die Ehefrau (gilt als unschicklich!).
- das beliebte Thema „Made in Germany“, bescheidenes, aber selbstbewusstes Auftreten.
- pünktlich zu sein. (Pünktlichkeit wird erwartet, aber nicht immer selbst praktiziert.)

Geschäftskultur

- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Geschäftspartner.

- Zeigen Sie Respekt, bleiben Sie jedoch sachlich und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen.
- Klare Verhandlungsstrukturen lassen sich meist nicht erkennen.
- Handeln gehört immer dazu, einschließlich schauspielerischen Talents. Zur Schau getragene Empörung wie auch verunsicherndes Schweigen gehören dazu.
- Uneinigkeiten sollte man nicht über die Rechtsabteilung austragen, sondern im Streitfall den Geschäftspartner zum Essen einladen, um die Angelegenheit zu klären.
- Eine strikte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es nicht.
- Mehrere Geschäftsessen im Jahr sind ein Muss.
- Vieles wird gleichzeitig erledigt. Telefonieren während einer Verhandlung ist üblich.
- Die soziale Anerkennung hängt weniger als bei uns von der eigenen Leistung, als vom Status der Herkunft ab.
- Es gilt ein flexibles Zeitmanagement im Sinne des arabischen Sprichwortes: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit.“

Tischetikette

- Gastfreundschaft ist ein hohes Gut in der arabischen Welt.
- Blumengeschenke gelten als unüblich, besser sind Dekoartikel mit Bezug aufs Heimatland des Gastes oder Süßigkeiten. Geschenke werden erst geöffnet, wenn der Gast gegangen ist.
- Absolutes Verbot: Schweinefleisch und Alkohol
- Gegeneinladungen sind üblich und werden erwartet.
- Eine Einladung lehnt man in der Regel erst drei Mal indirekt ab: Floskel: „Das ist zu viel der Ehre.“
- Bei ernst gemeinten Einladungen werden Ort und Zeit direkt genannt.
- Bei Überraschungsbesuchen beim Geschäftspartner bekommt man Kaffee oder Tee und Gebäck angeboten. (Fehlt Letzteres, kommt man ungelegen.)
- Beim traditionellen Essen mit der Hand von einer großen Platte (heute eher selten) isst man mit drei Fingern der rechten Hand
- Man sollte nicht zu schnell aufhören zu essen, da dann der Gastgeber das Essen beendet, auch, wenn er noch hungrig ist.
- Die Verabschiedung erfolgt relativ schnell.

Nützliches Vokabular

Yawmun sa `īd – Guten Tag

As-salamu alaykum – Friede sei mit dir

Mai alsлама –Auf Wiedersehen

Na`am – ja

Lā – nein

Sukran – Danke

Afwan – Bitte

Alma`īrah – Entschuldigung

Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Geschäftsfeld International
Franckestraße 5
06110 Halle (Saale)

Geschäftsführerin International Nordamerika

Birgit Stodtko
Telefon: 0345 2126-274

Sekretariat

Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

MENA-Region, Afrika, Australien

Katalin Stolzki
Telefon: 0345 2126-234
E-Mail: kstolzki@halle.ihk.de

Europäische Union, EFTA, EU-Projekte, Mittel- und Südamerika

Michael Drescher
Telefon: 0345 2126-353
E-Mail: mdrescher@halle.ihk.de

Asien, Ost-/Südosteuropa, Russland, Mittlerer und Naher Osten, Türkei

Ralph Seydel
Telefon: 0345 2126-284
E-Mail: rseydel@halle.ihk.de

Außenwirtschafts- und Zollrecht, Außenwirtschaftsdokumente, Bescheinigungen, Carnets, Messen

Diana Hofmann
Telefon: 0345 2126-282
E-Mail: dhofmann@halle.ihk.de

Anja Klepzig
Telefon: 0345 2126-233
E-Mail: aklepzig@halle.ihk.de

Der Business-Knigge wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau keine Gewähr.

IMPRESSUM:

© 2016 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2126-0 | Telefax: 0345 2029649
Internet: www.halle.ihk.de
E-Mail: info@halle.ihk.de

Redaktion:

Geschäftsfeld International
Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
Telefax: 0345 212644-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

Stand: Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Europa	4
Frankreich	4
Großbritannien.....	6
Italien.....	7
Königreich der Niederlande.....	9
Österreich.....	10
Polen.....	12
Russische Föderation	13
Schweiz.....	15
Slowakische Republik.....	16
Tschechische Republik	18
Türkei	19
Ungarn	21
Amerika	23
USA	23
Südamerika	25
Brasilien	25
Chile.....	26
Kuba.....	28
Asien	29
Vereinigte Arabische Emirate	29
Volksrepublik China	30
Republik Indien	33
Islamische Republik Iran	35
Japan	38
Sozialistische Republik Vietnam	40
Königreich Saudi Arabien.....	42
Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International	45

Präambel

Interkulturelle Kompetenz ist der Türöffner für erfolgreiche Geschäfte

Den Spruch „Andere Länder – andere Sitten“ kennt wohl jeder. Aber was oft so lax daher gesagt wird, birgt eine Vielzahl von Fettnäpfchen, wenn man sich unvorbereitet mit einem Geschäftspartner aus einem anderen Kulturkreis trifft. Missverständnisse und Frustration lassen sich jedoch bei intensiver Vorbereitung vermeiden.

Internationale Geschäfte erfordern neben Offenheit und Toleranz auch Akzeptanz. Mit der richtigen Kommunikationsart werden Sie Ihre Geschäftsverhandlungen erfolgreich führen. Dazu gehören Empathie und interkulturelle Kompetenz. Wenn Sie ins Ausland reisen, sind Sie Gast und man wird Ihnen dankbar sein, wenn Sie die Sitten und Bräuche respektieren und sich ein wenig daran anpassen. Für eine gute Zusammenarbeit sind viele Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht verbunden sind oft entscheidend, weil sie Vertrauen schaffen. Bei der Begrüßung, dem Small Talk oder dem Geschäftsessen bilden sich Ihre Geschäftspartner schnell eine Meinung über Sie und damit über Ihr Unternehmen, welche den Geschäftsverlauf sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.

Mittlerweile wissen die meisten, dass man in China die Visitenkarte seines Gegenübers mit beiden Händen empfängt, sie aufmerksam anschaut und dann erst wegsteckt. Aber wussten Sie auch, dass es Ihnen in China passieren kann, auf den falschen Weg geschickt zu werden? Ein Chinese würde Sie lieber irgendwohin schicken als zuzugeben, dass er den Weg nicht weiß. Denn sonst müsste er seine Unwissenheit zugeben und das bedeutet für ihn Gesichtsverlust.

Deshalb ist es ratsam, sich nicht nur auf sein „gutes deutsches Benehmen“ zu verlassen, sondern sich intensiv auf sein ausländisches Gegenüber vorzubereiten. Dazu gehört, sich über das Land zu informieren; seine Geographie, Geschichte, das Gesellschaftssystem usw. Welche Sprache wird gesprochen und kann eventuell eine gemeinsame Fremdsprache (z. B. englisch) genutzt werden? Auch sind Kulturen nicht homogen; wie z. B. Nord- und Südchina, um beim Beispiel China zu bleiben. Kulturen können Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in sich tragen.

Niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich vollständig anpassen, aber schon Konfuzius wusste: „Menschen, die nicht genug voraus denken, geraten zwangsläufig in Schwierigkeiten“.

Der Business-Knigge kann Ihnen nur einen Ausschnitt der wichtigsten Verhaltensregeln präsentieren und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Publikation befasst sich mit Zielmärkten, welche für Sachsen-Anhalt eine herausragende Bedeutung haben. Sollten Sie in anderen als den hier genannten Ländern wirksam werden, sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie auch in diesem Fall gern.

Birgit Stodtko
Geschäftsführerin International
Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau

Europa

In den meisten europäischen Ländern gibt es Besonderheiten, die man als Deutscher bei Geschäftsverhandlungen beachten muss. Manche Nationen mögen es, beim Geschäft schnell zur Sache zu kommen. Andere brauchen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Bevor die Verhaltensetikette der einzelnen Länder besprochen wird, gibt es einige Gemeinsamkeiten, die im Folgenden erklärt werden und für alle beschriebenen Länder gelten.

Das Vorstellen und der Händedruck

Wie in Deutschland reicht man sich auch in den meisten europäischen Ländern beim Kennenlernen die Hand. Ein Händedruck bildet schon zu Beginn der Geschäftsbeziehung Vertrauen. Das gilt für die Begrüßung und die Verabschiedung. Beim Betreten eines Raumes reicht man allen, beginnend beim Ranghöchsten, die Hand. Nur bei privaten Einladungen sollte die Dame zuerst begrüßt werden. Beim Händedruck auf die Schulter klopfen gilt meist als unhöflich, nur bei Italienern wird es manchmal praktiziert. Die Dame sollte wenigstens mit einem Kopfnicken ohne Händedruck auf eine Begrüßung reagieren. Männer sollten immer die Hand geben. Nur ein Handwinken gilt oft als ignorant und sollte unterlassen werden. Im normalen Geschäftsalltag werden vor allem in Großbritannien und Polen keine Hände geschüttelt. Seien Sie offen und beobachten Sie aufmerksam Ihre Geschäftspartner und Sie werden schnell erkennen, was in dem Partnerunternehmen üblich ist.

Die allgemeine Gesellschaftsregel besagt: Männer werden immer Frauen und Jüngere werden Älteren vorgestellt. In der Geschäftswelt zählt der berufliche Rang; Rangniedrigere werden Ranghöheren vorgestellt.

Business-Outfit

Man kann einen klaren Trend in der Businesskleidung erkennen: Herren sollten einen dunklen Anzug, ein helles glattes Hemd und eine Krawatte tragen. Sakko- und Hosenkombinationen sind eher unangebracht. Damen sollten in jedem Fall ein Businesskostüm oder einen Hosenanzug tragen. Um einen souveränen Eindruck zu machen, sollten Sie Nylonstrümpfe und geschlos-

sene Schuhe anziehen. Legen Sie nicht zu viel Schmuck an und seien Sie dezent geschminkt. Zu weibliche Kleidung untergräbt Ihre Autorität. In einigen Ländern wie z. B. Italien und Frankreich achtet man besonders auf das förmliche Erscheinungsbild des Geschäftspartners. Dagegen müssen Sie sich in den Niederlanden nicht so streng an die oben genannte Kleiderordnung halten, denn diese ist dem höheren Management vorbehalten.



Frankreich

In Frankreich spielen Hierarchieebenen eine dominierende Rolle. Als Geschäftspartner gelten Franzosen einerseits als sehr kommunikativ und flexibel; andererseits können sie stark auf ihrer Meinung beharren. Franzosen lieben gutes Essen und sind mittags mit einem Snack nicht zufrieden zu stellen. Sie speisen in Restaurants. Das ist im Geschäftsleben sehr üblich und sollte eingeplant werden, wenn Termine vereinbart werden.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung „Bonjour, Monsieur“ ohne Namensnennung und akademischen Titel ist üblich und bedeutet „Guten Tag, mein Herr“. Im Falle einer Dame oder einer Gruppe ersetzen sie „Monsieur“ mit „Madame“ - Frau, „Mademoiselle“ - Fräulein, „Messieurs“ - Herren, „Mesdames“ - Damen oder „Monsieur-Dames“ - Damen und Herren. Abends begrüßt man seine Kollegen mit „Bon soir“. Oft kann nach der Begrüßung die Frage „Ça va?“ - „Wie geht's?“ folgen. Die richtige Antwort ist dann „On fait aller!“ - „Es geht, man tut, was man kann!“. Man beschreibt keinesfalls sein Wohlbefinden.

Anrede

Falls man den Nachnamen des Geschäftspartners nicht kennt, ist es erlaubt ihn bzw. sie mit „Monsieur“ oder „Madame“ anzusprechen. Dasselbe gilt für Personen gleicher beruflicher Ebene. Berufstitel sind in Frankreich von sehr großer Bedeutung. Vorgesetzte, wie beispielsweise Herr bzw. Frau Direktor, spricht man mit „Monsieur le Directeur“ bzw. „Madame la Directrice“ an. Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, mit wem Sie es zu tun haben werden.

Konversationsregeln

Franzosen lieben Gespräche und diskutieren sehr viel. Sie sollten versuchen, sich an der Diskussion zu beteiligen. Beim Mittag- oder Abendessen unterhalten sich die Franzosen gerne über Kunst, Literatur, Musik, Kino, Küche und Geschichte. Besonders beliebt sind auch Themen wie Lieblingsrestaurants, delikate Weine oder bekannte französische Modeschöpfer (Yves St.-Laurent, Christian Dior, Pierre Cardin).

Tabu ist:

- negativ über Napoleon zu reden.
- nach dem Alter, Beruf oder Verdienst zu fragen.
- den Glauben, politische Affinität oder das Thema Scheidung anzusprechen.
- über sein Privatleben zu sprechen und seinen französischen Geschäftspartner danach zu fragen.
- Themen, die den Zweiten Weltkrieg betreffen, zu diskutieren.

Angemessen ist:

- an Gesprächen aktiv teilzunehmen.
- Komplimente und Lob zu äußern.
- sich zu entschuldigen, da Franzosen sich selbst öfter entschuldigen.
- bescheiden über seine eigenen beruflichen Erfolge zu berichten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Man lässt dem Ranghöheren immer Vortritt.
- Franzosen vermitteln durch die ausführlichen Debatten und Diskussionen den Eindruck, einen Konsens finden zu wollen. Der Schein trügt: Entscheidungen werden immer von der Geschäftsleitung oder Abteilungsleitung getroffen.
- In der Mittagspause wird man gerne ins Restaurant eingeladen. Sie sollten Ihre Zeit gut managen, weil sich die Verhandlungen auf keinen Fall in die Mittagszeit ziehen sollten. Die Einladung sollte angenommen werden.
- Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Tagesordnung nicht eingehalten wird.
- Meetings sind förmlich und die Sitzordnungen hierarchisch.

- Verträge, auch wenn sie schriftlich geschlossen wurden, werden von Franzosen nicht immer eingehalten.
- Franzosen haben bei Verhandlungen ihre eigene Taktik. Sie geben nicht sofort alles preis und versuchen, durch den Aufbau von logischen Argumenten ihren Gesprächspartner zu ihrer Lösung zu führen.
- Vermeiden Sie das Anreden mit Vornamen und das Ausziehen von Jacketts.
- Bringen Sie zu den Geschäftstreffen viel Geduld und Zeit mit. Franzosen verhandeln länger als Deutsche.
- Diskrete Kritik und Diplomatie sind wichtig. Bringen Sie Franzosen nicht in Verlegenheit; das erschwert die Zusammenarbeit.
- Über Geld spricht man erst am Ende der Verhandlungen.

Besonderheiten:

Wie in vielen anderen Ländern ist es in Frankreich auch üblich, bei Abendeinladungen Blumen oder Pralinen mitzubringen. Vermeiden Sie es Chrysanthemen, rote Rosen und alle Arten von gelben Blumen zu verschenken und achten Sie darauf immer eine gerade Anzahl von Blumen zu kaufen. Besonders die Zahl dreizehn sollte nicht nur beim Kauf von Blumen, sondern auch unter anderen Umständen gemieden werden. Beim Mitbringen von Wein sollten Sie aufpassen. Der Gastgeber könnte es missverstehen und denken, dass Sie es ihm nicht zutrauen, einen guten Wein auszuwählen.

Bestimmte Gesten sollten in Anwesenheit von Franzosen unterlassen werden: Naseputzen, Aufschlagen der Handflächen über eine geschlossene Faust, die linke Hand in die rechte Ellenbogenkrümmung legen.

Tischetikette

In Frankreich gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige nennenswerte Besonderheiten. Sie sollten beispielsweise darauf achten, Ihre Hände nicht auf die Knie zu legen, sondern sie immer auf dem Tisch zu lassen. Frauen schenken sich Wein und Wasser niemals selber nach. Brot wird in Frankreich nicht vor dem Essen gekostet. Außerdem brechen Franzosen das Brot und schneiden es nicht. Beachten Sie, dass Franzosen meistens eine bestimmte Sitzordnung befolgen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen französische Spezialitäten wie z. B. Austern, Schnecken, Muscheln, Seeigel,

Hummer oder Froschschenkel serviert werden können. Um nicht in Verlegenheit zu geraten, informieren Sie sich, wie man diese Speisen zu sich nimmt. Während des Essens wird nicht geraucht.

Nützliches Vokabular

Bon jour - Guten Tag

Bon soir - Guten Abend

Au revoir - Auf Wiedersehen

Pardon! - Entschuldigung!

Excusez - Entschuldigen Sie

...s'il vous plaît - ... bitte

Merci - danke

Oui - ja

Non - nein

Großbritannien



Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Landesteile England, Schottland und Wales gibt es in Großbritannien zahlreiche Verhaltensformen und Regeln. Es lassen sich jedoch einige Grundsätze erkennen, die im ganzen Land gelten. Einer dieser Grundsätze ist die Vorliebe zur Tradition sowie die britische Kontinuität, welche sich in den geschäftlichen Verhaltensnormen widerspiegeln. Briten neigen eher zum Understatement und zur Selbstironie. Überheblichkeit, Besserwisserei und Großspurigkeit kommen deshalb schlecht an. Fairness ist ein wichtige Basis des Handelns.

Die richtige Begrüßung

Männer und Frauen sollten sich entweder mit dem Familiennamen oder mit dem Vor- und Nachnamen vorstellen. Bei der Vorstellung von sich selbst sowie Dritter sollte man auf „Mr.“ und „Ms.“ verzichten und nur den Vor- und Nachnamen nennen.

Der richtige Gruß bei einer Vorstellung ist entweder „How do you do?“ oder „Pleased to meet you!“ oder „Nice to meet you“. Viele neigen dazu, die Frage zu beantworten, in dem sie ihr Wohlbefinden beschreiben. Das sollten Sie nicht tun. Man erwartet nämlich als Antwort ebenfalls: „How do you do?“ und nichts weiter.

Bei einem zweiten Treffen ist das amerikanische „How are you?“ auch in Ordnung. Dann antwortet der Geschäftspartner „Fine, thank you“ ohne seine physische oder psychische Verfassung in

Erwägung zu ziehen. Das lockere „Hello“ ist unter Mitarbeitern gleicher Ebene üblich, dagegen wird es bei formellen Treffen unter Geschäftsführern als unangemessen empfunden. „Good morning“ (bis 12 Uhr), „Good afternoon“ (ab 12 Uhr) und „Good evening“ (ab 18 Uhr) sind dann die richtigen Begrüßungsformen.

Anrede

Nach der Vorstellung spricht man sich unter Kollegen aller Stufen mit dem Vornamen an. Falls Sie nicht wissen, wie hoch der Geschäftspartner in der Rangfolge angesiedelt ist, dann ist die formelle Anrede mit Mr. oder Ms. die sichere Variante.

Ein heikles Thema ist die Anrede von Frauen. Welche der drei Formen ist nun korrekt, Miss [mis], Mrs. [misiz] oder Ms. [miz]? Bei Geschäftsfrauen sollte „Miss“ eher vermieden werden und „Mrs.“ gilt nur für verheiratete Frauen. Wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Geschäftspartnerin verheiratet ist, verwenden Sie „Ms.“. Diese Form ist in puncto Familienstand völlig neutral.

Konversationsregeln

Großbritannien ist das Mutterland des Small Talk. Es dient der Auflockerung der Atmosphäre, dem Kennenlernen und dem Ausloten von Gemeinsamkeiten. Bevorzugte Gesprächsthemen sind das Wetter, Fußball und andere Sportereignisse.

Tabu ist:

- nach dem Beruf zu fragen (wenn der Gesprächspartner keine Neigung zeigt, darüber zu sprechen).
- Anmerkungen zum Aussehen zu äußern.
- Gespräche über Monarchie, die britische Europapolitik, britische Tierseuchen (BSE) zu beginnen.
- nach der praktizierten Religion oder politischen Affinität zu fragen.
- über Engländer zu sprechen, wenn man auch Waliser, Nordiren und Schotten meint. Am besten sollten Sie immer über die Briten sprechen.

Briten halten immer eine gewisse Distanz und mögen es nicht, wenn man durch persönliche Fragen in ihr Privatleben eindringt oder sie über Einzelheiten aus dem eigenen Privatleben informiert.

Angemessen ist:

- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- ab und zu ein allgemein gehaltenes Kompliment (z. B. „Your office has a nice view“).
- positives Denken.

Deutschen geht eher der Ruf voraus, sehr direkt zu sein und keinen Humor zu haben. Beweisen Sie das Gegenteil!

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Businessstermine sollten nicht vor 9 Uhr, am Montagvormittag oder Freitagnachmittag vereinbart werden.
- Pünktlichkeit ist wichtig. Man sollte aber nicht vorfristig erscheinen.
- Bei absehbaren Verspätungen (>15min), etwa auf Grund von Staus, sollte man diese telefonisch anzeigen.
- Nach der Arbeit ist ein Drink mit Kollegen in einem Pub beliebt.
- Understatement und Reserviertheit sind bei Geschäftsmeetings normal.
- Die Meetings sind nicht immer so strukturiert wie es der Meetingplan vorsieht. Es wird davon ausgegangen, dass man den Rest auch per E-Mail oder Telefon klären kann.
- Die britische Höflichkeit äußert sich auch darin, dass man klare Ablehnung vermeidet. „Very interesting!“ bedeutet deshalb oft nur, dass man ein Angebot zur Kenntnis nimmt und nicht, dass man ernsthaft darauf eingehen möchte.
- Telefonate sollten während Meetings nicht abgenommen werden, egal wo sie stattfinden. Kurzzeitiges Verlassen des Raumes aufgrund eines Anrufes gilt als unhöflich.
- „Please“, „thank you“, „sorry“ und „excuse me“ sollten Sie reichlich verwenden!

Besonderheiten:

Das Businesslunch spielt eine dominierende Rolle im Vergleich zum Dinner. Das Hauptthema, also das Geschäftsgespräch, sollte frühestens zum zweiten Gang angesprochen werden. Die Sitzordnung soll das Gespräch erleichtern, deshalb werden Geschäftspartner so platziert, dass ein Drehen der Köpfe vermieden wird. Geschäftsfrühstücke, Mittagessen und abendliche Besuche in Pubs gehören zur Tagesordnung. Bei privaten Einladungen sollten Blumen mitge-

bracht werden, jedoch keine weißen Lilien. Die Untertreibung sowie ein Hauch von Ironie in Gesprächen sind normale Umgangsformen, wobei Briten häufig selbstironisch sind. Man sagt nur ungern „nein“, sondern verpackt Ablehnung in Floskeln und Understatement. Wenn der Geschäftspartner Ihnen mitteilt, „we have a tiny problem“, dann ist damit ein durchaus großes Problem gemeint. Die Reserviertheit der Briten, schließt auch eine gewisse Kälte und Distanz ein. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und nehmen Sie es als normal an.

Tischetikette

Dresscodes sind allgemeinverbindlich. Erkundigen Sie sich im Vorfeld einer Veranstaltung danach. In Großbritannien gilt zu Tisch die übliche Etikette. Die Suppe wird von der Seite des Löffels gegessen. Beim Essen sowohl mit dem Löffel als auch mit der Gabel wird die Speise von einem weg geschoben und dann verzehrt. Salz wird immer auf der Seite des Tellers platziert und niemals direkt auf das Essen gestreut.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung

Excuse me - Erlauben Sie mal

Please - Bitte

Thank you - danke



Italien

„When in Rome, do as the Romans do!“ heißt, dass Sie sich während einer Geschäftsreise nach Italien an die italienischen Verhaltensweisen anpassen sollten. Damit zeigen Sie den Italienern Wertschätzung und bilden eine gute Grundlage zum Aufbau von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen. Außerdem sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass in Italien Ehre und persönlicher Stolz von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

In Italien sollte man immer erst abwarten, bis man von Dritten bekannt gemacht wird. Wird man nicht vorgestellt, ist es durchaus üblich sich selbst mit dem Vor- und Nachnamen vorzu-

stellen. Dabei sollten Sie Titel und Berufsbezeichnung außen vor lassen. Richtig ist es z. B. folgendermaßen: „Buongiorno, Thomas Müller“!

Wenn Sie von einer dritten Person vorgestellt werden, dann stehen Sie am besten auf und reichen Ihrer neuen Bekanntschaft die Hand. Eine übliche Begrüßung lautet: „Buongiorno, come sta?“. Es bedeutet: „Guten Tag, wie geht es Ihnen?“. Der Gesprächspartner wird genau dasselbe antworten und man selbst beantwortet die Frage nicht.

Bei einem zweiten Geschäftstreffen grüßt man als Erster. Bis ca. 14 Uhr „Buongiorno“, später mit „Buonasera“ (Guten Abend). Bei der Verabschiedung sollten Sie in jedem Fall „Arrivederci“ sagen, „Ciao“ ist zu lässig. Jetzt beantwortet man die Frage: „Come va?“ bzw. „Come sta?“ mit „Bene e Lei?“ – „Gut. Und Ihnen?“, ohne seine physische oder psychische Verfassung in Erwägung zu ziehen.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie mit zwei gehauchten Wangenküssen begrüßt werden.

Anrede

Eine besondere Rolle beim Bekanntmachen Dritter ist die richtige Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen. Jeder, der einen akademischen Grad hat, wird als „Dottore“ bzw. „Dottoressa“ (Herr/Frau Doktor) angesprochen, unabhängig davon, ob die Person promoviert hat.

Eine Frau spricht man mit „Signora“ an. Eine sehr junge Frau darf man auch mit „Signorina“ ansprechen. Der Herr wird in Italien mit „Signore“ angesprochen.

Im Geschäftsleben sollte man zunächst alle akademischen Titel und Ehrentitel mit Familiennamen in der Anrede verwenden. Herr Antonio Rossi hat einen Universitätsabschluss und wird als „Dottor Rossi“ angesprochen. Wäre er Anwalt oder Ingenieur würde man ihn „Avvocato Rossi“ bzw. „Ingegnere Rossi“ nennen. Außerdem spricht man sich so lange förmlich an, bis der italienische Geschäftspartner seinen Vornamen und das Du anbietet.

Konversationsregeln

In Italien steht das Familienleben im Mittelpunkt, deshalb wird oft über die Familie berichtet. Außerdem unterhalten sich Italiener gerne über Essen, Wein, Filme, Sport, insbesondere Fußball, und Kunst. Sie sind gesellige Menschen und darum ist ein Small Talk das A und O bei

Geschäftsverhandlungen. Während eines Gesprächs sprechen sie oft laut und durcheinander, dabei lassen sie einander selten ausreden.

Tabu ist:

- über Religion, Politik, Korruption, Mafia, italienische Bürokratie, Rassenfragen, Kriege, Unfallberichte aus der Zeitung zu sprechen.
- zu ausführlich über seine Gesundheit oder den Gesundheitszustand anderer zu berichten.
- Interessengegensätze von Nord- und Süditalien anzusprechen.
- nach dem Beruf oder Einkommen zu fragen.
- über eigene Erfolge vor italienischen Kollegen oder Vorgesetzten zu erzählen.
- offen und direkt Kritik zu äußern.

Angemessen ist:

- selbst über seine eigene Familie zu sprechen und auch nach dem Familienleben des neuen Geschäftspartners zu fragen.
- Italiener beim Sprechen zu unterbrechen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat.
- Gestik und Mimik zu verwenden, um nicht zu kühl zu wirken.
- oft „Danke“ zu sagen.

Business-Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt in Italien eine größere Rolle als in Deutschland. Im Geschäftsleben trägt man zumeist klassische Anzüge, lange Hemden mit Krawatte und dazu braune oder schwarze Schuhe. Kurze Socken gelten als Stilbruch. Viel Wert legt man auf modische Accessoires wie Manschettenknöpfe, Einstecktücher oder Krawattennadeln. Damen tragen zumeist elegante Kostüme mit Bluse. Die Beine werden niemals nackt gezeigt. Make-up und Nagellack sollten dezent sein.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Der erste Schritt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung beginnt beim Aufbau einer persönlichen Beziehung. Deshalb ist es verbreitet, sich bei einem Mittagessen kennen zu lernen.
- Italiener sind bei Geschäften sehr flexibel und passen gerne eine Tagesordnung an die veränderten Umstände an.

- Arbeitszeit und Freizeit wird in Italien streng getrennt.
- Verspätungen kommen vor (im Süden eher als im Norden Italiens).
- „Bella figura“ – „einen guten Eindruck machen, schön aussehen“ – das trifft auch auf Präsentationen zu. Sie sollten sich beim Layout viel Mühe geben.
- Italiener arbeiten weniger nach Plan und entscheiden schnell bei Verhandlungen. Diese Entscheidungen werden jedoch oft nicht umgesetzt. Fordern Sie schriftliche Vereinbarungen von der italienischen Seite an.
- Viele hierarchische Strukturen verursachen eine aufwendige Bürokratie und verlangsamen das Treffen von Entscheidungen.
- Italiener gelten als risikoavers. Sie müssen also geduldig sein, da alle Informationen und Details genauer analysiert werden als in Deutschland.
- Nehmen Sie es nicht zu ernst, wenn sich Italiener während einer Verhandlung streiten.

Besonderheiten:

Viele Italiener sind abergläubisch: beachten Sie, dass die 17 in Italien eine Unglückszahl ist und Freitage Unglückstage sind. Geschenke schaffen Kundenbindung und werden z. B. zur Geburt von Kindern erwartet. Wenn Sie über Geburts- bzw. Hochzeitstage Ihrer italienischen Geschäftspartner Bescheid wissen, ist es ein Fauxpas, wenn Sie nicht wenigstens gratulieren. Oft werden Pralinen, Wein und Blumen im Geschäftsleben verschenkt. Nicht nur kleine Geschenke, auch Komplimente erhalten gute Geschäftsbeziehungen.

Tischetikette

In Italien gilt die gleiche Tischetikette wie in Deutschland. Üblich ist es, sofort beim Eintritt ins Restaurant dem Oberkellner die Kreditkarte zu übergeben. Das Trinkgeld sollte die Sorgfalt der Bedienung widerspiegeln und beträgt ungefähr 10 Prozent der Gesamtsumme. Legen Sie es zu der Rechnung, aber nicht direkt auf den Tisch. Manchmal ist das Trinkgeld auch schon in der Rechnung berücksichtigt. Sie können ruhig danach fragen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Das Essen wird mit einem Espresso, dem so genannten Caffè, beendet.

Nützliches Vokabular

Buongiorno – Guten Morgen/Guten Tag

Buonasera – Guten Abend

Buonanotte – Gute Nacht

Arrivederci – Auf Wiedersehen

Per favore – bitte

Prego – bitte, gern geschehen

Grazie – danke

Scusa/scusi – Entschuldigung

Si – ja

No – nein



Königreich der Niederlande

Im Königreich der Niederlande, welches in Deutschland auch Holland genannt wird, spielen der Status und alle damit verbundenen Symbole, wie das Auto oder der Markenanzug keine wichtige Rolle. Niederländer lieben Ehrlichkeit und Pünktlichkeit.

Die richtige Begrüßung

Die Niederländer möchten vorgestellt werden. Deshalb sollten Sie sich auch vorstellen lassen. Sie können auch jemanden bitten, Sie vorzustellen. Wenn man selbst jemanden vorstellt, sagt man: "Mevrouw Vos, mag ik u meneer Bakker voorstellen?" – „Frau Voß, darf ich Ihnen Herrn Bakker vorstellen?“ Beide geben sich dann die Hand und nennen ihren Titel und ihren Namen. Jemand, der an der Universität studiert hat, wird als „Doktor“ vorgestellt.

Anrede

Die höfliche Form im Geschäftsleben ist das „Sie“ – „u“. Es sei denn Ihnen wird ausdrücklich das „Du“ – „jij“ angeboten. In der mündlichen Ansprache legen die Niederländer nicht viel Wert auf Titel. In der schriftlichen Form hingegen sollte man sich in jedem Fall über die formellen Regeln informieren.

Konversationsregeln

Das Wetter ist ein beliebtes Thema, um einen Small Talk in den Niederlanden zu beginnen. Niederländer unterhalten sich gerne über alltägliche Sachen und versuchen humorvoll zu sein. Sie sprechen gerne über aktuelle Ereignisse, Kunst, Sport, Musik, öffentliche Verkehrsmittel, Windmühlen usw.

Tabu ist:

- nach dem Beruf, Rang, Status oder Reichtum zu fragen.
- private Familienangelegenheiten und Finanzen anzusprechen.
- das Königshaus oder die Niederlande als Nation zu beleidigen.
- über den Zweiten Weltkrieg zu sprechen.
- unangenehme Themen, wie „Wassertomaten“ oder „Gifftulpen“ zu berühren.
- Niederländer im Gespräch zu unterbrechen.

Angemessen ist:

- auf die Witze und Scherze der Niederländer einzugehen und mitzumachen.
- Humor, ohne Ironie und Sarkasmus.
- noch einmal nach dem Namen zu fragen, falls man ihn nicht verstanden hat.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Niederländische Firmen sind durch flache Organisationsstrukturen und Understatement gekennzeichnet.
- Manager entscheiden immer mit ihren leitenden Angestellten im Konsens.
- Mit einem kurzen, inhaltlich interessanten Vortrag liegen Sie bei Niederländern richtig.
- Termine und Tagespläne werden streng eingehalten.
- Wenn Niederländer „ja“ oder „nein“ sagen, dann meinen sie es auch so. Klare Aussagen erwarten sie auch von ihren Geschäftspartnern.
- Stellen Sie sich auf direkte Kritik ein.
- Niederländer sind harte Verhandlungspartner
- Der Preis spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle
- Ähnlich wie in Deutschland, haben Niederländer eine eher kurze Mittagspause und deshalb sollte man mittags nicht mit einem langen Geschäftsessen rechnen.
- Stellen Sie sich auf längere Diskussionen über Projekte ein als in Deutschland.
- „Overleg“ – bedeutet gegenseitige Beratung; Kompromissfindung durch aktive Teilnahme aller Anwesenden an der Diskussion.

Besonderheiten:

Teure Werbegeschenke sind nicht nötig. Ratsam sind Eintrittskarten in ein Konzert, Musical oder

Sportveranstaltungen mit einem Snack in der VIP-Loge. Bei privaten Einladungen sind Blumen, Schokolade oder eine Flasche Champagner ein gutes Geschenk. Wenn Sie das Geburtsdatum eines Kollegen bzw. Geschäftspartners kennen, sollten Sie in jedem Fall gratulieren.

Tischetikette

In den Niederlanden gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Sie sollten jedoch im Hinterkopf behalten, das letzte Stück Kuchen oder Käse auf der Platte im Buffet liegen zu lassen. Mit dem Essen wird erst begonnen, wenn die älteste Frau am Tisch sitzt. Die zweite Portion sollten Sie sich erst nehmen, wenn alle anderen den ersten Gang beendet haben. Nicht nur in Frankreich, sondern auch in den Niederlanden können bei einem Geschäftsessen Hummer, Austern oder Schnecken serviert werden. Zum „Borrel“ bzw. Wein oder Bier treffen sich Kollegen oder Geschäftsfreunde zu Büroschluss. Das Abendessen ist die Hauptmahlzeit des Tages; zu Mittag gibt es meistens Brot mit Beilagen.

Nützliches Vokabular

Goedemorgen - Guten Morgen

Goedemiddag - Gruß für den Nachmittag

Goedenavond - Guten Abend

Dag/Tot ziens - Auf Wiedersehen

Dank u/je bzw. bedankt - danke (u/je = Siez-/Duz-form)

Pardon - Entschuldigung, auch: wie bitte?

Sorry - Entschuldigung/Verzeihung

Alstublieft/alsjebliet - Bitte (Siez-/Duzform)

Ja - Ja

Nee - Nein

Österreich

Es macht schon einen Unterschied, ob man als Tourist in Österreich ist, oder als potentieller Auftragnehmer und Konkurrent am Wirtschaftsleben teilhaben will. Zudem existieren in Österreich etwa 5.000 Begriffe, die in Deutschland entweder völlig unbekannt sind oder eine komplett andere Bedeutung haben. Dem österreichischen Publizisten Karl Kraus wird das Bonmot „Was Deutschland und Österreich trennt, ist die gemeinsame Sprache“ zugeschrieben.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland durch ein schnelles, festes Händeschütteln, bei dem Blickkontakt gehalten werden sollte und der Titel ohne Namen genannt wird. Mit ‚Grüß Gott‘ oder auch „Guten Tag“ liegen Sie hier richtig, Frauen werden immer extra begrüßt – z. B. mit „Gnädige Frau“. Das in Deutschland so verbreitete „Hallo“ wird auch in Österreich gerne verwendet, jedoch mehr unter Bekannten. Beim Betreten eines Raumes erfolgt die Begrüßung durch Händeschütteln mit jedem Anwesenden. Ältere Österreicher grüßen Damen manchmal mit einem Handkuss.

Anrede

Österreich gilt als das Land der Titel. Man ist diesbezüglich traditionsbewusst und legt gesteigerten Wert auf die Nennung von Graden, Ämtern und Titeln, egal ob Sie nun wie der Dokortitel Namensbestandteil sind oder nicht. Das k. u. k-Erbe lebt hier fort und Fettnäpfchen lauern. Deshalb ist es hilfreich, sich schon im Vorfeld über die potentiellen Gesprächspartner und ihre Titel und Berufsabschlüsse zu informieren. Der Titel „Ingenieur“ oder „Magister“ sollte bei der schriftlichen oder mündlichen Anrede nicht vernachlässigt werden. Als Faustregel gilt zudem: Berufstitel wie „Kommerzialrat“ oder „Minister“ stehen immer vor akademischen Titeln. Im Zweifelsfall ist es kein Fehler, beim Titel des Gegenübers höflich „aufzurunden“.

Business-Outfit

Grundsätzlich legt man in Österreich Wert auf förmliche, eher konservative Kleidung. Zumindest bei offiziellen Anlässen und Einladungen wird Wert auf tadellose und elegante Garderobe gelegt. Stellenweise ist es in Österreich auch üblich, in der Tracht zu kommen. Dies sollte man aber den Österreichern selbst überlassen, bevor man sich als Fremder lächerlich macht. Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie also qualitativ hochwertige und gut sitzende Kleidung tragen. Herren wählen daher einen dunklen Anzug, ein Baumwollhemd und eine konservative Seidenkrawatte. Damen ein Kostüm oder Anzug mit einer Seidenbluse oder ein Kleid in diskreten Farben, dazu dezenten Schmuck oder einen Seidenschal.

Konversationsregeln

Es ist üblich, dass man sich im Berufsleben in Österreich stets unkompliziert, aber trotzdem seriös und mit gehobenem Sprachstil präsentiert. Darüber hinaus sollte man darauf achten, dass man bei der Kommunikation eine gewisse Gliederung einhält. In Österreich ist ein strukturierter und unkomplizierter Ablauf einer Kommunikation generell unabdingbar und normal.

Tabu ist:

- mit der Tür ins Haus zu fallen
- über den Nationalsozialismus, Religion, Inzestskandale oder persönliche Themen zu sprechen.
- leere Versprechungen zu machen. Österreicher erwarten, dass ein Geschäftspartner zu seinem Wort steht.
- direkt „Nein“ zu sagen oder Kritik zu äußern.
- die Hände in die Hosentaschen zu stecken
- der Handkuss im Geschäftsleben

Angemessen ist:

- charmant und höflich zu sein und die österreichische Landschaft, Architektur und Kultur zu würdigen
- mit dem Geschäftspartner Small Talk zu führen.
- Pünktlichkeit, Strukturiertheit und ein gepflegtes Aussehen.

Geschäftskultur

Österreicher legen sich im Allgemeinen ungenervt und Direktheit ist keine landesspezifische Stärke. Das hat zur Folge, dass die Anbahnung von Geschäftskontakten langfristig angelegt werden sollte. Österreicher sind stolz auf ihre Kultur und Geschichte und teilen sich gern charmant und liebenswürdig mit. Smalltalk wird gepflegt und geschätzt. Auch wenn Geschäfte heute nicht mehr vorrangig im Wiener Kaffeehaus abgeschlossen werden, Eile und Hektik sind ebenso verpönt wie deutsche Überheblichkeit und Großmannssucht.

In Unternehmen herrscht oft noch eine autokratische Führung. Man sollte deswegen nicht erwarten, dass die mittlere Ebene wichtige Entscheidungen treffen kann.

Eingeladen werden in Österreich

Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden etwas sehr außer-

gewöhnliches. Dementsprechend ist eine Einladung fast schon etwas Zwingendes. Eine Absage ist schwer und sollte gute Gründe haben. Ansonsten gilt Pünktlichkeit als Trumpf und man erwartet, dass der Gast ein Geschenk mitbringt.

Trinkgeld in Österreich

Trinkgelder sind in Österreich üblich, das hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen in Deutschland. Man gibt z. B. im Restaurant ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages.

Nützliches Vokabular

*Grüß Gott, Habidere (Habe die Ehre) - Begrüßung
Auf Wiederschau(e)n - Auf Wiedersehen
Servus - Hallo oder Auf Wiedersehen, Tschüss*

Polen



Betrachtet man die beiden Nachbarnationen aufmerksam, bemerkt man mentalitätsbedingte Besonderheiten, deren Kenntnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist. Stellen Sie sich darauf ein, dass in Polen bei der Kommunikation Ihr Fingerspitzengefühl gefragt ist.

Die richtige Begrüßung

Der Gastgeber stellt den Gast vor und man reicht sich die Hände. Dabei nennen die Anwesenden nochmals ihren Namen. Es wird als Pech angesehen, wenn man sich über der Türschwelle die Hand gibt.

Wenn Sie einer Polin vorgestellt werden, sollten Sie warten, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Ein einfaches Kopfnicken seitens der Dame ist auch üblich. Bei offiziellen Anlässen werden Frauen von polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Von deutschen Männern wird nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name länger oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das liegt daran, dass in Polen Namen auch dekliniert werden.

Anrede

Übliche Formen der Anrede bei der Vorstellung sind „Pan, Pani“ für „Herr“ und „Frau“ mit dem Nachnamen dahinter. Nach der Vorstellung, wenn die Beziehung ein wenig vertrauter geworden ist, verwendet man in den meisten Fäl-

len „Pan, Pani“ und danach den Vornamen, z. B. „Panie Tomku, pani Barbaro“.

Bei offiziellen Kontakten reduziert sich die persönliche Ansprache des Gesprächspartners auf den Titel bzw. die Funktion: „Panie prezesie“ – „Herr Geschäftsführer“. Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“, d. h. ein Staatssekretär wird als Vizeminister, ein Vizeminister als Minister, usw. angesprochen.

Konversationsregeln

In Polen ist man um eine persönliche Beziehung sehr bemüht und redet gerne über private Dinge, wie Familie, Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, Wetter usw.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Polen zu Osteuropa zuzurechnen. Es gehört zu Mitteleuropa.
- abfällige Bemerkungen über die katholische Kirche und polnische Nationalsymbole zu machen.
- polnisch-jüdische und polnisch-russische Beziehungen anzusprechen.
- Polen in russischer Sprache anzusprechen bzw. die polnische Sprache in die Nähe der russischen Sprache zu setzen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.

Angemessen ist:

- über berühmte Persönlichkeiten, wie z. B. Nikolaus Kopernikus, Frederic Chopin zu sprechen.
- über Weltkriege mit der gebotenen Demut und Zurückhaltung zu reden.
- sich nicht an Kritik über die Kirche oder Politik in Polen zu beteiligen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Polen schaffen vor der Verhandlung durch einen Small Talk eine lockere und angenehme Atmosphäre für eine Geschäftsdiskussion.
- Polen sind nicht immer pünktlich.
- In Polen gibt es keine eindeutige Trennung von Rolle und Person sowie von Berufs- und Privatleben. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit.

- Bei Geschäftskontakten sollten Sie am besten beim „Sie“ bleiben, denn ein Duzen kann zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig.
- Aufgrund der sehr hierarchisch angelegten Organisation in polnischen Firmen, sollten Sie Erstkontakte immer bei der Unternehmensspitze ansetzen.
- Polen möchten erst einmal eine gemeinsame Basis schaffen und nicht sofort alles unter Dach und Fach bringen, deshalb wirken sie beim ersten Treffen etwas unvorbereitet.
- Lesen Sie zwischen den Zeilen, achten Sie auf Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre.

Tischetikette

In Polen gilt zu Tisch die übliche Etikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „herausfühlen“, wann es angemessen ist zu gehen. Zu Tisch wird nicht über das Geschäft gesprochen. Es sei denn, der Gast fängt ein geschäftliches Thema an oder es ist ein ausdrückliches Business-Lunch. Aufgrund der katholischen Religion essen viele Polen am Freitag kein Fleisch, das sollten Sie bei der Restaurantwahl beachten.

Nützliches Vokabular

Dzien dobry [cien dobry] - Guten Tag
Dobry wieczór [dobry wietschur] - Guten Abend
Do widzenia [do wicenia] - Auf Wiedersehen
Przepraszam [pschepascham] - Entschuldigung, Verzeihung
Na zdrowie [na sdrowie] - zum Wohl
Tak - ja
Nie - nein
Prosze [prosche] - bitte
Dziekuje [cienkuje] - danke

Russische Föderation



Stellen Sie sich darauf ein, zuerst eine vertrauliche Beziehung mit dem russischen Geschäftspartner aufzubauen, bevor Sie mit den tatsächlichen Geschäftsverhandlungen beginnen. Russen gelten als kontaktfreudig und offen, doch

dauern Verhandlungen mit ihnen in der Regel länger als in Deutschland.

Die richtige Begrüßung

Die Russen präferieren es, von Dritten vorgestellt zu werden. Sie sollten auch abwarten, bis Sie jemand vorstellt. Falls es nicht geschieht, dann stellen Sie sich selbst vor. Das gilt auch für Geschäftsfrauen. Als Begrüßung verwendet man in Russland Redewendungen wie z. B. „dobroe utro“ - Guten Morgen, „Privjet“ - „Hallo“ oder „Ja rada priwetstwowat'was“ - „Ich freue mich, Sie begrüßen zu dürfen!“. Als Antwort ist es höflich „Otschen prijatno“ - „Angenehm“ zu sagen. „Mann“ sollte stets warten, dass „Frau“ ihm die Hand zur Begrüßung reicht.

Anrede

Die Anrede ist in Russland eine Besonderheit, da die Russen im Allgemeinen drei Namen besitzen. Der erste Name ist ihr Vorname, der letzte ist der Nachname des Vaters und der mittlere Name ist eine Version des Vornamens ihres Vaters. Ein Beispiel verdeutlicht es schnell: Iwan Pawlowitsch Smirnow heißt der Vater. Iwan ist sein Vorname, Pawlowitsch sein Vatersname und Smirnow ist sein Nachname. Sein Sohn heißt dann Iwan Iwanowitsch Smirnow. Dieselbe Regel gilt auch für Frauen. Sie haben meistens die Endung „-na“ oder „-owna“.

Die Russen stellen sich meist entweder mit dem Vornamen oder dem Vor- und Vatersnamen vor. Mit dieser vertraulichen Form sollten sie auch von Ihnen angesprochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die russischen Geschäftspartner sofort geduzt werden möchten. In jedem Fall wird gesiezt, es sei denn die Bekanntschaft ist schon so nah, dass man zum Du übergeht.

Business-Outfit

In Russland besteht ein ausgeprägtes Statusdenken. Man zeigt durch Statussymbole, wer man ist. Russische Geschäftsleute kleiden sie eher konservativ: der Herr trägt einen dunklen Anzug, Hemd mit Krawatte und gutes geputztes Schuhwerk. Geschäftsfrauen dürfen sich gern etwas mehr schminken, sich feminin, aber seriös präsentieren. Figurbetonte Kleidungsstücke und hohe Absätze sind üblich und keineswegs anstößig.

Konversationsregeln

Die Menschen in Russland sind sehr kontaktfreudig und reagieren gern emotional. Sie unterhalten sich über politische und weltbewegende Themen und hören gerne Anekdoten und humorvolle Erwiderungen.

Tabu ist:

- über sein Einkommen und seine Karriere zu sprechen.
- zu starker Dominanz, Besserwisserei, Arroganz, Zynismus und grobe Witze.
- über Geistliche und Politiker offen zu lachen.
- das Thema Wetter, es ist wohl zu banal.
- politische Themen zu diskutieren.
- Missstände in Russland zu erwähnen

Angemessen ist:

- bescheiden über das Thema Gesundheit und Wohlstand zu sprechen.
- die Wahl von Themen wie Sport, Literatur und Filme.
- über Missstände zu klagen (aber nicht die in Russland!).
- über Kinder und Familienangelegenheiten zu sprechen, wenn das Thema zur Sprache kommt.
- anstatt im Nachhinein, im Vorhinein zu einem Feiertag, außer Geburtstag, zu gratulieren.
- Komplimente, die einfach und natürlich sind oder die Musikalität der Russen, die Gastfreundschaft oder russische Persönlichkeiten betreffen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Aufbau einer persönlichen Beziehung von Anfang an. (Zeit für Smalltalks einplanen.)
- Emotionen und Berührungen werden in die Geschäftsbeziehung eingebracht und deuten Vertrauen an.
- Russen sind nicht nur auf persönlich Erreichtes stolz, immer auch auf ihr Land.
- Ein direktes „Nein“ wird meist vermieden.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur benutzen Russen ihren Mitarbeitern gegenüber sehr oft den Befehlston.
- Wenn Sie zu kompromissbereit sind, könnte es als Schwäche interpretiert werden. Sie sollten also viel Geduld mitbringen und auf bestimmten Standpunkten beharren.

- Rangniedere Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungskompetenzen und treten in Verhandlungen kaum offensiv auf.
- Russische Geschäftspartner denken mehrere Schritte voraus und bauen auf diese Weise eine Verhandlungsstrategie auf. Sie sollten das selbe versuchen.
- Ein gemeinsames Essen ist eine sehr gute Möglichkeit, um Geschäfte zu beschließen; Telefonkonferenzen hingegen nicht.
- Tagesordnungen werden schnell geändert und angepasst.
- Auch wenn Russen sagen, dass sie eine konkrete Aussage verstanden haben, muss es tatsächlich nicht der Fall sein. Oft wird das gesagt, was der Geschäftspartner hören möchte.
- Stellen Sie sich auf lange Verhandlungen ein, die u. a. durch Bürokratie hervorgerufen werden.
- Russen kommen oft zu spät, von Ihnen wird aber Pünktlichkeit erwartet.
- Korruption ist noch immer ein aktuelles Thema in Russland.
- Als Frau ist es schwieriger, sich in Russland durchzusetzen. Konservatives, gepflegtes Äußeres und seriöses Benehmen fördern die Akzeptanz.

Besonderheiten:

Obwohl das Trinken von Wodka immer seltener vorkommt, sollten Sie sich darauf einstellen, dass Ihnen zwischen den Meetings ein Glas angeboten wird. Ihr Geschäftspartner erwartet von Ihnen, dass Sie wenigstens daran nippen, da das Trinken von Wodka auch zu allgemeinen Umgangsformen in Russland gehört. Geschenke sind in Russland willkommen: Blumen, Pralinen, Alkohol oder sogar Parfüm für die Dame, aber keine gelben Blumen. Geschenke, welche durchaus wertintensiv sein können, sollten in jedem Fall am Ende eines Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuches zu wecken. Montag, der 13. gilt als Unglückstag, im Allgemeinen sind Montage keine guten Tage für Geschäftsverhandlungen und Reisen. Die Zahl 13 gilt im Allgemeinen als Unglückszahl und sollte in allen Situationen vermieden werden. Die Hand sollte nicht über der Türschwelle gereicht werden, weil das auch „Unglück bringt“.

Übrigens: In Russland gibt es eine „Lächelgrenze“. Lächeln und Lachen wird nicht als Kommunikationsmittel gesehen und führt eher zu Irri-

tationen. Ein russisches Sprichwort sagt: „Ein Lachen ohne Grund, ist ein Zeichen für einen Dummkopf.“

Tischetikette

In Russland gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Wie in jedem Land gibt es jedoch einige Besonderheiten, die zu beachten sind. Russische Tafeln bestehen aus zahlreichen Gängen. Man sollte sich deshalb zu Beginn des Essens zurückhalten. Erst wenn der Gastgeber das Essen beendet, dürfen alle den Tisch verlassen. Frauen sollten es vermeiden, die Rechnung zu zahlen. Entweder beauftragen Sie Ihren männlichen Mitarbeiter damit oder Sie legen das Geld auf den Tisch, nachdem der Kellner die Rechnung gebracht hat. Es ist üblich 10 Prozent Trinkgeld zu geben. Der russische Tee oder ein leicht alkoholisches Getränk „was“ werden oft zum Essen serviert. Wodka oder Wein werden auch zum Essen getrunken. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird erst gegen 14 Uhr eingenommen. Wodka abzulehnen ist ein ernsthafter Verstoß gegen die Etikette. Ausreden wie Religion, Gesundheit, Autofahren und Medikamenteneinnahme werden jedoch akzeptiert.

Nützliches Vokabular

[*Dobroe utro*] - Guten Morgen

[*Dobryj djen*] - Guten Tag

[*Dobryj vjetscher*] - Guten Abend

[*Do svidanija*] - Auf Wiedersehen

[*Spasibo*] - Danke

[*Prastitje*] - Entschuldigen Sie

[*Da*] - ja

[*Nijet*] - nein

Schweiz



Trotz geografischer Nähe und dem Umstand, dass in 19 der 26 Schweizer Kantone Deutsch gesprochen wird, bestehen zwischen Schweizern und Deutschen deutliche Mentalitätsunterschiede. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße auch für den französischsprachigen Teil der Schweiz sowie das Tessin, in dem Italienisch gesprochen wird und zudem die Einflüsse der Nachbarländer Frankreich und Italien wirken.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland mit einem Händeschütteln. Stellt ein Dritter zwei

Personen vor, wird die gesellschaftlich oder beruflich niedere Person der höheren vorgestellt, und der Jüngere dem Älteren. Dabei werden, zumindest im deutschsprachigen Teil der Schweiz, üblicherweise Floskeln wie „Schön, Sie kennen zu lernen“ verwendet.

Anrede

Üblich ist die Anrede mit „Frau“ oder „Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen. Die Anrede mit „Sie“ und dem Vornamen (sog. „Hamburger Sie“) ist in der Schweiz verpönt und sollte vermieden werden. Im Gegensatz zum Nachbarn Österreich legen die Schweizer keinen übertriebenen Wert auf akademische und berufliche Titel. Bei formellen Anlässen sollten diese aber zumindest bei der Begrüßung verwendet werden.

Business-Outfit

Im Schweizer Wirtschaftsleben favorisiert man förmliche, eher konservative Kleidung. Herren sind im dunklen Anzug angemessen gekleidet. Frauen sollten Kostüme oder Kleider in gedeckten Farben wählen. Nackte Beine sollten im Geschäftsalltag ebenso vermieden werden wie tiefe Ausschnitte. Schlichte Eleganz ist auch bei den Accessoires Trumpf. Protz wird abgelehnt. In der Kreativwirtschaft herrschen natürlich auch in der Schweiz weniger strikte Regeln.

Konversationsregeln

Small-Talk zu Beginn einer Konversation ist durchaus üblich. Neben Fragen zur Anreise sind auch die Schweizer Natur sowie das Schweizer Brauchtum und die Traditionen sowie Bau- und Kunstdenkmäler ein dankbares Einstiegsthema. Man kommt aber relativ schnell zum eigentlichen Gesprächsthema. Die Gespräche verlaufen in sachlicher Atmosphäre und folgen üblicherweise der vorher vereinbarten Agenda. Schweizer sind im Allgemeinen geradlinig und zielorientiert.

Tabu ist:

- Schwyzerdütsch „nachzumachen“ indem man Worten willkürlich Verniedlichungsformen anhängt. (Der Schweizer spricht niemals von „Fränkli“!).
- verbal aggressiv oder fordernd aufzutreten sowie Entscheidungen erzwingen zu wollen.

- das Schweizer Bankensystem oder die Ausländerpolitik zu kritisieren.
- Privates und Berufliches zu vermischen.

Angemessen ist:

- höfliches und freundliches Auftreten.
- pünktlich und gut vorbereitet zu Meetings zu erscheinen.
- sich im Kontakt mit Beamten und Behörden kooperativ zu verhalten.
- zahlreiche Visitenkarten mitzuführen, da sie üblicherweise an jeden Gesprächspartner, inkl. der Sekretärin oder Rezeption übergeben werden.

Geschäftskultur

Die Geschäftskultur in der Schweiz ist wie die Eidgenössische Gesellschaft und der Politikbetrieb auf Konsens und Kompromiss aufgebaut. „Den Schweizer“ gibt es höchstens im Ausland. Normalerweise definiert man sich über die Zugehörigkeit zum Kanton. Die Kantone haben weitreichendere Gesetzgebungsbefugnisse als die deutschen Bundesländer. Entscheidungsprozesse verlangen in der Schweiz in größerem Maße nach Kompromissen. Understatement ist eine wichtige Tugend. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Korrektheit werden ebenso geschätzt wie das Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie Verschwiegenheit. Schweizer achten auf Qualität, Präzision und Perfektionismus. Der Preis spielt bei Verhandlungen eine weniger wichtige Rolle als in vielen anderen Ländern. Man lebt Solidität. So findet man auch in Supermärkten üblicherweise glatte Preise und keine Suggestivpreise, wie 9,99 €.

Eingeladen werden in der Schweiz

Geschäftssessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird etwa zwischen 12:00 und 14:00 Uhr eingenommen. Man sollte in dieser Zeit möglichst keine Geschäftsbesuche oder Anrufe tätigen. Eine Einladung zum Mittagessen wird vom Geschäftspartner aber in der Regel angenommen. Beliebte Schweizer Spezialitäten sind (Käse-)Fondue oder Raclette. Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden eher selten. Dementsprechend ist eine solche Einladung ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Gastgeschenk ist angebracht, wird aber nicht unbedingt erwartet.

Trinkgeld in der Schweiz

Bediengelder sind in der Schweiz in der Rechnung inbegriffen. Extra Trinkgeld ist keine Pflicht. Man gibt aber z. B. im Restaurant bei Zufriedenheit mit Speisen und Service ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages. Das Trinkgeld wird der Bedienung persönlich übergeben. Auch bei Kartenzahlung sollte es bar überreicht werden.

Nützliches Vokabular

Grußformeln

formell: Grüezi – Begrüßung

Adieu – Auf Wiedersehen

informell: Hoi, Hallo, Sali, Salü, Ciao, Tschau

Merci – Danke

Exgüsi oder Tschoudigung – Entschuldigung

en Guete! – Guten Appetit!

Büez – Arbeit

Beiz – Wirtschaft, Kneipe



Slowakische Republik

Es gibt einige mentalitäts- und geschichtsbedingte Unterschiede zwischen Slowaken und Tschechen. Slowaken sind nun einmal individuell. Die Eigenschaft, zwischen den Zeilen lesen zu können, wird Ihnen nützlich sein.

Die richtige Begrüßung

In vielen Fällen wird in der Slowakei Wert auf Förmlichkeiten gelegt. Mit einem „Dobrý deň“ fahren Sie in der Regel gut. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Titel und Vor- und Nachnamen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. In einer Gesellschaft sollten Sie die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen und die Damen zuvorkommend behandeln.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name anders oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das hängt damit zusammen, dass in der Slowakei Namen auch dekliniert werden. Die Nachnamen von Frauen bekommen sogar eine extra „-ová“ Endung.

Anrede

Wie schon erwähnt, stellen Sie sich selbst mit dem Titel vor und deshalb sollten Sie Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel bzw. Funkti-

on ansprechen (z. B. Magister, Doktor, Ingenieur, Direktor, Geschäftsführer usw.). In der Slowakei werden Titel und Funktionen ernst genommen, ignorieren Sie diese deshalb nicht. Die übliche Anrede lautet: „pán“ (Herr) bzw. „pani“ (Frau) plus der Titel und der Nachname. Verwenden Sie keine Vornamen, sie sind für gute Bekannte reserviert.

Konversationsregeln

Der persönliche Kontakt mit den slowakischen Partnern spielt bei der Herstellung von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Die Körpersprache ist im slowakischen Business eher von Zurückhaltung geprägt. Sie können Ihren slowakischen Partner beeindrucken, wenn Sie sich für die slowakische Kultur oder Geschichte interessieren oder sogar etwas darüber wissen. Die Slowaken mögen auch, nach ihren Bräuchen und Traditionen gefragt zu werden.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- die Slowakei zu Osteuropa zuzurechnen; sie liegt genau in Mitteleuropa.
- Slowaken und Tschechen in einen Topf zu werfen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Vermeiden Sie bei Gesprächsthemen wie die Situation der ungarischen Minderheit oder die Integration der Roma in die slowakische Gesellschaft;
- die „billigen“ slowakischen Arbeitskräfte als größten Vorteil der Slowakei zu betonen.
- Slowaken reagieren mitunter empfindlich, was Bewertungen ihrer Eigenständigkeit und Souveränität betrifft (unabhängige Slowakische Republik erst ab 1993) sowie die Rolle, die die damalige Tschechoslowakei in der K. und K.-Monarchie spielte.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- sich an Kritik über Politiker und Polizisten zu beteiligen.
- sich für die slowakische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Korrespondenz allein führt in der Regel nicht zum Erfolg. Der persönliche Kontakt ist für die slowakischen Geschäftspartner von großer Bedeutung. Zur Kontaktpflege ist es ratsam, jeden kleinen Anlass zu nutzen, z. B. den Geburtstag oder Namenstag.
- Zeigen Sie bei Geschäftsverhandlungen Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Die Slowaken sind in der Regel nicht für das schnelle Geschäft geeignet. Bringen Sie Geduld mit und denken Sie an die Sprachbarriere (Dolmetscher).
- Im slowakischen Geschäftsleben ist es eher nicht angebracht, gleich am Anfang große Präsentationen aufzufahren. Es ist meistens der Dialog, in dem sich die geschäftliche Beziehung entwickelt.
- Die Slowaken sagen oft nicht klar und deutlich was sie möchten. Manchmal wird der Geschäftspartner mit Andeutungen „geführt“, bis Sie von ihm die „richtige“ Aussage oder Angebot zu hören bekommen. Achten Sie vor allem auf die Gestik, Mimik, Sprachstil und Atmosphäre.
- Die Slowaken brauchen mehr Zeit für die Analyse von Angeboten und für die Beschaffung von Informationen.
- Die Slowaken äußern Kritik oder Zweifel kaum direkt und wenn, dann nur unter vier Augen.
- Im Gegensatz zu Verhandlungen in der Privatwirtschaft ist es für die öffentliche Verwaltung sehr wichtig, alle Unterlagen korrekt ausgefüllt und schon bereit zu haben.

Besonderheiten:

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten, dann nehmen Sie diese an und bringen ein Geschenk mit. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Nach dem Empfang gilt in der Regel: ziehen Sie die Schuhe aus. Sie bekommen Hausschuhe.

Die Slowaken sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Tischetikette

In der Slowakei gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „fühlen“, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird Bier oder Wein getrunken, oft wird aber auch Slivovica (Pflaumenschnaps) serviert. Als Gast gehört es sich aus Höflichkeit wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es, den Gastgeber oder Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Dobré ráno - Guten Morgen

Na zdravie - Zum Wohl

Dobrý deň - Guten Tag

Ďakujem - Danke

Dovidenia - Auf Wiedersehen

Prosím - Bitte

Prepáče - Entschuldigung

Nie - nein

Áno - ja

Tschechische Republik



Tschechen legen großen Wert auf Pünktlichkeit und klare Kommunikation und sind eher distanziert. Geschäftsessen kommen vor und dienen dem besseren Kennlernen.

Die richtige Begrüßung

In Tschechien stellen Sie sich selbst vor. Dabei sagen Sie: „Dobry den“ (Guten Tag) plus Ihren Titel, Vor- und Nachnamen. Vorstellen durch Dritte kommt vor, ist aber nicht die Regel.

Anrede

Verwenden Sie in Tschechien keine Vornamen; diese sind, genauso wie das Duzen, nur für sehr gute Bekannte reserviert. Die übliche Anrede lautet: „pan“ – Herr bzw. „paní“ – Frau plus der Nachname. Sie sollten Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel ansprechen. Einen Mann mit Dokortitel spricht man beispielsweise mit „Pane doktore“ plus Nachname und eine Frau mit dem gleichen Titel als „Pani doktorko“ an.

Konversationsregeln

Tschechen führen unter Geschäftspartnern nicht allzu lange und persönliche Gespräche. Falls es bei einem Essen doch zu einem längeren Gespräch kommen sollte, mögen es die Tschechen, etwas über Bräuche und Tradition in Ihrem Heimatland zu sprechen. Themen, wie Familie und Hobbys, sind auch beliebt.

Tabu ist:

- prahlerisches und lautes Reden.
- über die „Tschechei“ zu reden.
- Themen wie Politik und die kommunistische Zeit zu beginnen.
- Tschechen und Slowaken als eine Einheit zu bewerten.
- lange Monologe zu halten.
- bei einer Redepause sofort das Wort zu ergreifen.
- die tschechische Sprache in die Nähe des Russischen zu rücken.

Angemessen ist:

- bescheidene Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- etwas über die tschechischen Bräuche und Traditionen zu wissen.
- über Themen wie Familie

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Auch wenn Tschechen direkt kommunizieren und schnell zum Punkt kommen, sind Verhandlungen zeitintensiver, da Konflikte und Konfrontationen gern umgangen werden. Als Deutsche sollten Sie deshalb Geduld und Ausdauer mitbringen.
- Alter und Erfahrung stellen Autorität dar, junge Manager werden nicht so ernst genommen.
- Während Deutsche Emotionalität und Rationalität sehr strikt trennen und Verhandlungen fast ausschließlich sachorientiert führen, vermischt sich bei Tschechen Berufliches und Privates stark.
- Ein hoher Improvisationsgrad ist prägend. Strikte Pläne werden dagegen abgelehnt und Normen und Gesetze traditionell kritisch gesehen, angezweifelt, und umgangen.
- Kritik sollte indirekt und auf keinen Fall herablassend geäußert werden. Auf Druck und Bevormundung wird oft in Schwejkscher Manier

reagiert. Dabei werden mit viel Geschick und Phantasie Ausreden erfunden.

- Während einer Konversation sollten Sie versuchen, auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers zu achten. Nach unten gerichtete Augen oder Reaktionslosigkeit wären mögliche Anzeichen einer Problematik oder Aversion gegen das Vorgebrachte.
- Aufgrund der großen Achtung vor Formalitäten, können Sie sich darauf verlassen, dass Tschechen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Besonderheiten:

Wenn Tschechen zum Essen einladen, dann meistens ins Restaurant und nicht nach Hause. Falls Sie doch eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen, Kristallglas, Porzellan, Pralinen oder ein guter Alkohol sind üblich.

Tischetikette

In Tschechien gilt die übliche Tischetikette. Beim Mittag- oder Abendessen finden in der Regel nur persönliche Gespräche statt. Beachten sollte man, dass man beim Essensbeginn „Dobrou hut“ – Guten Appetit sagt. Falls man Slivovice, einen bekannten Pflaumenschnaps, trinkt, stößt man meistens mit den Gläsern an und sagt „na zdraví“ – Gesundheit. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee, der auf türkische Art zubereitet wurde.

Nützliches Vokabular

Dobré rano - Guten Morgen

Dobrý den - Guten Tag

Na zhledanou - Auf Wiedersehen

Prosím - bitte, keine Ursache

Vítejte - bitte

Dekuji - Danke

Ano - ja

Ne - nein

Türkei



Die richtige Begrüßung

Erkundigen Sie sich vor Ihrem ersten Treffen mit türkischen Geschäftsleuten nicht nur nach der richtigen Aussprache der einzelnen Namen. Informieren Sie sich auch über das Geschlecht

der Namensträger. Einige türkische Vornamen (z. B. İlhan, Deniz, Uğur) werden nämlich von beiden Geschlechtern verwendet.

Auch wenn Sie über eine schriftliche Bestätigung Ihres Termins verfügen: Rufen Sie kurz vorher Ihre Verabredung noch einmal telefonisch in Erinnerung. Beweisen Sie zudem die auch hier geschätzte und von Ihnen erwartete „deutsche“ Pünktlichkeit.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen Ihr türkischer Partner mit einem hohen Maß an freundlicher Höflichkeit und Respekt entgegentreten wird. Gastfreundschaft und Harmoniebestreben sind weitere Merkmale der in der Türkei stark ausgeprägten Personenorientierung. Stellen Sie Ihren eigenen Auftritt darauf ein und runden Sie ihn mit einer großen Portion Gelassenheit ab.

Sie werden per Handschlag begrüßt, der aber weicher ausfällt, als Sie es vermutlich gewohnt sind. Es wird Augenkontakt gesucht und gehalten. Den auch zwischen türkischen Männern üblichen Körperkontakt (Umarmungen, Wangenküsse) sollten Sie erwidern, aber (in diesem Stadium Ihrer Bekanntschaft) nicht selbst initiieren. Sie signalisieren Interesse an der türkischen Kultur, wenn Sie bei der durchaus länger dauernden Begrüßungszeremonie einige Höflichkeitsformeln auf Türkisch anbringen. Beachten Sie, dass sowohl bei der mündlichen als auch bei der schriftlichen Kommunikation Wert auf die Nennung bzw. Darstellung der jeweiligen akademischen und beruflichen Titel gelegt wird.

Business-Outfit

Dem äußeren Erscheinungsbild wird in der Türkei große Bedeutung beigemessen. Ihre Kleidung sollte dem Anlass angemessen, elegant und gepflegt sein. Vor allem städtisch geprägte Türken besitzen ein Faible für modische Garderobe sowie Accessoires von Markenherstellern. Kleider machen (auch) in der Türkei Leute.

Konversationsregeln

Das persönliche Gespräch ist für die beziehungsorientierten Türken ein wichtiges Mittel zur Erarbeitung der für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Vertrauensbasis. Nutzen Sie den vor jeder Verhandlungsrunde obligatorischen, ausgiebigen Smalltalk, um im Austausch mit Ihren türkischen Verhandlungspartnern für angenehme atmosphärische Rahmenbedingungen zu sorgen.

Angemessen ist:

- den von Respekt und Höflichkeit geprägten türkischen Kommunikationsstil zu erwidern.
- den Nationalstolz der Türken in positiver Weise ansprechen.
- ehrlich gemeinte Komplimente über das reiche kulturelle Erbe und die vielen Schönheiten des Landes.
- die Türken sind sehr humorvolle Menschen und erzählen sich gerne Witze. Halten Sie daher selbst Humorvolles parat, um an geeigneter Stelle Ihren Beitrag für eine gelöste Atmosphäre zu leisten.

Tabu ist:

- kritische Themen politischer Natur anzusprechen (z. B. der Umgang mit Menschenrechten in der Türkei, der Konflikt mit den Kurden, der Völkermord an den Armeniern und die international nicht anerkannte Türkische Republik Nordzypern).
- die Türkei als islamische Republik zu bezeichnen.
- ein klares „Nein“, dies sollten Sie subtil umschreiben und ein Problem eher indirekt ansprechen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Verhandlungsablauf und -stil sind durch die Personenorientierung der Türken geprägt.
- Wichtig ist es, typische Rituale wie den ausgiebigen Smalltalk bei einer Tasse schwarzen Tee (çay) als bedeutenden Bestandteil der türkischen Verhandlungskultur anzunehmen (und nicht als leidiges, weil ungewohntes und vermeintlich nicht zielführendes „Übel“ zu begreifen).
- Achten Sie bei der personellen Zusammensetzung Ihrer Verhandlungsdelegation darauf, dass Sozial- und Fachkompetenz gleichermaßen repräsentiert sind.
- Um der Beziehungsorientierung der Türken Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich für die Verhandlungsführung, die Klärung der Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) einer Verhandlung strikt von deren personenbezogenen Aspekten (Emotionen, Vertrauen) zu trennen.

- Bemühen Sie sich, „weich“ gegenüber der Person Ihres Verhandlungspartners zu agieren, aber „hart“ in der Sache zu bleiben.
- In der Türkei herrscht ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil. Die Entscheidung trifft der Chef zumeist alleine, dessen Autorität sich über Seniorität und Erfahrung definiert.
- Hierarchien werden strikt eingehalten, vom Vorgesetzten werden ständige Präsenz und häufige Sachstandsabfragen erwartet.
- Informieren Sie sich daher vorab über die genauen Entscheidungsprozesse im Unternehmen Ihres Verhandlungspartners. Stellen Sie eine möglichst frühzeitige Einbindung der Firmenspitze (häufig der Inhaber) in die Verhandlungen sicher.
- Gewährleisten Sie gleichzeitig, dass der Rang Ihrer Verhandlungsführer dem der türkischen Verhandlungspartner entspricht.
- Der Preis spielt eine große Rolle in der türkischen Geschäftspolitik und ist damit häufig Kernfrage der Verhandlung. Kalkulieren Sie daher Preisnachlässe ein.

Tischetikette

Geschäftliche Termine finden in der Türkei häufiger in Restaurants als z. B. in Unternehmensräumen statt. Eine Einladung in das Ambiente eines zumeist luxuriösen Lokals dient zum einen der Intensivierung der wichtigen persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern. Zum anderen gibt sie dem türkischen Gastgeber Gelegenheit, Ihnen gegenüber nicht nur seine Großzügigkeit, sondern auch sein gesellschaftliches Standing zu zeigen. Bringen Sie zum Geschäftsessen viel Zeit mit, da Sie in der Regel nicht nur verwöhnt werden, sondern der Austausch sehr intensiv ist.

In türkischen Restaurants erwartet Sie üblicherweise zunächst ein reichhaltiges Angebot an landestypischen kalten und warmen Vorspeisen (Meze). Beliebte Hauptgerichte sind Gegrilltes vom Lamm oder Kalb sowie Fischspeisen. Zum (Abend-) Essen wird häufig das Nationalgetränk der Türken, der anishaltige Trauben- oder Feigenschnaps Raki gereicht, der gerne in guten Mengen konsumiert wird. Lange Trinkgespräche oder Tischreden sind eher selten. Beachten Sie, dass Türken mit islamischem Hintergrund auf Alkohol verzichten. Schließen Sie sich in dieser Gesellschaft diesem Verhalten an. Zum

Ende werden häufig (sehr) süße Desserts oder Obst gereicht.

Da Türken gerne ihre Gastfreundlichkeit demonstrieren, übernehmen sie in aller Regel die Rechnung. Diese werden sie zumeist unbemerkt von Ihnen begleichen. Nehmen Sie die Einladung dankend an. Ihre Ablehnung oder auch Ihr Angebot, einen Teil der Rechnung zu übernehmen, wird Ihr türkischer Geschäftspartner als Kränkung auffassen.

Einladungen nach Hause sind ein guter Gradmesser für die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrem türkischen Gastgeber. In der Regel wird er Sie nur dann zu sich einladen, wenn Sie zum Freundeskreis der Familie gehören oder ein besonders geschätzter Geschäftspartner sind. Übrigens: Einladungen zu gesellschaftlichen Großereignissen wie einer türkischen Hochzeit dienen eher der Dokumentation der Reputation des Gastgebers und sind wohl nicht als private Gesten einzuschätzen.

Nicht nur angesichts der Bedeutung persönlicher Beziehungen für den Geschäftserfolg in der Türkei sollten Sie daher eine private Einladung nach Möglichkeit nicht ablehnen. Können Sie diese dennoch nicht annehmen, bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und begründen Sie Ihre Absage gut. Vermeiden Sie dabei ein direktes „Nein“.

Noch mehr als anlässlich einer Essenseinladung in ein Restaurant werden Sie zu Hause bei Ihrem türkischen Geschäftsfreund verwöhnt. Ausdruck seiner Gastfreundschaft ist vor allem das sehr reichlich bemessene Angebot an Speisen und Getränken. Würdigen Sie seine Großzügigkeit, indem Sie sich als „guter Esser“ präsentieren und auch bei Nachschlägen nicht „Nein“ sagen. Geben Sie andererseits deutlich aber freundlich zu erkennen, wenn Sie satt sind und eine weitere Portion nicht mehr verzehren können. Stellen Sie sich darauf ein, dass erst sehr spät gegessen wird und gesellige Abende entsprechend lange dauern können.

Erhalten Sie eine Einladung ins Privathaus Ihres türkischen Geschäftspartners, so ist das Mitbringen von kleinen Geschenken üblich. Gern gesehene Mitbringsel sind dekorative Einrichtungsgegenstände, Gebäck oder Süßigkeiten, insbesondere für die Kinder Ihres Gastgebers. Schenken Sie ihm (hochwertige) alkoholische Getränke nur, wenn Sie sich sicher sind, dass er Alkohol trinkt bzw. trinken darf.

Nützliches Vokabular

Günaydin [günaiden] – Guten Morgen

lyi günler [iji günler] – Guten Tag

Merhaba [merhaba] – Hallo

Allaha ismarladik [allasmarladik] – Auf Wiedersehen

Rica ederim! [ridscha ederim] – bitte, keine Ursache

tesekkür ederim! [teschekür ederim] – Vielen Danke!

evet [ewet] – ja

hayir [hajier] – nein



Ungarn

Die Ungarn möchten – wenn sie auch nur eine „kleine Nation“ darstellen – von den anderen als gleichberechtigter Partner wahrgenommen werden. Ungarn meiden offene Konflikte, sorgen für angenehme Atmosphäre in ihrem Umfeld und zwingen dabei anderen nicht so gern ihren Willen auf. Nationale Symbole und die Sprache sind äußerst wichtig.

Die richtige Begrüßung

Die Ungarn legen immer noch viel Wert auf das Zeremonielle. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Namen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. Sie sollten in einer Gesellschaft die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, den Symbolen Achtung erweisen und die Damen zuvorkommend behandeln. Bei Ungarn kommt es gut an, wenn man nett lächelt und bei Selbstbewusstsein gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlt.

Anrede

Beim Grüßen werden in Ungarn – wie auch in anderen Nachfolgestaaten der K. und K-Monarchie – ausschließlich Titel aber keine Nachnamen benutzt. Begrüßen Sie also Ihren Partner mit einem Händedruck und z. B. „Jó napot, igazgató úr!“ (Guten Tag, Herr Direktor!) – und wenn nicht auf Ungarisch, dann sagen Sie die deutsche Version. Dies wird in den meisten Fällen verstanden. Das direkte Anreden mit dem Nachnamen wird in Ungarn als herabwürdigend oder gar provozierend angesehen. Akzeptiert wird es nur dann, wenn ein größerer sozialer Abstand demonstriert wird. Gleichgestellte benutzen

einfach das Wort „úr“ (Herr) oder „hölgyem“ (Frau) oder fügen noch den Vornamen hinzu. Wenn man seine Achtung dem Partner gegenüber demonstrieren will, benutzt man verschiedene Titel (z. B. Direktor, Minister, Präsident, Doktor, Geschäftsführer usw.). Dabei gilt als Regel, dass man alle Titel oder Funktionen nach oben „aufrundet“, z. B. den stellvertretenden Minister oder einen ehemaligen Minister mit Minister anredet.

Konversationsregeln

Besuche und persönliche Kontakte sind bei den Ungarn eine beliebte Form der Geschäftsabwicklung. Sehr oft betrachten die ungarischen Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennen zu lernen und Vertrauen zu schaffen.

Dazu muss man wissen, dass im ungarischen Alltag zwei unterschiedliche Welten präsent sind. Ungarn ist ein traditionelles Agrarland. So sind bäuerliche Werte wie Familie, Nächstenhilfe, gutes Essen und Trinken, demonstrative Religiosität usw. allgemein wichtig. Die Denkweise vieler Ungarn wurde jedoch durch das Bürgertum beeinflusst. Machen Sie sich bitte über die „feudalen“ Vorfahren nicht lustig.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Ungarn zu Osteuropa zuzurechnen; es gehört zu Mitteleuropa.
- ungarisch-russische Beziehungen anzusprechen. Selbst das Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf kein Verständnis stoßen.
- Ungarn in russischer Sprache anzusprechen. Russisch gilt als Sprache der Besatzer und Instrument der nationalen Unterdrückung.
- Sie sollten unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder ruhmvollen Momenten der ungarischen Geschichte meiden.
- Die Freiheitskämpfer oder die Revolutionäre von 1848 und 1956 sollten nicht als Rebellen bezeichnet werden.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Bei den Ungarn hat die sozialistische Vergangenheit einen negativen Nachgeschmack, deshalb werden Sie selten Verständnis ernten, wenn Sie mit Ihrem ungarischen Partner beim

Abendessen vertrauensvoll in „Ostalgie“ versinken.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- über Politiker, Beamte und Polizisten zu spotten.
- sich für die ungarische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.
- Für die Gesprächspausen ist Small Talk über Ungarn ratsam.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- In der ungarischen Kultur hat die menschliche Güte einen Ehrenplatz, niemand soll verletzt werden. Interpretieren Sie deshalb die ungarische Indirektheit nicht als Falschheit, Zeichen böser Absichten oder Unzuverlässigkeit.
- Das eigentliche Kommunizieren und Verhandeln ist stark formell und hierarchisch strukturiert.
- Der persönliche Kontakt zu den ungarischen Geschäftspartnern ist wichtig, daher sollte man auch das Telefongespräch der E-Mail vorziehen.
- Drängen Sie nicht auf schnelle Entscheidung.
- Ein direktes „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen.
- Politische Korrektheit spielt in Ungarn keine große Rolle, deshalb scherzt man gelegentlich über Minderheiten. In der Praxis verhalten sich die Ungarn jedoch überwiegend tolerant und akzeptieren das Anderssein.

Besonderheiten:

Obwohl die Ungarn gern tafeln, kann es beim Essen trotzdem still zugehen. Wundern Sie sich nicht, dass nachdem das Essen auf den Tisch gekommen ist, Sie nur kurze oder abweisende Antworten auf Ihre höflichen Diskussionsansätze erhalten. Dieses Verhalten wurzelt tief in der ungarischen Kultur. Es gilt ein altes Sprichwort: „Beim Essen spricht ein Ungar nicht!“.

Mit Bier wird in Ungarn nicht angestoßen. Dies ist nach der Niederschlagung der Revolution 1848–49 ein „Privileg“ der österreichischen Besatzer („die Deutschen“) geblieben. Mit Bier anzustoßen gilt oft immer noch als Beleidigung

und Unterdrückung durch „die Deutschen“. Wenn Ihr Partner aber das Glas hebt und den Wunsch signalisiert, mit Ihnen doch anstoßen zu wollen, sollten sie diesen Wunsch nicht ablehnen und diese Geste würdigen.

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Die Ungarn sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Und zum Schluss: In Ungarn ist die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen noch ein Tabu. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo sie sich die Hände waschen können.

Tischetikette

In Ungarn gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast fühlen, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird oft Bier oder Wein getrunken; es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass Schnaps (z. B. Pfirsich- oder Birnenschnaps) serviert wird. Als Gast gehört es sich wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es den Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Jó reggelt - Guten Morgen

Egészségére - Zum Wohl

Jó napot - Guten Tag

Kérem - Bitte

Viszontlátásra - Auf Wiedersehen

Köszönöm - Danke

Tessék? - Wie bitte?

Elnézést - Entschuldigung

Nem - nein

Igen - ja

Amerika



USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika werden oft als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten bezeichnet. Viele Menschen aus Südamerika und Asien wandern deshalb in die USA ein. Aufgrund der kulturellen und regionalen Unterschiede ist es schwierig, einen pauschalen Verhaltensratgeber für die USA zu schaffen. Die hier genannten Ratschläge beziehen sich deshalb auf die so genannte „Leitkultur“ und es kann durchaus vorkommen, dass anderes Verhalten in bestimmten Situationen passender ist.

Die richtige Begrüßung

Wie in Europa wird zuerst der Ranghöchste begrüßt und ihm werden alle anderen vorgestellt. Ein Händedruck ist bei der Begrüßung üblich. Wenn Sie nicht vorgestellt werden, dann übernehmen Sie es selbst. Seien Sie prägnant und energisch und lächeln Sie. Dabei werden die Namen und eventuell andere wichtige Informationen genannt.

Anrede

In den USA werden oft Vornamen bei der Anrede verwendet. Sie erkennen es schnell an der Art der Vorstellung. Wenn jemand mit dem Vornamen vorgestellt wird, dann dürfen Sie die Person auch so ansprechen. Wenn Sie sich aber nicht sicher sind, dann sollten Sie auf jeden Fall Ihren Geschäftspartner mit „Mr.“ oder „Mrs.“ und seinem Nachnamen ansprechen. Wenn der Geschäftspartner auf den Vornamen umsteigen möchte, dann wird er locker „Call me John“ sagen. Titel sind in Amerika nicht so wichtig.

Konversationsregeln

Amerikaner lieben Small Talk vor Besprechungen, Verhandlungen, am Arbeitsplatz und bei gesellschaftlichen Anlässen. Beliebte Themen sind: die schöne Gegend, das schöne Büro, Autos, Mode, Sport, Kunst, Kultur oder Kino.

Tabu ist:

- auf die Frage „How are you?“ mit Leid- und Krankengeschichten aufzuwarten. Die Antwort muss immer lauten: „Fine, thank you!“

- sich zu beschweren oder zu schimpfen: die Konversation muss immer positiv gehalten werden.
- über kontroverse Themen, wie Politik, Religion oder Geschichte zu sprechen.
- frauenfeindliche Kommentare.
- intime und persönliche Themen anzusprechen.
- zu starke Blicke jemandem zuzuwerfen oder gar Berührungen, denn diese können schnell falsch verstanden werden.

Angemessen ist:

- humorvoll und kontaktfreudig zu sein.
- Anekdoten zu erzählen.
- den Geschäftspartner bei Projekten immer auf den Laufenden zu halten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Pünktlichkeit ist wichtig.
- Geschäftsverhandlungen werden mit einem Small Talk begonnen und abgeschlossen.
- Amerikaner sind harte Geschäftspartner und handeln zweck- und zielorientiert.
- Amerikanische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch flache Hierarchiestrukturen aus.
- Bevor Sie anfangen mit starken Argumenten zu verhandeln, sollten Sie warten bis alle ihren Standpunkt geäußert haben.
- Strukturierte und kurze Präsentationen (max. 30 Minuten) kommen am besten an.
- Amerikaner betonen ihre Stärke hinsichtlich ihrer finanziellen Lage und Machtposition. Sie sollten dasselbe tun, indem Sie von Ihren Stärken und positiven Aspekten Ihres Unternehmens sprechen.
- Übertreibungen werden erwartet („very cheap“ oder „ultra-fast“).
- Sie kommen schnell zum Punkt und Entscheidungen werden auch schnell getroffen.
- Amerikaner versuchen, eine entspannte Verhandlungsatmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie genau und aufmerksam und halten Sie sich an die Abmachungen, sonst können Amerikaner auf freundliche Weise unangenehm werden.
- Businessfrühstück und Mittagessen kommen häufig vor.

- Bei sprachlichen Unklarheiten oder fachlichen Verständnisproblemen können Sie einfach nachfragen.
- Wenn Sie Kritik einbringen möchten, dann sagen Sie zuerst etwas Anerkennendes und danach Ihre Meinung. Dabei können Sie Wörter wie „would“ oder „could“ verwenden und Ihre Kritik kommt trotzdem bei den Amerikanern an.

Besonderheiten:

Amerikaner laden gern zu sich nach Hause ein. Diese Offenheit ist normal und Amerikaner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthaltes wohl fühlen. Die Einladung bedeutet noch lange nicht, dass sie Freunde geworden sind. Seien Sie pünktlich, aber nicht zu früh. Den Schlips können Sie Zuhause lassen. Wählen Sie lockere Kleidung und nehmen Sie z. B. Wein oder Blumen mit.

Das Wort „okay“ heißt, dass etwas ganz gut, aber nicht sehr gut ist. Bessere Ausdrücke, die ihre Zufriedenheit zeigen, sind beispielsweise: „fantastic“, „perfect“ oder „excellent“.

Businessoutfit

Mit einem konservativen dunklen Anzug, einem hellen Hemd und einer Krawatte liegt der Geschäftsmann in den USA richtig. Der europäische Stil gilt auch für die Frau: ein dunkles Kostüm oder ein Hosenanzug sind passend. Zeigen Sie nicht zu viel Haut und seien Sie dezent geschminkt.

Tischetikette

In Amerika gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Lassen Sie den Gastgeber das Restaurant wählen. Wenn Sie einladen möchten, dann lassen Sie sich ein Lokal empfehlen. So treffen Sie den Geschmack Ihres Geschäftspartners. Die Rechnung zahlt der Gastgeber bzw. der Einladende. Lassen Sie sich von der Bedienung einen Tisch zuweisen und legen Sie die Hand, welche nicht zum Essen benutzt wird, auf den Schoß. Herren sollten sich kurz erheben, wenn eine Dame den Tisch verlässt und wenn sie sich wieder setzt.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung
Excuse me - Erlauben Sie mal
Please - bitte
Thank you - danke

Südamerika

An dieser Stelle wird auf Brasilien, Chile, Kuba und Venezuela eingegangen.

Die Begrüßung

In den vier Ländern Südamerikas begrüßt man sich im Allgemeinen mit einem Händedruck, berührt dabei den Arm, klopfte sich dabei auf die Schulter oder umarmt sich. Von Ihnen werden ein Händeschütteln und ein paar warme Worte erwartet. Frauen begrüßen sich mit einem Kuss auf die Wange. Eine fremde Frau wird von einem Mann mit Händeschütteln begrüßt. Bei einer engeren Geschäftsbeziehung kommt ein angedeuteter Kuss auf die linke und rechte Wange oft vor.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist für Sie ein Muss. Die Südamerikaner versuchen stets pünktlich zu sein; es kann aber vorkommen, dass Sie auf Ihren südamerikanischen Geschäftspartner kurz warten müssen. Bei privaten Einladungen ist es ein Fehler, pünktlich auf die Minute beim Gastgeber zu erscheinen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, denn Sie werden etwa 10-15 Minuten später erwartet.

Business-Outfit

Trotz der hohen Temperaturen in der Trockenzeit sollten Sie als Geschäftsmann einen dunklen Anzug, ein helles Hemd und eine Krawatte tragen. Eleganz ist auch für die Geschäftsfrau ein Muss. Ein dunkler Hosenanzug oder ein Kleid, dazu ein dezentes Make-up sind empfehlenswert. Die Verhandlungsräume sind in der Regel klimatisiert. Falls Sie zu Freizeitaktivitäten eingeladen werden, ist helle Kleidung aus Baumwolle oder Leinen angemessen. Achten Sie trotz der hohen Temperaturen darauf, immer gepflegt auszusehen.

Tischetikette

Es gelten zu Tisch die üblichen Sitten. Wenn Sie auf Ihren Geschäftspartner im Restaurant warten, dann sollten Sie dies an der Bar tun und

noch kein Essen bestellen. Oft wird von Ihnen erwartet, eine kurze Tischrede zu halten. Vor dem Essen wird meistens Brot oder Häppchen serviert. Wenn Sie zahlen möchten, dann sollten Sie das zeitig dem Kellner mitteilen, dann kommt es später nicht zu Missverständnissen. In Chile wird beispielsweise zu Tisch besonders auf gesellschaftliche Regeln geachtet. Das Trinkgeld beträgt im Durchschnitt 10 Prozent und ist oft schon in der Rechnung aufgeführt. Die Rechnung wird immer von einem der Geschäftspartner übernommen. Kein guter Treffpunkt ist ein Hotel, dafür ist ein gutes Restaurant oder ein modernes Café umso geeigneter. Es geht darum, dass Sie Ihrem Geschäftspartner genug Zeit opfern. Ein Treffen im Hotel könnte den Anschein erwecken, dass sie auf dem Sprung sind und das Geschäft nur nebenbei erledigen.



Brasilien

In Brasilien ist eine feste Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung für gute Geschäftsbeziehungen. Dafür brauchen Sie Geduld, denn Sie werden beim ersten Treffen noch keinen Vertrag unterschreiben, im Gegenteil – das erste Meeting dient hauptsächlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Aufgrund der freundschaftlichen deutsch-brasilianischen Beziehungen werden deutsche Geschäftsleute in Brasilien mit großem Respekt empfangen.

Die richtige Begrüßung

Bei der Begrüßung ist es üblich „Boa tarde“ - „Guten Tag“ zu sagen und mit „Tudo bem?“ - „Geht's gut?“ nach dem Wohlbefinden des Geschäftspartners zu fragen. Darauf wird kurz geantwortet, ohne seine gesundheitliche Verfassung näher in Erwägung zu ziehen. Die Anrede erfolgt per Vorname - „Senhor Peter“ - „Herr Peter“ oder „Dona Kerstin“ - „Frau Kerstin“.

Konversationsregeln

Brasilianer beklagen sich einerseits gerne über die Missstände in ihrem Land, andererseits sind sie sehr stolz auf ihre Nation. Sie sprechen oft über die Schönheit der brasilianischen Frauen, über die Metropolen São Paulo oder Rio de Janeiro sowie über die brasilianischen Traumstrände und den Amazonas. Sport, vor allem Fußball, und Karneval sind auch guter Gesprächsstoff für einen Small Talk.

Tabu ist:

- sich negativ über Brasilien zu äußern.
- Kritik offen auszusprechen.
- arrogant zu sein.
- Themen wie Korruption, Homosexualität oder Armut zu beginnen.
- über die Abholzung des Regenwaldes, das Schicksal der Indios und Kinderarbeit zu sprechen.
- Themen, die von brasilianischen Geschäftspartnern angesprochen werden, nicht ernst zu nehmen.

Angemessen ist:

- Bewunderungen und Lob zu äußern.
- oft Danke – „Obrigado“ zu sagen.
- über Diebe, Warteschlangen und schlechte Luft zu schimpfen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Messen sind sehr gute Anlässe, um den richtigen Geschäftspartner zu finden.
- Ein längerer Small Talk schafft Vertrauen.
- Das zweite Treffen findet oft in Hotels statt. Hier sollten Sie ein gutes Hotel wählen, da die Preisklasse Ihre Ernsthaftigkeit gegenüber dem brasilianischen Geschäftspartner ausdrückt.
- Mittagessen sind üblich, Abendessen nur zu feierlichen Anlässen.
- Bei mangelnder Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen sollten Sie den Wunsch formulieren, die Geschäftsbeziehungen in beiderseitigem Interesse fortzusetzen, weil Gerichtsverhandlungen sich über Jahre hinziehen können.
- Obwohl Brasilianer sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen, gelingt es ihnen nicht immer genau auf die Minute zu erscheinen. In Großstädten kommt man meistens pünktlich zu Meetings, in kleineren Städten sollten Sie darauf vorbereitet sein, warten zu müssen. Kurzfristige Änderungen sind normal.
- Lange Arbeitszeiten sind vor allem in Großstädten keine Seltenheit.
- Stark hierarchische Strukturen werden Sie in den meisten Unternehmen und Behörden antreffen.
- Oft sind junge Menschen in hohen Positionen zu finden.

- Treffen Sie sich immer mit dem Entscheidungsträger, um wichtige Verhandlungen zu führen. Von Ihnen wird auch erwartet, dass ein deutscher Entscheidungsträger dabei ist.
- Sie sollten sich nicht wundern, wenn sich Ihr Ansprechpartner im Unternehmen ändert. Hohe Fluktuationsraten sind in Brasilien üblich.
- Planen Sie zwei zusätzliche Tage für weitere Gespräche oder Einladungen ein.
- Mit kleinen Schritten und Argumenten werden Sie erfolgreicher sein als mit direkten eindeutigen Aussagen.

Besonderheiten:

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ – das gilt auch in Brasilien. Beim ersten Treffen wird noch kein Geschenk erwartet. Sie sollten spätestens beim zweiten Treffen eine Kleinigkeit parat haben. Kaufen Sie nicht zu teure Geschenke. Beliebt sind beispielsweise Dinge, die aus Europa oder USA stammen; Füller, CDs, Alkohol usw. Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können bestimmte Abläufe beschleunigen. Einladungen nach Hause sind selten, eher werden Sie in einen Club eingeladen. Falls es zu einer privaten Einladung kommt, sollten Blumen oder ein Geschenk mitgebracht werden und Sie sollten nicht zu pünktlich sein.

Nützliches Vokabular

Bom dia - Guten Morgen

Boa tarde - Guten Tag

Adeus - Auf Wiedersehen

Obrigado/Obrigada - Danke (Mann/Frau)

por favor - bitte

desculpe-me/desculpa - Entschuldigung

Sim - ja

Não - nein



Chile

Oft werden Chilenen als die „Preußen Südamerikas“ bezeichnet und gelten als fleißig und formal. Stellen Sie sich in Chile auf eine stark ausgeprägte Klassengesellschaft und damit verbundenem Denken ein. Deshalb sollten Sie ein bisschen Fingerspitzengefühl mitbringen, um die Partner einzuordnen.

Die richtige Begrüßung

Die sicherste Anrede ist „Usted“ – „Sie“. Oft wird sofort mit dem Vornamen angesprochen, bei Ranghöheren sagen die meisten Chilenen „Don“ oder „Doña“, um den Herrn oder die Frau anzusprechen.

Konversationsregeln

Die Chilenen nutzen gerne die Form des Understatements, um über ihr eigenes Land und ihre Kultur zu sprechen. Sie sollten dieser Meinung nicht zustimmen. Ansonsten gehören die Freundlichkeit der Menschen oder die Schönheit des Landes zu beliebten Gesprächsthemen.

Tabu ist:

- Besserwisserei und Arroganz.
- offene Kritik.
- zu viel Ehrlichkeit und klare Aussagen (können als Kritik verstanden werden).
- zu jammern und Unzufriedenheit zu zeigen.
- über Politik, Religion, Geld und zu intime Themen zu sprechen.
- unpassende Vergleiche mit den Nachbarländern zu machen.

Angemessen ist:

- Lob, Wertschätzung zu äußern.
- bescheiden über sein eigenes Land zu erzählen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Geschäftsleute großer Firmen sind mit den internationalen Verhaltensregeln vertraut. Wenn Sie mit kleineren Unternehmen Geschäfte machen möchten, dann sollten Sie wissen, dass Ihnen gegenüber Misstrauen und Unsicherheit empfunden wird.
- Ein Small Talk zu Beginn der Geschäftsbesprechungen kann nicht nur die Atmosphäre auflockern, sondern auch Vertrauen schaffen. Sie sollten stets bemüht sein, den misstrauischen Chilenen die Möglichkeit zu geben, Sie besser kennen zu lernen.
- Die Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch und Entscheidungsträger ist immer der Chef.
- Da ungern eigenverantwortlich gearbeitet wird, werden Sie wahrscheinlich Ergebnisse einfordern müssen.

- Pünktlichkeit ist für Sie als Deutscher ein Muss. Die Chilenen sind dagegen nicht immer ganz pünktlich.
- Sie werden kaum eine direkte Ablehnung erhalten und sollten dem entsprechend „vielleicht“ oder „wieso nicht“ als ein Nein deuten.
- Sie sollten ein Feingefühl für den Geschäftspartner entwickeln, denn die Chilenen werden es Ihnen nicht deutlich zeigen, welche Absichten sie haben. Beispielsweise heißt gegenseitige Sympathie noch lange nicht, dass die Geschäftsverhandlungen gut verlaufen.
- Chilenen werden es eher nicht zugeben, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sie sollten Ihren Geschäftspartner also aufmerksam beobachten.
- In Chile werden mündliche und schriftliche Zusagen häufig eingehalten. Jedoch sollten auf jeden Fall alle Vereinbarungen in schriftlichen Verträgen vereinbart werden.
- Da Januar und Februar Urlaubsmonate sind, ist es nicht die günstigste Zeit für eine Kontaktaufnahme.
- Die persönliche Sekretärin des Chefs spielt eine besondere Rolle, da sie über den Terminkalender des Chefs verfügt und Prioritäten setzen kann. Sie ist loyal und unbestechlich, deshalb sollten Sie hier nicht versuchen, Ihre Geschäftsbeziehungen mit kleinen Aufmerksamkeiten zu verbessern. Sie sollten die Dame mit Respekt und Freundlichkeit überzeugen.
- Geschäftsessen sind eine beliebte Möglichkeit, sich besser kennen zu lernen. Mittagessen sind zu Beginn der Bekanntschaft üblich, später geht man auch abends zusammen essen.

Besonderheiten:

Kleine Geschenke, wie Schokolade, Pralinen oder Parfüm sind frühestens ab dem zweiten Treffen angemessen. Sie sollten Vertretern von staatlichen Organisationen auf keinen Fall Geschenke machen, da Sie den Eindruck erwecken könnten, jemanden bestechen zu wollen. Private Einladungen sollten niemals ausgeschlagen werden. Sie sollten nicht zu pünktlich vor Ort erscheinen.

Nützliches Vokabular

Buenos días - Guten Morgen/guten Tag

Adiós - Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? - Wie geht's?

Antwort: Muy bien - sehr gut

Perdón - Entschuldigung

Por favor - bitte

Gracias – danke
Si – ja
No – nein

Kuba



Die richtige Begrüßung

Unbekannte werden mit „Señor“ bzw. „Señora“ und dem Nachnamen vorgestellt. Es ist jedoch üblich, sich selbst vorzustellen und nicht auf die Initiative von Dritten zu warten. Kubaner gehen relativ schnell zum Vornamen über. Wichtig ist es, die Menschen in Kuba immer mit der richtigen Begrüßung je nach Tageszeit anzusprechen. Der Handschlag gehört wie in Deutschland zu einer Begrüßung und zu einer Verabschiedung dazu. Wenn man schon zu vertrauten Geschäftspartnern geworden ist, sind (Luft-) Küsschen auf beide Wangen üblich. Wenn Sie Visitenkarten verteilen, dann sollten diese in Spanisch und Englisch sein. Stellen Sie sich darauf ein, auch mit einem Wangenkuss begrüßt zu werden.

Anrede

Man spricht seine Geschäftspartner generell mit ihrem Titel an. Später wird oft zum Vornamen übergegangen.

Konversationsregeln

Themen wie Baseball, kubanische Literatur, Essen, Trinken, Familie oder Musik und Tanz sind empfehlenswert zum Small Talk. Kubaner mögen es, wenn ihr Geschäftspartner versucht spanisch zu sprechen und helfen gern.

Tabu ist:

- über Politik und politische Affinität, Kommunismus oder die Wirtschaftslage zu sprechen.
- nach dem Beruf und Gehalt zu fragen und generell über Geld zu sprechen.
- Auskünfte zu seinem Gesundheitszustand zu geben.
- die Gegebenheiten im Gastland (Werbung, Dienstleistungen) zu kritisieren.
- Arroganz und Überheblichkeit zu zeigen.

Angemessen ist:

- Fotos von seiner Familie und seiner Heimat zu zeigen.

- die Leistung der kubanischen Geschäftspartner zu würdigen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Stellen Sie sich auf eine lebhaftige Diskussion ein, bei der die Verhandlungspartner durcheinander reden. Fragen werden oft gestellt und es ist üblich einander zu unterbrechen.
- Geschäftstreffen sollten für den Morgen eingeplant werden.
- Bereiten Sie eine Präsentation sowie eine ausreichende Anzahl von Hand-outs in Spanisch vor.
- Verhandlungen sind nicht die Hauptsache der Businessmeetings. Das erste Treffen dient zum einander Kennenlernen und zur Vertrauensbildung.
- In Kuba wird nicht zwischen Berufs- und Privatleben getrennt.
- Hierarchien spielen eine wichtige Rolle und müssen eingehalten werden.
- Missverständnisse oder Konflikte sollten unter vier Augen geklärt werden, sonst könnten Kubaner in Verlegenheit geraten und das würde die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Besonderheiten:

Im Small-Talk wird meistens über die Familie, die einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Kubaner hat, gesprochen. Recht enge körperliche Kontakte, wie Umarmungen und Wangenkuss (nach dem ersten Kennenlernen) gehören zum Alltag. Bei der Zusammenarbeit mit Kubanern sollten Sie sich darauf einstellen, dass Spontanität oft vor Planung geht.

Tischetikette

In Kuba gelten zu Tisch die üblichen Regeln. „¡Buen provecho!“ heißt Guten Appetit und ist auch das Startsignal zum Essen. Sie sollten sich immer so viel Essen auf den Teller legen, wie Sie auch essen können. Zu viele Essensreste auf dem Teller werden nicht gern gesehen.

Nützliches Vokabular

Buenos días – Guten Morgen/guten Tag

Adiós – Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? – Wie geht's?

Antwort: Muy bien – sehr gut

Perdón – Entschuldigung

Por favor - bitte
Gracias - danke
Si - ja
No - nein

Asien

Vereinigte Arabische Emirate



In den Vereinigten Arabischen Emiraten steht die Familie an erster Stelle. Frauen stehen in der sozialen Hierarchie unter Männern. Wenn sie hingegen eine hohe Position einnehmen, genießen sie denselben Respekt wie Männer. Araber vertrauen bei Geschäftsverhandlungen mehr ihrem Gefühl und sind weniger rational als Deutsche. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich an die Regeln im Land anpassen.

Die richtige Begrüßung

Ein kurzer leichter Händedruck und eine leichte Verbeugung sind die übliche Begrüßung. Deutsche Geschäftsfrauen sollten den männlichen arabischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen, für deutsche Geschäftsmänner gilt das selbe bei arabischen Frauen. Mit „As salam aleikum“ – „Friede sei mit Dir“ beginnt man einen Small Talk. Das Gegenüber reagiert mit „Wa aleikum salam“ – „Auch mit Dir sei Friede“. Ihre Visitenkarten (Englisch, Arabisch) können Sie nach der Begrüßung zuerst an die älteren Araber verteilen.

Werden Sie anderen vorgestellt, wird Ihr voller Name und Titel genannt. Bevor Sie als Mann eine arabische Frau begrüßen, sollten Sie warten, bis sie Ihnen zunickt oder die Hand reicht. Deutsche Frauen sollten auch abwarten, bis sie vom Mann begrüßt werden.

Anrede

Die Beachtung von Titeln ist sehr wichtig. Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner immer mit ihrem Titel und Nachnamen an. Die Geschäftsbeziehung wird mit der Zeit lockerer.

Konversationsregeln

Araber unterhalten sich sehr gerne. Angenehme Konversationsthemen wären beispielsweise die Sportmöglichkeiten, die man in den VAE nutzen kann. Dazu gehören Golf, Wasserski, Tauchen,

Windsurfen und Segeln. Kamel- und Pferderennen sind ebenfalls beliebte Themen der Araber.

Tabu ist:

- offene Kritik, da Sie Araber in Verlegenheit bringen könnte und so die Zusammenarbeit erschwert wird.
- die dortigen Beziehungen zwischen Mann und Frau anzusprechen.
- über die Frau des Gesprächspartners zu sprechen.
- politische oder religiöse Themen zu beginnen.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht.

Angemessen ist:

- Probleme auf eine sehr vorsichtige Weise anzusprechen.
- Lob und Wertschätzung zu zeigen.
- Distanz zu wahren.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Es ist wichtig, die hierarchischen Strukturen sowie das Statusdenken in den VAE zu akzeptieren. Deshalb sollte man immer mit Menschen, die vergleichbare Positionen einnehmen, verhandeln.
- Pünktlichkeit ist ein Muss.
- Araber reden und verhandeln gerne und können harte Geschäftspartner sein.
- Es lässt sich keine klare Verhandlungsstrategie der Araber erkennen. Sie versuchen in den meisten Fällen die Preise auf verschiedene Weisen zu drücken; manche versuchen zu drohen oder zu beleidigen oder täuschen sogar Wutanfälle vor.
- Seien Sie während der Geschäftsverhandlungen sachlich, höflich und zeigen Sie Flexibilität. Lassen Sie sich von Ihrem Gegenüber nicht unter Druck setzen und tun Sie so, als seien Sie falsch verstanden worden. Einen kühlen Kopf bewahren ist immer die beste Lösung.
- Bringen Sie Geduld mit, weil die Verhandlungen nicht nur Stunden, sondern teils Tage oder Wochen dauern können.
- Wenn es klare Preisvorgaben für die Güter, die die Araber kaufen möchten gibt, dann beschränken sich die Verhandlungen meistens auf Nebensächlichkeiten und nehmen weniger Zeit in Anspruch.

- Falls Sie während der Verhandlungen schon Ihr niedrigstes Angebot erreicht haben, können Sie versuchen, die Araber noch einmal über die hohe Qualität oder einige Besonderheiten Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aufzuklären.
- Ihr Fingerspitzengefühl wird in den VAE auch gefordert sein, denn klare Antworten wie „Ja“ und vor allem „Nein“ sind selten. Sie sollten also aufmerksam zuhören, was die Araber sagen. Wenn etwas nur leicht angezweifelt wird, dann können Sie davon ausgehen, dass die Araber eine andere Meinung haben als Sie selbst.

Besonderheiten:

Araber laden selten zu einem privaten Mittagessen ein. Falls Sie schon eine freundschaftliche Geschäftsbeziehung aufgebaut haben, ist es üblich, zu einem Essen in der Wüste eingeladen zu werden. Dann gibt es nicht nur leckeres Essen, sondern es wird auch die „Shisha“ (Wasserpfeife) geraucht. Wenn Sie eingeladen werden, dann sollten Sie beim ersten Mal ablehnen und erst zusagen, wenn Ihr Geschäftspartner Sie noch einmal fragt. Die Einladung gilt meistens für den Mann und nicht für die Partnerin. Männer laden nur Männer ein und Frauen nur Frauen. Wenn Sie als Paar zu einem Treffen gehen, kann es passieren, dass Sie voneinander getrennt werden, denn Männer und Frauen unterhalten sich und speisen an separaten Orten. In den meisten Fällen werden Ihre Geschäftspartner jedoch ähnliche Regeln wie die in Europa praktizieren.

Business-Outfit

Herren sollten einen leichten Anzug in gedeckten Farben tragen. Ein helles Hemd und eine Krawatte sowie geschlossene Schuhe gehören zum förmlichen Outfit. Geschäftsfrauen sollten sehr wenig Haut zeigen und körperbetonende Kleidung vermeiden. Ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock, eine undurchsichtige Bluse sowie geschlossene Schuhe sind angemessen. Im Emirat Dubai wird sehr auf Markenkleidung geachtet.

Tischetikette

In den VAE wird meistens schweigend gegessen und einheimische Geschäftspartner bevorzugen Restaurants mit einem Buffet. Das Essen dient nicht unbedingt zum Kennenlernen, deshalb

folgt kurz nach dem Essen der Kaffee bzw. Tee mit der Nachspeise. Danach verlassen die Araber den Tisch. Beachten Sie, dass die islamische Religion die Esskultur stark beeinflusst. Der Gastgeber beginnt als erster mit dem Essen.

Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Gehen Sie nicht allzu hungrig zu Ihrem Gastgeber, denn das Essen wird erst gegen 22:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung. Nach dem Dinner geht man sofort nach Hause. Die meisten Araber trinken keinen Alkohol und deshalb sollten Sie während der Geschäftsessen auch keinen Alkohol trinken. Auf diese Weise zeigen Sie der arabischen Kultur gegenüber Respekt. Oft wird mit den Händen gegessen; wenn Sie es wünschen, bekommen Sie auch einen Löffel und eine Gabel. Lassen Sie etwas auf dem Teller liegen, wenn Sie schon satt sind. Geraucht wird kaum und in vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot.

Nützliches Vokabular

Sabah al Khir - Guten Tag

As salam aleikum - Friede sei mit Dir

Wa aleikum salam - Auch mit Dir sei Friede

Tschai - Tee

Na'am - ja

Lā - nein

Chukran - Danke

Midfadlek - bitte



Volksrepublik China

Die VR China ist ein Land, auf das Sie sich langfristig vorbereiten sollten. Freundlichkeit und Höflichkeit sind das A und O einer erfolgreichen Geschäftsverhandlung mit Chinesen. Aus diesem Grund sollte man seinen chinesischen Geschäftspartner niemals in Verlegenheit bringen, da er sonst sein Gesicht verliert – ein Umstand, der die weitere Zusammenarbeit stark beeinträchtigt, unter Umständen sogar unmöglich macht.

Die richtige Begrüßung

Chinesen beugen sich bei der Begrüßung ca. 40 Grad nach vorn und halten bei der Verbeugung ihre Visitenkarte mit beiden Händen und Schrift nach vorn zum Gast. Die Kontaktaufnahme ist in China ein entscheidender Schritt. Zeigen Sie Ihren potentiellen Geschäftspartnern Respekt.

Bereiten Sie eine ausreichende Anzahl von Visitenkarten vor, die von einer Seite auf Englisch oder Deutsch und auf der anderen Seite auf Chinesisch bedruckt sind. In den meisten Fällen steht auf den Visitenkarten der Nachname vor dem Vornamen. Einige Chinesen versuchen, sich an den westlichen Stil anzupassen. Sollten Sie den Vornamen vom Nachnamen nicht unterscheiden können, fragen Sie zur Sicherheit noch einmal nach. Wie in Europa begrüßt man in China den Ranghöchsten zuerst.

Händedruck

Verhandlungen beginnen mit einem leichten Händedruck mit einer gleichzeitigen leichten Beugung. Sie sollten jede Person einzeln grüßen.

Anrede

Manche Chinesen verwenden statt ihrem chinesischen einen englischen Vornamen, wie z. B. Billy oder Kelly, um es ausländischen Geschäftspartnern einfacher zu machen. Sie sollten aber stets versuchen, falls bekannt, sie bei ihrem richtigen Namen anzusprechen.

Konversationsregeln

Chinesen legen viel Wert auf Vertrauen und lernen ihren Geschäftspartner gern durch Gespräche kennen. Bevorzugte Themen sind dabei Chinas Geschichte, aktuelle Ereignisse wie Messen, die gerade in China stattfinden oder stattfinden werden, natürlich das Wetter, Golf oder Urlaub. Der höfliche Umgang untereinander spielt eine große Rolle. Bei ersten Kontakten sollte man nicht zu forsch, sondern zurückhaltend, aber selbstbewusst auftreten.

Tabu ist:

- den Sprechenden zu unterbrechen.
- offene Kritik oder Unbehagen zu äußern.
- „Nein“ zu sagen.
- Ihren Geschäftspartner z. B. durch Verärgerung in Verlegenheit zu bringen.
- Jegliche Art von Umarmung bei Begrüßungen
- persönliche/intime Themen anzusprechen.
- Ständiger Blickkontakt (Mangel an Respekt)
- bei offiziellen Treffen über Tibet, Taiwan zu sprechen oder Belehrungen zu Menschenrechten abzugeben.
- den Gesprächspartner während des Small Talks zu berühren.

- die Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen zu lassen.

Angemessen ist:

- ruhig zu bleiben und sich ruhig zu verhalten.
- leise zu sprechen.
- viel zu lächeln.
- wenig private Dinge zu erzählen.
- Probleme indirekt anzusprechen.
- bescheiden zu sein (Understatement).

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Zur Kontaktabahnung bieten sich Messen oder Handelsdelegationen an. Das direkte Anschreiben potentiellen Geschäftspartner wird in China eher keinen Erfolg bringen.
- Am vorteilhaftesten ist es, einen Mittelsmann zu finden, der sich in China auskennt und gute Beziehungen zu Politikern und lokalen Behörden hat. Neben den deutschen Institutionen, wie der Deutschen Handelskammer in China (AHK) oder der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt, können Sie sich auch an die jeweilige Abteilung für Wirtschaftsförderung (gibt es in jeder Stadt) bzw. erfahrene Consulting-Unternehmen wenden.
- Als Geschäftsführer sollten Sie selbst zu Geschäftstreffen reisen, das unterstreicht die Wichtigkeit des Meetings und erweist den chinesischen Partnern Respekt. Bereiten Sie eine interessante Präsentation zumindest in englischer Sprache vor. Printmaterialien sollten hochwertig sein.
- Pünktlichkeit wird sehr von Chinesen geschätzt und beeinflusst das Vertrauen Ihnen gegenüber. Kommen Sie zu spät, könnte daraus interpretiert werden, dass die Qualität Ihrer Leistung zu wünschen übrig lässt.
- Sie selbst sollten der Pünktlichkeit Ihrer chinesischen Partner einen eher geringen Wert beimessen, da es üblich ist, sich nicht ganz an die Zeitvereinbarungen zu halten.
- Das Mittagessen beginnt in China schon zwischen 11:30 und 12:00 Uhr, das Abendessen gegen 18:00 Uhr. Besprechungen sollten nicht bis in die Mittagspause ausgedehnt werden.
- Chinesische Delegationen sind meistens sehr groß; Sie sollten daher auch nicht allein zu den Verhandlungen gehen.
- Versuchen Sie, Ihren eigenen Dolmetscher zu engagieren. Wenn jede der Verhandlungsseiten

von einem eigenen Dolmetscher übersetzt wird, sind Missverständnisse leichter auszuschließen.

- Die jeweils Ranghöchsten der Gesprächsparteien führen die Verhandlungen.
- Die Sitzordnung spielt eine sehr große Rolle.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstrukturen dauern Verhandlungen relativ lang, da sehr viele Gremien und Behörden am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- Chinesen sind harte Verhandlungspartner, die sich ausgezeichnet vorbereiten und zielstrebig ihre Interessen verfolgen.
- Chinesen lieben es zu handeln. Ein paar Zugeständnisse, bei denen Sie Kompromisse eingehen, sind daher hilfreich.
- Verhandeln Sei nicht mit nachrangigen Mitarbeitern, sondern mit Vertretern auf gleicher hierarchischer Ebene.
- Chinesen mögen keine direkten Konfrontationen mit Problemen und neigen deshalb dazu, manche Fragen ausweichend oder eher nicht zu beantworten. Hier sollten Sie Ihre Fragen immer wieder aufgreifen und sich damit an den Ranghöchsten wenden.
- Das Springen zwischen Agendapunkten ist normaler Geschäftsalltag. (Keine Kritik!)
- Wenn in einer Verhandlung der Rahmen steht, werden die Detailverhandlungen oft unter den Fachleuten abgewickelt.
- Über Kosten und Preise wird zum Schluss gesprochen.
- Verhandlungen werden in der Regel mit einem Bankett bzw. einem großzügigen Essen abgeschlossen.
- Bitte beachten Sie: Verträge bilden für Chinesen stets nur einen Rahmen und können zu unterschiedlichen Interpretationen führen.
- Neben den arabischen Ziffern gibt es in China parallel die chinesische Zahlschrift. Die chinesischen Zeichen beim Zahlensystem sind nur von 0 bis 10. Der Aufbau ist relativ einfach und erklärt z. B. unter www.chinesisch-onlinelernen.de.

Besonderheiten:

Bereiten Sie auf jeden Fall kleine Geschenke für Ihre chinesischen Geschäftspartner vor. Es dürfen ruhig Gegenstände mit Ihrem Firmenlogo sein (kein „Made in China“). Außerdem sind kleine Geschenke für das ausführende Personal (Sekretärin, Techniker) oft hilfreich und beschleunigen Prozesse. Wertvolle Geschenke, wie

Parfüm, Zigarren oder ein edler italienischer Schal sind auch üblich. Bei privaten Treffen werden in China auch Blumen verschenkt (Vorsicht: Nicht „weiß“, da dies die traditionelle Trauerfarbe in China ist). Geschenke sollten stilvoll verpackt werden. Warme Farbtöne sollten dabei bevorzugt werden.

Business-Outfit

In China gelten ähnliche Regeln wie in Deutschland. Beim Erstkontakt sollte der Herr einen Anzug mit Hemd und Krawatte tragen. Die Dame sollte auch in einen Hosenanzug gekleidet sein, wenig Haut zeigen und immer geschlossenes Schuhwerk tragen.

Tischetikette

Um Ihre Tischmanieren sollten Sie sich in China keine Sorgen machen, denn hier ist fast alles erlaubt. Lautes Sprechen, Schlürfen, Schmatzen, auch Rülpsen und offenes in den Zähnen Herumstochern wird in China nicht als ungehörig angesehen. Sogar wenn Sie die Tischdecke bekleckern, sollten Sie nicht in Verlegenheit geraten. Wenn Sie jedoch niesen oder ihre Nase putzen müssen, sollten Sie es unauffällig und nicht am Tisch tun. Stellen Sie sich darauf ein, Schlange, Schildkröte, Heuschrecken oder Skorpion serviert zu bekommen. Probieren reicht dann völlig aus. In den besseren Restaurants liegt neben den Stäbchen auch Besteck. Beeindrucken können Sie Ihren Geschäftspartner, wenn Sie mit Stäbchen essen. Tischreden und Trinksprüche zum Wohl des Gastes sind sehr beliebt und sollten erwidert werden. Beim Stichwort „Ganbei!“ wird meist klarer Schnaps auf ex getrunken. Das kann dazu führen, dass der nächste Tag mit starken Kopfschmerzen beginnt. Um sein Wohlbefinden und sein Gesicht zu bewahren, werden kleine Ausreden durchaus akzeptiert (z. B. medizinische Gründe). Trinkgeld ist in Restaurants nicht üblich und Sie sollten versuchen die Rechnung möglichst diskret zu begleichen. Ansonsten werden Sie um die Ehre des Bezahlens kämpfen müssen. Die Lösung dafür ist, einen Mitarbeiter diskret zahlen zu lassen.

Nützliches Vokabular

Ni hao - Guten Tag

Zai jian - Auf Wiedersehen

Xie xie - Danke

Dui - ja

Duibuqi - Entschuldigung
Bukeqi - Bitte schön

Republik Indien



„Wir denken englisch und handeln indisch“, so hat es einer der Geschäftsführer des Industriegiganten Tata auf den Punkt gebracht, um die indische Geschäftsmentalität zu beschreiben. Aufgrund der bis 1947 währenden britischen Kolonialherrschaft ist Indien im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich der Benimmregeln sehr westlich beeinflusst. Die meisten Geschäftsleute sind mit westlichen Gepflogenheiten vertraut und schätzen insbesondere die als typisch deutsch angesehenen Vorzüge wie Fleiß, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst, Erfindungsgeist und Qualität.

Indien wird wegen seiner geografischen Ausdehnung und kulturellen Vielfalt häufig auch als Subkontinent bezeichnet. Nicht ohne Grund, denn vergleicht man die Grenzen des siebtgrößten Flächenstaates der Erde mit denen Europas, so erstreckt sich Indien von Norwegen bis nach Sizilien und von Spanien bis nach Russland. Neben den Amtssprachen Hindi und Englisch werden weitere 22 Regionalsprachen von der indischen Verfassung als Landessprachen anerkannt. Insgesamt verfügt Indien über über 100 Sprachen, welche vier Sprachfamilien angehören.

Indische Vielfalt

Doch nicht nur in Bezug auf die Sprache, auch hinsichtlich Religion, Sitten und Gebräuchen, Verhaltensweisen und Mentalität ist Indien ein äußerst facettenreiches Land. Und dennoch: Trotz aller regionaler und kultureller Unterschiede begreift sich die große Mehrheit des 1,2-Milliardenvolkes – nicht ohne Stolz – in erster Linie als Inder oder Inderin und erst dann als Maharati, Bengali oder einer der anderen Volksgruppen zugehörig.

Die Grenzen auf dem Subkontinent verlaufen allerdings nicht nur regional, sprachlich und kulturell. Für den Geschäftsreisenden sind auch die Unterschiede zwischen Wirtschaftsmetropolen wie Mumbai, Delhi, Bangalore und Chennai und den weniger entwickelten Städten und Regionen sowie zwischen den jungen, oft im Ausland ausgebildeten Managern und den traditionellen Unternehmens-Patriarchen der "alten

Schule" von Bedeutung. Bei der Erschließung des indischen Marktes werden sich ausländische Geschäftsleute immer in vielen verschiedenen Welten bewegen müssen. Vor Besuchen sollte man sich daher auch auf den Landesteil vorbereiten, aus dem der Partner stammt!

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung ist keinen bestimmten Ritualen unterworfen. Der Gesprächspartner wird zu Beginn seine begleitenden Kollegen kurz vorstellen und es bietet sich die Gelegenheit zum Austausch der Visitenkarten. Diese sollten in großer Anzahl mitgeführt werden. Komplizierte, nach Hierarchien gegliederte Sitzordnungen gibt es nicht. Sie werden Ihrem potenziellen Geschäftspartner meist direkt gegenüber sitzen, und die übrigen Teilnehmer gruppieren sich um Sie beide herum.

Händedruck

Der Händedruck zwischen männlichen Geschäftspartnern ist normal. Aber beim ersten Treffen mit weiblichen Gesprächspartnern ist die indische Grußform "Namaste" angebracht (Begrüßung erfolgt durch Zusammenpressen beider Handflächen in Herznähe). Heute sind moderne Geschäftsfrauen offen für einen Händedruck, aber nichtsdestotrotz ist die "Namaste"-Begrüßung meistens besser geeignet.

Anrede/Begrüßung

Bei der Anrede sollten Sie mit dem förmlichen Mr./Mrs. Beginnen. Wie im angelsächsischen Sprachraum üblich, wird bei der gegenseitigen Anrede, auch zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, häufig Mr./Mrs./Miss plus Vorname verwendet (also Mrs. Maria oder Mr. Peter), allerdings nur auf Augenhöhe. Ein indischer Geschäftsführer wird seine Angestellten meist beim Vornamen, diese ihn aber mit "Sir" anreden. Visitenkarten überreichen Sie mit der rechten Hand, die linke Hand gilt als unrein. Die Karte des Gegenübers sollten Sie genau studieren und nicht achtlos beiseitelegen. Anhand der Informationen können Sie Rückschlüsse auf die Kompetenz Ihres Gegenübers ziehen.

Konversationsregeln

Der Gesprächseinstieg erfolgt meist über Small Talk. Themen: Wetter- und Straßenverkehrslage, aktuelle Sportereignisse, politisches Tagesgeschehen. Dabei rücken auch mehr und mehr

persönliche Fragen in den Vordergrund. Meist zur Familie, z. B. ob man verheiratet ist und Kinder hat oder wie es einem in Indien gefällt. Sehr beliebt ist auch die Frage, ob man das indische Essen mag.

Small Talk dauert ca. zehn Minuten, dann beginnt in der Regel der geschäftliche Teil. Der Erstkontakt dient dazu, sich besser kennenzulernen und vorhandene Gemeinsamkeiten zu sondieren. Dabei kurz & knapp darlegen: Überblick zum eigenen Unternehmen, Ziele im indischen Markt, Erwartungen an das Gegenüber. Im Anschluss an das Gespräch Ergebnisse am besten per E-Mail nochmals zusammenfassen und Vorschläge für weiteres Vorgehen unterbreiten.

Geschäftskultur

- Ein erstes Treffen kann entweder auf "neutralem Boden" wie einem Restaurant oder in den eigenen Geschäftsräumen – so denn vorhanden – bzw. denen des Geschäftspartners stattfinden
- Geht die Initiative zu einem Meeting von einem selber aus, sollte man am besten ein Treffen in einem Restaurant vorschlagen, aber auch die Bereitschaft erkennen lassen, den Geschäftspartner in dessen Büro zu treffen. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein.
- Erste Termine werden meist nicht allein wahrgenommen.
- Keine Termine vor 10:00 Uhr, Geschäftsessen mittags nicht vor 13:00 Uhr, Diner nicht vor 19:30 Uhr (Inder essen in der Regel sehr spät)
- Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird geschätzt, Inder lassen sich jedoch häufig etwas Zeit mit ihrem Erscheinen (Zeitpuffer einplanen!)
- Tatsächlich ist das indische Zeitverständnis eine besondere Herausforderung für Deutsche, so meint I. S. T., Indian Standard Time, durchaus auch „Indian Stretching Time“.
- Im kulturellen indischen Verständnis ist Zeit ein ewiger Kreislauf und der genaue Zeitpunkt hat keine allzu große Bedeutung. Tatsächlich gibt es in Hindi keine unterschiedlichen Begriffe für „gestern“ und „morgen“ – beides heißt „kal“.
- Grundsätzlich zeigen Inder insbesondere im Business eine große Akzeptanz gegenüber dem Anderssein. Weitaus mehr als das exakte Beherrschen von Benimmregeln wertschätzen Gastgeber eine gute Erziehung, Höflichkeit und Respekt – Werte, die nicht nur im Geschäftsleben eine universale Gültigkeit haben sollten.
- Offizielle Geschäftsbesprechungen und Verhandlungen finden meist in angenehmer und wenig steifer Atmosphäre in den eigenen Büroräumen oder denen des potenziellen Geschäftspartners statt. Zu Beginn: gegenseitiges Vorstellen und tauschen der Visitenkarten. Meist sind neben dem Hauptgesprächspartner – in der Regel der Geschäftsführer oder ein Vertreter der oberen Managementebene – ein Assistent sowie Mitarbeiter aus einem Fachbereich anwesend.
- Der ranghöchste Mitarbeiter wird auf der Gegenseite das Gespräch führen und seine Mitarbeiter bei Fachfragen einbinden.
- Verhandlungen können lange dauern, aber verlieren Sie nie die Geduld. In Indien muss zuerst eine vertrauliche Beziehung zu indischen Geschäftspartnern geschaffen werden, bevor es zu einer tatsächlichen Geschäftshandlung kommt.
- Während des Gespräches lassen Sie sich nicht durch das häufige Rollen des Kopfes Ihres Gesprächspartners irritieren. Es bedeutet lediglich, dass man Ihnen zuhört. Dies ist aber nicht immer als Zustimmung zu werten.
- Wichtig: Die meisten indischen Firmen befinden sich im Besitz einer Gründerfamilie, die in der Unternehmensführung oft auch kräftig mitmischet. Geschäftsziele und Unternehmensstrategien können demzufolge von privaten Motiven wie Erbschaftsangelegenheiten, Unternehmensnachfolge oder Besetzung von Schlüsselpositionen beeinflusst sein.
- Familienangelegenheiten spielen auch bei Verhandlungen und Meetings oft eine große Rolle, das Gegenüber wird mit Interesse nach dessen familiärem und oft auch religiösem Hintergrund befragt; hier gilt: stets freundlich und diplomatisch antworten.
- Indische Unternehmen werden meist sehr hierarchisch geführt. Die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen und setzt deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern voraus. Angestellte erwarten hingegen von Führungskräften auch klare Anweisungen und stellen diese nicht in Frage.
- Goldene Regel für Verhandlungen: gründliche Prüfung im Vorfeld (technische, personelle und finanzielle Ressourcen) ist unbedingt notwendig. Inder sind hervorragende Selbstvermarkter, Sätze wie "Das können wir leider nicht

leisten" sind von ihnen nicht zu erwarten. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte jedoch nicht sein, "ob" etwas möglich ist, sondern "wie" eine bestimmte Leistung vom potenziellen Geschäftspartner erbracht wird. Denn beim Thema Qualität gehen die Auffassungen zwischen indischen und deutschen Unternehmern oft deutlich auseinander.

- Dennoch gilt: Qualität und Leistungsversprechen haben in Indien einen ähnlichen Stellenwert wie in der westlichen Welt. Verkaufen Sie also nicht den Preis, sondern den Wert.
- Indien gilt als sehr preissensitiver Markt, für deutsche Produkte muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Frage nach dem Preis und der Höhe des Rabatts wird von indischer Seite oft schon sehr früh auf den Verhandlungstisch gebracht. Es ist ratsam, sich davon nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und stattdessen die Vorzüge des eigenen Produktes (langlebig, wartungsarm, geringe Life-Cycle-Costs, guter After-Sales-Service etc.) darzustellen.
- Vertragsentwürfe nur mit Rechtsbeistand! Adressen hält die Deutsch-Indische Handelskammer bereit.
- Auch wenn das indische Recht als fortschrittlich gilt und eine hohe Regelungsdichte aufweist, sollten die Verträge so ausführlich und "wasserdicht" wie möglich formuliert werden - auch gegen den eventuellen Widerstand des Geschäftspartners. Die Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, daher sollten bereits frühzeitig so viele juristische Stolpersteine wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Business-Outfit

Männer tragen im Geschäftsleben möglichst ein weißes Hemd und eine Stoffhose (niemals Jeans), bei offiziellen Terminen gilt stets Anzug- und Krawattenpflicht. Frauen sollten sich konservativ (Kostüm oder Hosenanzug) und unter keinen Umständen sexy kleiden. Im technischen und IT-Bereich - also unter Ingenieuren - kann es auch etwas legerer zugehen, aber Hemd und Stoffhose sind auch hier Pflicht.

Tischetikette

Zum Mittagessen werden in der Regel keine alkoholischen Getränke konsumiert, abends allerdings schon. Man sollte jedoch abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt, denn

ebenso wie es zahlreiche Vegetarier gibt, trinken viele Inder aus religiösen Gründen auch keinen Alkohol. Ansonsten sind Bier, Wein und Whisky die gängigen Getränke. Trinksprüche und Tischreden sind unüblich. Bei Ausländern bewährt sich das Festhalten an den in Europa gängigen Tischsitten. Bei nordindischem Essen werden in der Regel Brotfladen (Naan, Roti etc.) als Beilage gereicht, die mit der Hand in die verschiedenen Curries gedippt werden. Im Süden Indiens ist Reis die Standardbeilage. Traditionell wird mit der rechten Hand gegessen, aber die Verwendung von Löffel und Gabel ist ebenfalls üblich.

Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt, und es entspinnt sich meist ein Disput, wer die Rechnung übernimmt. Die in der Speise- und Getränkekarte ausgewiesenen Preise sind ohne Steuern, daher kann die Rechnung am Ende zwischen 10 und 30 Prozent, bei alkoholischen Getränken sogar deutlich höher sein. In den meisten Restaurants wird zudem noch eine "Service Charge" in Höhe von 10 Prozent erhoben, die dann auf der Rechnung ausgewiesen ist. In dem Fall kann man noch ein Trinkgeld von etwa 100 Rupien pro Person geben. Ist keine "Service Charge" ausgewiesen, ist ein Trinkgeld von 5 bis 10 Prozent üblich.

Nützliches Vokabular (Hindi)

Namastee – Guten Tag

Fir milenge – Auf wiedersehen

Bai – Tschüss

dhanyavaad – Danke

vel kam – Bitte

haa – ja

nahin – nein

cziiarz! – Prost!

Suniye... – Entschuldigung...

Islamische Republik Iran



Deutsche Geschäftsleute werden aufgrund der traditionell als sehr freundschaftlich begriffenen deutsch-iranischen Beziehungen im Iran mit großem Respekt empfangen. Deutsche Unternehmen gelten als besonders vertrauenswürdig. Zu beachten ist jedoch, dass selbst im Alltag die Ehre der Iraner und der Stolz auf die eigene Historie von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

Männer begrüßen sich üblicherweise mit einem kurzen leichten Händedruck. Da es nach den Regeln des Islam verboten ist, fremde Frauen zu berühren, sollte die deutsche Geschäftsfrau den männlichen iranischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen. Hingegen können iranische Frauen selbst entscheiden, einem fremden, ausländischen Mann die Hand zu reichen. In diesem Fall darf die Hand angenommen und ebenfalls kurz gedrückt werden. Allerdings ist unter unverheirateten Männern und Frauen ein längerer Körperkontakt in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Sollten Sie nicht vorgestellt werden, so stellen Sie sich selbst vor, dabei sind Sie selbstbewusst und lächeln. Beiderseits werden Namen, Titel und gegebenenfalls andere wichtige Informationen ausgetauscht. Bei der Begrüßung werden auch Visitenkarten getauscht, welche man in ausreichender Anzahl mitführen sollte. Der Small Talk beginnt mit „Sallam“ – „Hallo“.

Anrede

Im Iran legt man großen Wert auf Titel. Diese gilt es möglichst vorab zu eruieren. Die Anredeform ist mit „Sie“, es sei denn man ist durch eine sehr lange Bekanntschaft zum „Du“ übergegangen.

Business Outfit

Europäische Herren sollten einen gepflegten Anzug mit Krawatte tragen. Für Damen ist ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock empfehlenswert. Die Bluse darf nicht durchsichtig sein. Vorgeschrieben ist zu jeder Zeit ein Kopftuch und vermeiden Sie es, zu viel Haut zu zeigen. Das Makeup sollte dezent sein und wenig Schmuck getragen werden.

Konversationsregeln

Beliebtes Thema, um einen Small Talk im Iran zu beginnen, ist das Wetter, gefolgt von alltäglichen Themen wie aktuelle Ereignisse in der Wirtschaft, Kunst, Literatur, Küche und die zahlreichen Sportmöglichkeiten, die man im Iran nutzen kann. Die Iraner mögen es sehr, nach ihrer Historie und ihren Traditionen gefragt zu werden. Es ist daher ratsam, sich im Vorfeld Wissen anzueignen.

Tabu ist:

- offene Kritik am Islam oder Politikern zu äußern.
- sich ohne Aufforderung zu heiklen politischen und religiösen Themen zu äußern (Seien Sie möglichst zurückhaltend und zeigen Sie im Zweifel Verständnis für die iranische Position.)
- über sehr private Themen im nicht privaten Rahmen zu diskutieren.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht oder gar Berührungen.
- offene Kritik am Gegenüber zu üben, auch wenn sie angebracht sein sollte. Dem Iraner ist es sehr wichtig, sein Gesicht zu wahren.

Angemessen ist:

- Probleme vorsichtig und rücksichtsvoll anzusprechen.
- kontaktfreudig und humorvoll zu sein.
- respektvolle Distanz zu halten.
- dem Iran und den Iranern Wertschätzung entgegen zu bringen, sich lobend zu äußern.
- oft Danke „Merci“ zu sagen.
- sich über sein eigenes Land bescheiden zu äußern.
- den Geschäftspartner um Tipps bezüglich Sehenswürdigkeiten zu bitten.

Geschäftskultur/Allgemeine Regeln:

- Korrespondenzsprache: Persisch, häufig Englisch, gelegentlich auch Deutsch (Persischkenntnisse werden vom Geschäftspartner sehr hoch geachtet.)
- Allein Korrespondenz führt nicht zum Erfolg, persönlicher Kontakt ist zwingend notwendig. Telefonkonferenzen sind ungeeignet.
- Verträge, auch schriftliche, werden u. U. nicht eingehalten.
- In Gesellschaft immer den „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, Damen zuvorkommend behandeln.
- Nett lächeln und trotzdem Selbstbewusstsein zeigen, gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlen.
- Niederrangige Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Tagesordnung wird oft nicht eingehalten. Beim ersten Treffen wirken Iraner teilweise chaotisch und unvorbereitet. Kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung.
- Iraner sind nicht immer pünktlich, erwarten jedoch Pünktlichkeit von Ihnen.

- Das Arbeitstempo ist im Iran langsamer als in Deutschland. Man kommt nicht schnell zum Punkt.
- Gemeinsame Essen sind eine gute Atmosphäre, Geschäfte zu tätigen, man braucht aber eine Menge Zeit und Geduld.

Besonderheiten:

Die Iraner sind bekannt für ihre Warmherzigkeit und Gastfreundschaft und laden gern zu sich nach Hause ein. Iraner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthalts wohl fühlen. Eine solche Einladung, insbesondere dann, wenn sie mehrfach ausgesprochen wird, sollten Sie annehmen. Freunde sind sie deshalb noch lange nicht. Beim Besuch tragen Sie am besten lockere Kleidung. Als kleines Gastgeschenk eignet sich etwas aus Ihrer Heimat oder z.B. Blumen, aber niemals Alkohol.

Iraner freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt, deshalb werden Ihnen auch besondere Köstlichkeiten gereicht. Sie werden ständig höflich aufgefordert, zuzugreifen und mehr zu essen als Sie eigentlich möchten.

„Taarof“ bedeutet, aus Höflichkeit Sachen zu sagen oder etwas mehrmals anzubieten, die man eigentlich gar nicht so meint. Wenn persische Händler beispielsweise „Ghabele shomaro nadare“ – „es ist Ihrer nicht würdig“ sagen, und sich weigern, Geld anzunehmen, dann ist genau das eine Spielart des Taarof und nicht absolut ernst gemeint.

In Anwesenheit von Iranern sollten Sie bestimmte Gesten unterlassen: Naseputzen beim Essen oder die im Iran unhöfliche „Daumen-Hoch-Geste“. Geschäftsessen gibt es nur gelegentlich. Sie dienen dem besseren Kennenlernen. Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Das Essen wird jedoch erst nach 21:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung bei einem Glas Tee und Obst.

Beim ersten Kennenlernen wird noch kein Geschenk erwartet. Ab dem zweiten Treffen sollten Sie aber eine Kleinigkeit mitbringen. Bitte nicht zu teure Geschenke! Beliebt sind beispielweise Dinge, die aus Europa stammen; Füller, Schokolade u. ä. (keinen Alkohol!). Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können Abläufe deutlich beschleunigen.

Geschenke sollten immer am Schluss des Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuchs zu wecken, vor allem

bei Treffen mit staatlichen Behörden und Institutionen.

Empfängt ein Iraner ausländischen Besuch, dann wird ein leitender Mitarbeiter die Gäste am Empfang persönlich abholen. Am Ende des Treffens wird der Gastgeber die ausländischen Gäste selbst bis zur Tür begleiten.

Tischetikette:

Im Iran gelten zu Tisch im Grunde die bei uns üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige Besonderheiten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen persische Spezialitäten serviert werden. Alkohol ist im Iran streng verboten. Nach dem Essen trinkt man schwarzen Tee. Beim Essen wird nicht geraucht. In vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen beim Gastgeber bedankt und dass dieser das Essen beendet.

Iran-Besuch:

Das iranische Wochenende fällt auf Donnerstag und Freitag. Die Neujahrsferien oder der islamische Fastenmonat Ramadan sind eine ungünstige Zeit für eine Kontaktaufnahme. Der islamische Fastenmonat Ramadan, der mit dem arabischen Mondkalender durch das Jahr wandert, wird im Iran streng eingehalten. Die Fastenregeln gelten ausschließlich für Muslime, aber Nichtmuslime sollten dem Fasten der Muslime mit Respekt begegnen und auf die religiösen Gefühle achten. Das bedeutet Einschränkungen im Alltag. So haben beispielsweise Restaurants oft bis Sonnenuntergang geschlossen und Behörden haben reduzierte Arbeitszeiten.

Nützliches Vokabular

Salam – Hallo

Sobhbekheir – Guten Morgen

Asrbekheir – Guten Abend

Khoshbakhtam – sehr erfreut!

Khodahafez – Auf Wiedersehen

Tschai – Tee

Bale – ja

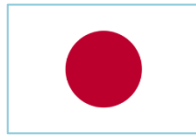
Na – nein

Bebakhshid – Entschuldigung!

Lotfan – bitte

Merci – Danke

Japan



Die japanische Geschäftskultur unterscheidet sich erheblich von der europäisch geprägten Denk- und Lebensweise. Daher kommt es besonders in Japan stärker als in anderen Ländern darauf an, ein Verständnis für die Beweggründe und die landestypischen Verhaltensregeln der Geschäftspartner zu entwickeln. Beispielsweise basiert die deutschsprachige Kommunikation auf Sachlichkeit und bietet keinen Platz für Emotionen und falsche Rücksichtnahme. Die Japaner dagegen schätzen Indirektheit und absichtliche Mehrdeutigkeit. Harmonie und Einklang haben oberste Priorität. Selbst kleine Meinungsunterschiede gelten als peinlich und bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Wird ein Problem als „etwas schwierig“ bezeichnet, ist dies bereits als Synonym für „das geht auf keinen Fall“ zu werten.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

- Genügend Visitenkarten mitnehmen! Vorderseite Englisch, Rückseite Japanisch (Achtung: keine chinesischen oder koreanischen Aufdrucke verwenden).
- Mit beiden Händen (sehr höflich) oder mit rechter Hand überreichen; möglichst aus Visitenkartenetui entnehmen; Visitenkarte des Gegenüber Beachtung schenken (nicht überstreuen!), ebenfalls im Etui aufbewahren.
- Gerade am Anfang tragen Höflichkeit und bescheidenes Auftreten sehr zur Vertrauensbildung bei; arrogantes Verhalten wird extrem schlecht aufgenommen.
- Ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer detaillierten Diskussion technischer Details o. ä.
- Kleine Gastgeschenke sind in Ordnung. Diese werden am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht. Geschenke mit Bedacht auswählen; nicht zu groß bzw. opulent; Compliance nimmt in Japan immer mehr Raum ein; auf Hierarchien achten (Ranghöchster). Gern genommen: Bildbände (auch nicht zu groß) der Region, aus welcher das deutsche Unternehmen stammt.
- Der Aufbau eines guten persönlichen Verhältnisses ist essenziell und dauert entsprechend lange. Man muss sich schon mehrfach treffen, bevor es soweit ist (Kontakte zu Japanern werden daher teilweise als schwierig empfunden).

den). Besteht das Vertrauensverhältnis aber erst einmal, hält es meist auch in schwierigen Zeiten.

- Regelmäßige Besuche der obersten Führungsebene sollten an der Tagesordnung sein, auch Projekt- bzw. Vertragsunabhängig („Gesicht zeigen“!).
- Absolute Pünktlichkeit ist ein Muss!

Händedruck

Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „lin-kisch“. Eine leichte Verbeugung des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Da die Nuancen der Verbeugungen für Ausländer kaum zu erschließen sind, ist ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers angemessen.

Konversationsregeln

- Japaner sind Meister des Understatement; persönliche Stärken und Erfolge werden nicht stark hervorgehoben (gilt als unhöflich und ungehobelt).
- Japan ist eine Konsensgesellschaft, in der die Menschen ständig versuchen, Kompromisse zu finden. Individuelle Entscheidungen gibt es demzufolge nicht, sondern nur solche, die in der Gruppe beziehungsweise im Team getroffen wurden. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft sehr langwierig und erscheinen teilweise ineffektiv (schwer zu verstehen für Deutsche, die schnell „auf den Punkt“ kommen möchten).
- „In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr sieht sich jemand umso weniger gezwungen, sich zu äußern, je höher er in der Hierarchie steht“.
- Japaner antworten auf die meisten Fragen bejahend, da eine klare Ablehnung als unhöflich gilt. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft können daraus nicht gezogen werden. Unterschiede zu Deutschland bestehen auch beim Verständnis von Verträgen. Vereinbarungen werden von japanischer Seite meist sehr vage gehalten, während Deutsche gewohnt sind, sehr detaillierte Abmachungen zu treffen.

- „Tatemaie“ und „Honne“ sind zwei für das Verständnis Japans wichtige Begriffe. Japaner werden offene Dispute vermeiden, da der andere verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden könnte und einen Kompromiss anbieten, mit dem alle leben können. Die gerade im Beisein anderer geäußerte Meinung („Tatemaie“) kann im Gegensatz zur wirklichen Meinung („Honne“) stehen. Diese sollte so lange wie möglich verborgen bleiben, um den Manövrierspielraum in Verhandlungen zu bewahren. Die Suche nach einer Win-win-Übereinkunft, bei der alle ein bisschen nachgeben, ist das Beste.
- Auf Grund der Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache ist die Auswahl des Dolmetschers sehr wichtig. Fachverständnis sollte er zudem mitbringen. Empfehlung: eigenen Dolmetscher auswählen und mitbringen (unabhängige Bewertung von Gesprächen); eine Verständigung in Englisch ist oft nicht oder nur sehr überschaubar möglich. Bei der Auswahl von Dolmetschern ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK) gern behilflich.

Tabu ist:

- Geschäftspartner vor Anderen unterbrechen.
- einen eigenen Kollegen bloßstellen.
- die Stimme zu heben (führt nur zu direkter Ablehnung).
- Missfallen und/oder Wut zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).
- über ein Angebot nachdenken zu wollen (entspricht praktisch einer Absage).
- ein direktes Nein.
- extrem detaillierte Verträge („Knebelverträge“ sind Vertrauenskiller).
- Illoyalität (wird nicht verziehen).

Geschäftskultur

- Eine direkte Kontaktaufnahme ohne Einführungen oder Empfehlungen Dritter ist fast durchweg hoffnungslos. Die Einführung bei einem potentiellen japanischen Geschäftspartner kann über ein befreundetes deutsches Unternehmen mit Niederlassung in Japan laufen. Vielversprechend ist zudem eine Einführung durch eine offizielle deutsche Vertretung (Botschaft) aber auch durch die AHK.
- Aufs Geratewohl bei einem japanischen Unternehmen anzurufen oder eine E-Mail zu senden, ist im Regelfall wenig ergiebig.

- Erstes Gespräch sollte sehr gut vorbereitet sein, mit detaillierten Nachfragen ist zu rechnen.
- Beliebt sind Präsentationen zum Unternehmen sowie zu den Produkten/Dienstleistungen.
- Produktqualität etc. steht über dem Preis, wobei Preis-Leistungsverhältnis trotzdem angemessen sein muss.
- Japangeschäft läuft noch immer stark über Vertreter, welche meist die ersten Schritte gehen.
- Auch spielen deutsche Handelshäuser traditionell eine große Rolle in Japan.
- Sehr geschätzt wird auf japanischer Seite japanischsprachiges Firmenmaterial; auch dort mehr auf Vorteile des Produktes als auf Technikdetails eingehen (Achtung: keine 1:1-Übersetzungen).
- Eine Besonderheit ist, dass Japaner dazu neigen, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Vorsicht Missverständnisse: oft werden Informationen, etwa nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen wiederholt abgefragt, hier sollte es kein „zu oft“ geben! Jede An- oder Nachfrage sollte gleich freundlich, zügig, umfassend und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.
- Anfragen aus Japan stets sofort beantworten; ist dies einmal nicht möglich, zumindest reagieren und Zeitraum für Antwort benennen; es entsteht sonst schnell der Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service.
- Auch Zusagen stets einhalten, ein Gesichtverlust folgt ansonsten unweigerlich.

Die Aufhebung von „Routinen“ im Geschäftsverkehr tunlichst vermeiden (löst Verunsicherung aus). Beispiel: ein Geschäft, das bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt wurde, kann nicht plötzlich in ein Vertragswerk gepresst werden.

Business-Outfit

Ein gepflegtes Äußeres besteht in Japan aus Anzug und Krawatte sowie einem Kostüm bei Frauen. Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig – etwa in Bad und WC sowie teilweise in Gast-

stätten und in Wohnungen – ausgezogen werden.

Tischetikette

- Essen und Trinken sind ein wichtiges Element der persönlichen Beziehungen.
- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Verhalten in einer anderen Umgebung zu studieren.
- Geschäftsessen finden meist mittags oder abends statt (Dauer ca. zwei Stunden). Aber auch „Power Breakfasts“ sind verbreitet.
- Japanische Seite lädt in der Regel als Gastgeber zuerst ein, eine Gegeneinladung wird erwartet (nicht sofort).
- Restaurantwahl richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers.
- Am Eingang von den Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
- Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Dies geschieht diskret am Resturanteingang und nicht am Tisch (auf japanischer Seite übernimmt dies oft das jüngste Mitglied)
- Trinkgelder sind in Japan nicht üblich.

Nützliches Vokabular

Konnichiwa! – Guten Tag

Sayounara! – Auf wiedersehen

Bye-bye! – Tschüss

Arigatou! – Danke

Doutashimashite! – Bitte

hai – ja

lie – nein

Kanpai! – Prost!

Sumimasen,... – Entschuldigung

Sozialistische Republik Vietnam



Vietnam ist ein Land voller Tradition, wunderschöner Natur sowie einer reichen und interessanten Geschichte, aber auch ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Gegenüber Ausländern sind Vietnamesen recht tolerant.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Der Handschlag ist üblich. Häufig ist er mit einer angedeuteten Verbeugung verbunden. Das Händeschütteln ist immer mit einem freundlichen Lächeln verbunden, so gelingt der beste Einstieg in ein Gespräch. Aus Respekt werden immer zuerst die ältesten Anwesenden begrüßt, bevor man zu den jüngeren übergeht.

Der Austausch von Visitenkarten ist fester Bestandteil des Begrüßungsrituals, sie sollten daher in ausreichender Menge mitgeführt werden und in Design und Qualität anspruchsvoll und unbedingt auch in Englisch verfasst sein. Dabei sollte auf die Hervorhebung des Titels und der Position geachtet werden, um die Bedeutung des Karteninhabers zum Ausdruck zu bringen. Die „Namecard“ wird beidhändig überreicht und entgegengenommen.

Anrede

Namen bestehen in Vietnam aus 3 Teilen: Einem Familiennamen (am Anfang stehend), einem Mittelnamen und einem Vornamen (bei vietnamesischen Namen am Ende stehend). Der Gesprächspartner wird mit „Herr/Frau (Vorname)“ angesprochen, so dass – in Vietnam wie in Deutschland – die Regel gilt, dass für die Anrede der letzte auf der Visitenkarte erscheinende Name verwendet wird.

Beispiel: Ein Herr Nguyen (Name) Tan (Mittelname) Dung (Vorname) würde mit „Herr Dung“ angesprochen.

Business-Outfit

Es empfiehlt sich, dezente Kleidung zu tragen. Der Haarschnitt sollte korrekt sein. In vielen Situationen ist ein kurzes Hemd mit Krawatte ausreichend. Frauen sollten nicht zu viel Haut zeigen. Kleidung und Schuhe sollten sauber und gepflegt sein, sonst zeugt das aus vietnamesischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Anzüge und Kostüme sollten möglichst aus leichtem Stoff sein, denn Schwitzen gilt als unschicklich.

Konversationsregeln

Gespräche werden in einem ruhigen Ton geführt. Gerade die wichtigsten Fragen werden sorgsam verpackt, ohne jede Eindringlichkeit angesprochen, ganz so, als handle es sich um eine Nebensache. Aufmerksames Zuhören ist deshalb über den gesamten Zeitraum des Gesprächs erforderlich, um nicht das Wichtigste zu überhören. Die Körpersprache sollte zurückhaltend sein. Heftiges Gestikulieren ist ebenso zu vermeiden wie eine zu lebhaft Mimik. Eine ruhige, gemessene Art, sich zu bewegen wird den Vietnamesen am ehesten Vertrauen einflößen. Allein das Lächeln ist als "Universalwaffe" einsetzbar und wird auch von den Vietnamesen entsprechend genutzt.

Tabu ist:

- Den Geschäftspartner zu Ad-hoc-Entscheidungen zu drängen, denn Hektik und Zeitdruck sind in Vietnam verpönt.
- die Stimme zu erheben, eine zu lebhaft Mimik und wildes Gestikulieren.
- Missfallen direkt zu zeigen, da es ein Zeichen für mangelnde Professionalität ist.
- ein direktes Nein.
- Illoyalität wird niemals verziehen.
- über religiöse oder politische Themen (insbesondere den Vietnamkrieg) zu reden.

Angemessen ist:

- ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache.
- aufmerksames Zuhören, Lächeln.
- positive Grundeinstellung zur vietnamesischen Kultur, Gesellschaft und Sprache.
- bescheidenes Auftreten.
- Probleme nur indirekt ansprechen.
- Smalltalk erwünscht über das schöne Reise-land Vietnam, die deutsche Fußballbundesliga und Äußerungen über die köstliche vietnamesische Küche und das angenehme Wetter.

Geschäftskultur

- Erste Kontakte zu einheimischen Geschäftspartnern werden oft auf Markterkundungsreisen, Messen oder durch die Vermittlung bestimmter Institutionen, wie die Auslandshandelskammer mit Büros der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Saigon), die Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Hanoi und

das Deutsche Generalkonsulat in Saigon sowie die vietnamesische Handels- und Industriekammer, hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme über einen Vermittler ist darauf zu achten, dass dieser den gewünschten Adressaten möglichst gut kennt. Zunächst sollte ein unverbindliches Treffen zum Kennenlernen arrangiert werden, auf dem dann weitere Einzelheiten abgestimmt werden können.

- Der deutsche Partner sollte sich darauf einstellen, dass er beim ersten persönlichen Kontakt meistens nicht Entscheidungsträgern gegenübersteht. Insbesondere bei staatlichen Stellen ist deswegen ein "Nachfassen" auf höherer Ebene empfehlenswert. Bei vielen großen Staatsunternehmen ist oft der "zweite Mann" oder der Vizedirektor der kompetenteste Gesprächspartner. In Vietnam werden, vor allem im Staatssektor leitende Positionen immer noch mehr unter politischen als fachlichen Gesichtspunkten vergeben.
- Wegen der hierarchischen Gesellschafts- und Firmenstruktur ist es wichtig, sein Anliegen immer auf der richtigen Ebene vorzutragen.
- Unterlagen müssen grundsätzlich in Englisch vorliegen.
- Die Uhren gehen langsamer in Asien, das ist nicht neu. Eine Gemeinsamkeit von Deutschen und Vietnamesen ist jedoch, das Verhältnis zur Zeit. Zu Verabredungen erscheinen sie meist pünktlich, zu Verhandlungen sollte man allerdings viel Zeit und Geduld mitbringen.
- Besprechungen werden selten in Dialogform geführt, üblich sind Präsentationen. Wer sich Notizen macht, punktet als besonders interessierter Geschäftspartner.
- Wichtig ist, den Geschäftspartner nicht zu demütigen. Ein Gesichtverlust würde die künftige Zusammenarbeit sehr erschweren.
- Ein „Ja“ bedeutet nur, dass der Geschäftspartner die Frage oder Bemerkung verstanden hat; erst ein expliziertes „Ich bin einverstanden“ oder „Ich stimme zu“ zeigt auch Einverständnis.
- Für Vietnamesen ist es äußerst schwierig, etwas ablehnen zu müssen, überhaupt das Wort „Nein“ zu sagen. Nichteinverständnis wird nur indirekt, aber immer schonend beigebracht.

Tischetikette

- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Ver-

halten in einer anderen Umgebung zu studieren.

- Wie in Japan, Korea, China, isst man in Vietnam ebenfalls Reis und trinkt Tee ohne Milch oder Zucker. (Reiskultur, Teekultur)
- Vor dem Essen wünscht man sich nicht „Guten Appetit“.
- Wer satt ist, sollte einen kleinen Rest in der Schale lassen.
- Speisen werden meist auf Platten in der Mitte des Tisches aufgestellt.
- Im Restaurant sollten Männer die Rechnung bezahlen. Trinkgeld braucht man nicht zu zahlen.
- Am Eingang der Restaurants sind gelegentlich die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
Auch mit den Stäbchen auf eine Person zu zeigen, ist nicht erwünscht, weil dies mit schlechtem Omen behaftet ist.

Besonderheiten

Kleine Geschenke sind erwünscht, werden aber nicht erwartet. Es müssen keine wertintensiven Präsente sein, jedoch landestypische oder mit Firmenlogo versehene. Geschenke sollten immer eingepackt sein. Dabei jedoch die Farben Weiß (Begräbnis, Tod), Schwarz (Unglück, Trauer) und Rosa (Romantik, Liebe) meiden.
Einladungen ins private Heim sind sehr selten und gelten als besonders große Ehre.

Nützliches Vokabular

Hallo - Chào!

Guten Tag - Xin chào!

Auf Wiedersehen - Hẹn gặp lại!

Ja - có

Nein - không

Danke - Cám ơn!

Bitte- Không có gì!

Entschuldigung - Xin lỗi,...

Königreich Saudi Arabien



Für Industrienationen in aller Welt ist Saudi-Arabien schon seit Langem ein interessanter Handelspartner.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Die linke Hand gilt bei Moslems als „unsauber“. Deshalb sollte zur Begrüßung, aber auch zum Essen, immer die rechte Hand genutzt werden. Dabei sollte man immer dem Moslem die Initiative zum Händeschütteln überlassen. Mit as-salamu alaykum („Friede sei mit dir“) und der Antwort – waalaykum as-salam („Auch mit dir sei Friede“) – liegen Sie immer richtig. Auf den Gruß folgt die Frage nach dem Befinden. Die Antwort: „bi-khayr“ („gut“) oder „al-hamdu-lillah“ („Lob sei Gott!“). Wer einen Raum mit mehreren Personen betritt, begrüßt erst den Gastgeber, dann den Ältesten, schließlich die anderen Anwesenden. Dazu gehört ein sanfter (!) Händedruck. Bei der Begrüßung einer Frau vermeiden Sie Körperkontakt! Arabische Frauen werden – wenn überhaupt – höchst zurückhaltend begrüßt. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Falls nicht, genügt kurzes Kopfnicken. Werden Sie als Frau von arabischen Männern nicht begrüßt oder gar nicht ins Gespräch einbezogen, gilt das als Beweis ihrer Ehrerbietung. Als Geschäftspartnerin nimmt man Sie jedoch in Ihrer Rolle ernst, solange Sie nicht persönlich werden.

Anrede

Formell mit Titel und Nachnamen; gesellschaftlicher Status und berufliche Position sind zentral. Die in den Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) entspricht nicht unserem Duzen. Die respektvolle Anrede setzt sich aus der Bezeichnung Abu (Vater von) oder Umm (Mutter) und dem Namen des erstgeborenen Sohnes (inzwischen auch Tochter) zusammen (Abu Muhammad). Im Schriftverkehr ist der volle Name mit Titel angebracht.

Business-Outfit

Da Statussymbole in der arabischen Welt einen hohen Stellenwert haben, ist gute Kleidung ein Muss. Auch bei Wüstentemperaturen ist deshalb für Herrn Anzug mit Krawatte Pflicht. Wenn der Geschäftspartner Erbarmen hat bittet er, das Jackett auszuziehen. In diesem Fall sollte aber ein wirklich gutes Hemd zum Vorschein kommen. Frauen kleiden sich am besten elegant und dezent in Hosenanzug, ein längeres Mantelkleid oder in ein Kostüm mit längerem Rock und Strumpfhose.

Konversationsregeln

In Deutschland soll die Kommunikation der Sache dienen, in der arabischen Welt der Festigung der Beziehungen. Es gilt als unhöflich, gleich zum Punkt zu kommen. Während in der westlichen Welt die Geschäftsleute versuchen, logische, mit Fakten belegte Argumente vorzubringen, setzt man in der arabischen Kommunikation auf personalisierte Argumente und hartnäckige Überzeugungstaktiken. Schließlich wird Eloquenz als Mittel der Überzeugung sehr geschätzt. Dabei nimmt bei Verhandlungen die körperliche Distanz auf ein Minimum ab. Während in Deutschland die Distanz zwischen Geschlechtsgenossen bei einer Armlänge liegt, liegt sie im arabischen Raum bei der Hälfte. Zurückweichen wird als Ablehnung empfunden. Den Gesprächspartner zu unterbrechen ist ausdrücklich erwünscht und als aktive Teilnahme am Gespräch geschätzt. Kritik erkennt man an der hochgezogenen Augenbraue und daran, dass nicht die Leistungen des deutschen Geschäftspartners, sondern die Leistungen der Deutschen allgemein gelobt werden.

Tabu ist:

- ein klares, direktes „Nein“ zu äußern. Direkte Kritik unbedingt vermeiden, insbesondere in Anwesenheit von Untergebenen (Gesichtsverlust!).
- „Sagen, was Sache ist.“ (Gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet.)
- über Religion und politische Fragen zu diskutieren.
- die islamische Lehre in Frage zu stellen.
- keine Zeit zu haben.
- es an Respekt mangeln zu lassen.

Angemessen ist:

- der Aufbau einer persönlichen Beziehung durch Small Talk. Beliebtes Thema, den anderen kennenzulernen ist die Familie, jedoch nicht die Ehefrau (gilt als unschicklich!).
- das beliebte Thema „Made in Germany“, bescheidenes, aber selbstbewusstes Auftreten.
- pünktlich zu sein. (Pünktlichkeit wird erwartet, aber nicht immer selbst praktiziert.)

Geschäftskultur

- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Geschäftspartner.

- Zeigen Sie Respekt, bleiben Sie jedoch sachlich und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen.
- Klare Verhandlungsstrukturen lassen sich meist nicht erkennen.
- Handeln gehört immer dazu, einschließlich schauspielerischen Talents. Zur Schau getragene Empörung wie auch verunsicherndes Schweigen gehören dazu.
- Uneinigkeiten sollte man nicht über die Rechtsabteilung austragen, sondern im Streitfall den Geschäftspartner zum Essen einladen, um die Angelegenheit zu klären.
- Eine strikte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es nicht.
- Mehrere Geschäftsessen im Jahr sind ein Muss.
- Vieles wird gleichzeitig erledigt. Telefonieren während einer Verhandlung ist üblich.
- Die soziale Anerkennung hängt weniger als bei uns von der eigenen Leistung, als vom Status der Herkunft ab.
- Es gilt ein flexibles Zeitmanagement im Sinne des arabischen Sprichwortes: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit.“

Tischetikette

- Gastfreundschaft ist ein hohes Gut in der arabischen Welt.
- Blumengeschenke gelten als unüblich, besser sind Dekoartikel mit Bezug aufs Heimatland des Gastes oder Süßigkeiten. Geschenke werden erst geöffnet, wenn der Gast gegangen ist.
- Absolutes Verbot: Schweinefleisch und Alkohol
- Gegeneinladungen sind üblich und werden erwartet.
- Eine Einladung lehnt man in der Regel erst drei Mal indirekt ab: Floskel: „Das ist zu viel der Ehre.“
- Bei ernst gemeinten Einladungen werden Ort und Zeit direkt genannt.
- Bei Überraschungsbesuchen beim Geschäftspartner bekommt man Kaffee oder Tee und Gebäck angeboten. (Fehlt Letzteres, kommt man ungelegen.)
- Beim traditionellen Essen mit der Hand von einer großen Platte (heute eher selten) isst man mit drei Fingern der rechten Hand
- Man sollte nicht zu schnell aufhören zu essen, da dann der Gastgeber das Essen beendet, auch, wenn er noch hungrig ist.
- Die Verabschiedung erfolgt relativ schnell.

Nützliches Vokabular

Yawmun sa `īd – Guten Tag

As-salamu alaykum – Friede sei mit dir

Mai alslama –Auf Wiedersehen

Na`am – ja

Lā – nein

Sukran – Danke

Afwan – Bitte

Alma`ūrah – Entschuldigung

Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Geschäftsfeld International
Franckestraße 5
06110 Halle (Saale)

Geschäftsführerin International Nordamerika

Birgit Stodtke
Telefon: 0345 2126-274

Sekretariat

Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

MENA-Region, Afrika, Australien

Katalin Stolzki
Telefon: 0345 2126-234
E-Mail: kstolzki@halle.ihk.de

Europäische Union, EFTA, EU-Projekte, Mittel- und Südamerika

Michael Drescher
Telefon: 0345 2126-353
E-Mail: mdrescher@halle.ihk.de

Asien, Ost-/Südosteuropa, Russland, Mittlerer und Naher Osten, Türkei

Ralph Seydel
Telefon: 0345 2126-284
E-Mail: rseydel@halle.ihk.de

Außenwirtschafts- und Zollrecht, Außenwirtschaftsdokumente, Bescheinigungen, Carnets, Messen

Diana Hofmann
Telefon: 0345 2126-282
E-Mail: dhofmann@halle.ihk.de

Anja Klepzig
Telefon: 0345 2126-233
E-Mail: aklepzig@halle.ihk.de

Der Business-Knigge wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau keine Gewähr.

IMPRESSUM:

© 2016 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2126-0 | Telefax: 0345 2029649
Internet: www.halle.ihk.de
E-Mail: info@halle.ihk.de

Redaktion:

Geschäftsfeld International
Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
Telefax: 0345 212644-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

Stand: Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

Präambel	3
Europa	4
Frankreich	4
Großbritannien.....	6
Italien.....	7
Königreich der Niederlande.....	9
Österreich.....	10
Polen.....	12
Russische Föderation	13
Schweiz.....	15
Slowakische Republik.....	16
Tschechische Republik	18
Türkei	19
Ungarn	21
Amerika	23
USA	23
Südamerika	25
Brasilien	25
Chile.....	26
Kuba.....	28
Asien	29
Vereinigte Arabische Emirate	29
Volksrepublik China	30
Republik Indien	33
Islamische Republik Iran	35
Japan	38
Sozialistische Republik Vietnam	40
Königreich Saudi Arabien.....	42
Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International	45

Präambel

Interkulturelle Kompetenz ist der Türöffner für erfolgreiche Geschäfte

Den Spruch „Andere Länder – andere Sitten“ kennt wohl jeder. Aber was oft so lax daher gesagt wird, birgt eine Vielzahl von Fettnäpfchen, wenn man sich unvorbereitet mit einem Geschäftspartner aus einem anderen Kulturkreis trifft. Missverständnisse und Frustration lassen sich jedoch bei intensiver Vorbereitung vermeiden.

Internationale Geschäfte erfordern neben Offenheit und Toleranz auch Akzeptanz. Mit der richtigen Kommunikationsart werden Sie Ihre Geschäftsverhandlungen erfolgreich führen. Dazu gehören Empathie und interkulturelle Kompetenz. Wenn Sie ins Ausland reisen, sind Sie Gast und man wird Ihnen dankbar sein, wenn Sie die Sitten und Bräuche respektieren und sich ein wenig daran anpassen. Für eine gute Zusammenarbeit sind viele Situationen, die mit dem eigentlichen Geschäft nicht verbunden sind oft entscheidend, weil sie Vertrauen schaffen. Bei der Begrüßung, dem Small Talk oder dem Geschäftsessen bilden sich Ihre Geschäftspartner schnell eine Meinung über Sie und damit über Ihr Unternehmen, welche den Geschäftsverlauf sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.

Mittlerweile wissen die meisten, dass man in China die Visitenkarte seines Gegenübers mit beiden Händen empfängt, sie aufmerksam anschaut und dann erst wegsteckt. Aber wussten Sie auch, dass es Ihnen in China passieren kann, auf den falschen Weg geschickt zu werden? Ein Chinese würde Sie lieber irgendwohin schicken als zuzugeben, dass er den Weg nicht weiß. Denn sonst müsste er seine Unwissenheit zugeben und das bedeutet für ihn Gesichtsverlust.

Deshalb ist es ratsam, sich nicht nur auf sein „gutes deutsches Benehmen“ zu verlassen, sondern sich intensiv auf sein ausländisches Gegenüber vorzubereiten. Dazu gehört, sich über das Land zu informieren; seine Geographie, Geschichte, das Gesellschaftssystem usw. Welche Sprache wird gesprochen und kann eventuell eine gemeinsame Fremdsprache (z. B. englisch) genutzt werden? Auch sind Kulturen nicht homogen; wie z. B. Nord- und Südchina, um beim Beispiel China zu bleiben. Kulturen können Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten in sich tragen.

Niemand wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich vollständig anpassen, aber schon Konfuzius wusste: „Menschen, die nicht genug voraus denken, geraten zwangsläufig in Schwierigkeiten“.

Der Business-Knigge kann Ihnen nur einen Ausschnitt der wichtigsten Verhaltensregeln präsentieren und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Diese Publikation befasst sich mit Zielmärkten, welche für Sachsen-Anhalt eine herausragende Bedeutung haben. Sollten Sie in anderen als den hier genannten Ländern wirksam werden, sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie auch in diesem Fall gern.

Birgit Stodtke
Geschäftsführerin International
Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau

Europa

In den meisten europäischen Ländern gibt es Besonderheiten, die man als Deutscher bei Geschäftsverhandlungen beachten muss. Manche Nationen mögen es, beim Geschäft schnell zur Sache zu kommen. Andere brauchen mehr Zeit, um Entscheidungen zu treffen. Bevor die Verhaltensetikette der einzelnen Länder besprochen wird, gibt es einige Gemeinsamkeiten, die im Folgenden erklärt werden und für alle beschriebenen Länder gelten.

Das Vorstellen und der Händedruck

Wie in Deutschland reicht man sich auch in den meisten europäischen Ländern beim Kennenlernen die Hand. Ein Händedruck bildet schon zu Beginn der Geschäftsbeziehung Vertrauen. Das gilt für die Begrüßung und die Verabschiedung. Beim Betreten eines Raumes reicht man allen, beginnend mit dem Ranghöchsten, die Hand. Nur bei privaten Einladungen sollte die Dame zuerst begrüßt werden. Beim Händedruck auf die Schulter klopfen gilt meist als unhöflich, nur bei Italienern wird es manchmal praktiziert. Die Dame sollte wenigstens mit einem Kopfnicken ohne Händedruck auf eine Begrüßung reagieren. Männer sollten immer die Hand geben. Nur ein Handwinken gilt oft als ignorant und sollte unterlassen werden. Im normalen Geschäftsalltag werden vor allem in Großbritannien und Polen keine Hände geschüttelt. Seien Sie offen und beobachten Sie aufmerksam Ihre Geschäftspartner und Sie werden schnell erkennen, was in dem Partnerunternehmen üblich ist.

Die allgemeine Gesellschaftsregel besagt: Männer werden immer Frauen und Jüngere werden Älteren vorgestellt. In der Geschäftswelt zählt der berufliche Rang; Rangniedrigere werden Ranghöheren vorgestellt.

Business-Outfit

Man kann einen klaren Trend in der Businesskleidung erkennen: Herren sollten einen dunklen Anzug, ein helles glattes Hemd und eine Krawatte tragen. Sakko- und Hosenkombinationen sind eher unangebracht. Damen sollten in jedem Fall ein Businesskostüm oder einen Hosenanzug tragen. Um einen souveränen Eindruck zu machen, sollten Sie Nylonstrümpfe und geschlos-

sene Schuhe anziehen. Legen Sie nicht zu viel Schmuck an und seien Sie dezent geschminkt. Zu weibliche Kleidung untergräbt Ihre Autorität. In einigen Ländern wie z. B. Italien und Frankreich achtet man besonders auf das förmliche Erscheinungsbild des Geschäftspartners. Dagegen müssen Sie sich in den Niederlanden nicht so streng an die oben genannte Kleiderordnung halten, denn diese ist dem höheren Management vorbehalten.



Frankreich

In Frankreich spielen Hierarchieebenen eine dominierende Rolle. Als Geschäftspartner gelten Franzosen einerseits als sehr kommunikativ und flexibel; andererseits können sie stark auf ihrer Meinung beharren. Franzosen lieben gutes Essen und sind mittags mit einem Snack nicht zufrieden zu stellen. Sie speisen in Restaurants. Das ist im Geschäftsleben sehr üblich und sollte eingeplant werden, wenn Termine vereinbart werden.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung „Bonjour, Monsieur“ ohne Namensnennung und akademischen Titel ist üblich und bedeutet „Guten Tag, mein Herr“. Im Falle einer Dame oder einer Gruppe ersetzen sie „Monsieur“ mit „Madame“ - Frau, „Mademoiselle“ - Fräulein, „Messieurs“ - Herren, „Mesdames“ - Damen oder „Monsieur-Dames“ - Damen und Herren. Abends begrüßt man seine Kollegen mit „Bon soir“. Oft kann nach der Begrüßung die Frage „Ça va?“ - „Wie geht's?“ folgen. Die richtige Antwort ist dann „On fait aller!“ - „Es geht, man tut, was man kann!“. Man beschreibt keinesfalls sein Wohlbefinden.

Anrede

Falls man den Nachnamen des Geschäftspartners nicht kennt, ist es erlaubt ihn bzw. sie mit „Monsieur“ oder „Madame“ anzusprechen. Dasselbe gilt für Personen gleicher beruflicher Ebene. Berufstitel sind in Frankreich von sehr großer Bedeutung. Vorgesetzte, wie beispielsweise Herr bzw. Frau Direktor, spricht man mit „Monsieur le Directeur“ bzw. „Madame la Directrice“ an. Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, mit wem Sie es zu tun haben werden.

Konversationsregeln

Franzosen lieben Gespräche und diskutieren sehr viel. Sie sollten versuchen, sich an der Diskussion zu beteiligen. Beim Mittag- oder Abendessen unterhalten sich die Franzosen gerne über Kunst, Literatur, Musik, Kino, Küche und Geschichte. Besonders beliebt sind auch Themen wie Lieblingsrestaurants, delikate Weine oder bekannte französische Modeschöpfer (Yves St.-Laurent, Christian Dior, Pierre Cardin).

Tabu ist:

- negativ über Napoleon zu reden.
- nach dem Alter, Beruf oder Verdienst zu fragen.
- den Glauben, politische Affinität oder das Thema Scheidung anzusprechen.
- über sein Privatleben zu sprechen und seinen französischen Geschäftspartner danach zu fragen.
- Themen, die den Zweiten Weltkrieg betreffen, zu diskutieren.

Angemessen ist:

- an Gesprächen aktiv teilzunehmen.
- Komplimente und Lob zu äußern.
- sich zu entschuldigen, da Franzosen sich selbst öfter entschuldigen.
- bescheiden über seine eigenen beruflichen Erfolge zu berichten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Man lässt dem Ranghöheren immer Vortritt.
- Franzosen vermitteln durch die ausführlichen Debatten und Diskussionen den Eindruck, einen Konsens finden zu wollen. Der Schein trügt: Entscheidungen werden immer von der Geschäftsleitung oder Abteilungsleitung getroffen.
- In der Mittagspause wird man gerne ins Restaurant eingeladen. Sie sollten Ihre Zeit gut managen, weil sich die Verhandlungen auf keinen Fall in die Mittagszeit ziehen sollten. Die Einladung sollte angenommen werden.
- Bereiten Sie sich darauf vor, dass die Tagesordnung nicht eingehalten wird.
- Meetings sind förmlich und die Sitzordnungen hierarchisch.

- Verträge, auch wenn sie schriftlich geschlossen wurden, werden von Franzosen nicht immer eingehalten.
- Franzosen haben bei Verhandlungen ihre eigene Taktik. Sie geben nicht sofort alles preis und versuchen, durch den Aufbau von logischen Argumenten ihren Gesprächspartner zu ihrer Lösung zu führen.
- Vermeiden Sie das Anreden mit Vornamen und das Ausziehen von Jacketts.
- Bringen Sie zu den Geschäftstreffen viel Geduld und Zeit mit. Franzosen verhandeln länger als Deutsche.
- Diskrete Kritik und Diplomatie sind wichtig. Bringen Sie Franzosen nicht in Verlegenheit; das erschwert die Zusammenarbeit.
- Über Geld spricht man erst am Ende der Verhandlungen.

Besonderheiten:

Wie in vielen anderen Ländern ist es in Frankreich auch üblich, bei Abendeinladungen Blumen oder Pralinen mitzubringen. Vermeiden Sie es Chrysanthemen, rote Rosen und alle Arten von gelben Blumen zu verschenken und achten Sie darauf immer eine gerade Anzahl von Blumen zu kaufen. Besonders die Zahl dreizehn sollte nicht nur beim Kauf von Blumen, sondern auch unter anderen Umständen gemieden werden. Beim Mitbringen von Wein sollten Sie aufpassen. Der Gastgeber könnte es missverstehen und denken, dass Sie es ihm nicht zutrauen, einen guten Wein auszuwählen.

Bestimmte Gesten sollten in Anwesenheit von Franzosen unterlassen werden: Naseputzen, Aufschlagen der Handflächen über eine geschlossene Faust, die linke Hand in die rechte Ellenbogenkrümmung legen.

Tischetikette

In Frankreich gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige nennenswerte Besonderheiten. Sie sollten beispielsweise darauf achten, Ihre Hände nicht auf die Knie zu legen, sondern sie immer auf dem Tisch zu lassen. Frauen schenken sich Wein und Wasser niemals selber nach. Brot wird in Frankreich nicht vor dem Essen gekostet. Außerdem brechen Franzosen das Brot und schneiden es nicht. Beachten Sie, dass Franzosen meistens eine bestimmte Sitzordnung befolgen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen französische Spezialitäten wie z. B. Austern, Schnecken, Muscheln, Seeigel,

Hummer oder Froschschenkel serviert werden können. Um nicht in Verlegenheit zu geraten, informieren Sie sich, wie man diese Speisen zu sich nimmt. Während des Essens wird nicht geraucht.

Nützliches Vokabular

Bon jour - Guten Tag

Bon soir - Guten Abend

Au revoir - Auf Wiedersehen

Pardon! - Entschuldigung!

Excusez - Entschuldigen Sie

...s'il vous plaît - ... bitte

Merci - danke

Oui - ja

Non - nein

Großbritannien



Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Landesteile England, Schottland und Wales gibt es in Großbritannien zahlreiche Verhaltensformen und Regeln. Es lassen sich jedoch einige Grundsätze erkennen, die im ganzen Land gelten. Einer dieser Grundsätze ist die Vorliebe zur Tradition sowie die britische Kontinuität, welche sich in den geschäftlichen Verhaltensnormen widerspiegeln. Briten neigen eher zum Understatement und zur Selbstironie. Überheblichkeit, Besserwisserei und Großspurigkeit kommen deshalb schlecht an. Fairness ist ein wichtige Basis des Handelns.

Die richtige Begrüßung

Männer und Frauen sollten sich entweder mit dem Familiennamen oder mit dem Vor- und Nachnamen vorstellen. Bei der Vorstellung von sich selbst sowie Dritter sollte man auf „Mr.“ und „Ms.“ verzichten und nur den Vor- und Nachnamen nennen.

Der richtige Gruß bei einer Vorstellung ist entweder „How do you do?“ oder „Pleased to meet you!“ oder „Nice to meet you“. Viele neigen dazu, die Frage zu beantworten, in dem sie ihr Wohlbefinden beschreiben. Das sollten Sie nicht tun. Man erwartet nämlich als Antwort ebenfalls: „How do you do?“ und nichts weiter.

Bei einem zweiten Treffen ist das amerikanische „How are you?“ auch in Ordnung. Dann antwortet der Geschäftspartner „Fine, thank you“ ohne seine physische oder psychische Verfassung in

Erwägung zu ziehen. Das lockere „Hello“ ist unter Mitarbeitern gleicher Ebene üblich, dagegen wird es bei formellen Treffen unter Geschäftsführern als unangemessen empfunden. „Good morning“ (bis 12 Uhr), „Good afternoon“ (ab 12 Uhr) und „Good evening“ (ab 18 Uhr) sind dann die richtigen Begrüßungsformen.

Anrede

Nach der Vorstellung spricht man sich unter Kollegen aller Stufen mit dem Vornamen an. Falls Sie nicht wissen, wie hoch der Geschäftspartner in der Rangfolge angesiedelt ist, dann ist die formelle Anrede mit Mr. oder Ms. die sichere Variante.

Ein heikles Thema ist die Anrede von Frauen. Welche der drei Formen ist nun korrekt, Miss [mis], Mrs. [misiz] oder Ms. [miz]? Bei Geschäftsfrauen sollte „Miss“ eher vermieden werden und „Mrs.“ gilt nur für verheiratete Frauen. Wenn Sie nicht wissen, ob Ihre Geschäftspartnerin verheiratet ist, verwenden Sie „Ms.“. Diese Form ist in puncto Familienstand völlig neutral.

Konversationsregeln

Großbritannien ist das Mutterland des Small Talk. Es dient der Auflockerung der Atmosphäre, dem Kennenlernen und dem Ausloten von Gemeinsamkeiten. Bevorzugte Gesprächsthemen sind das Wetter, Fußball und andere Sportereignisse.

Tabu ist:

- nach dem Beruf zu fragen (wenn der Gesprächspartner keine Neigung zeigt, darüber zu sprechen).
- Anmerkungen zum Aussehen zu äußern.
- Gespräche über Monarchie, die britische Europapolitik, britische Tierseuchen (BSE) zu beginnen.
- nach der praktizierten Religion oder politischen Affinität zu fragen.
- über Engländer zu sprechen, wenn man auch Waliser, Nordiren und Schotten meint. Am besten sollten Sie immer über die Briten sprechen.

Briten halten immer eine gewisse Distanz und mögen es nicht, wenn man durch persönliche Fragen in ihr Privatleben eindringt oder sie über Einzelheiten aus dem eigenen Privatleben informiert.

Angemessen ist:

- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- ab und zu ein allgemein gehaltenes Kompliment (z. B. „Your office has a nice view“).
- positives Denken.

Deutschen geht eher der Ruf voraus, sehr direkt zu sein und keinen Humor zu haben. Beweisen Sie das Gegenteil!

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Businessstermine sollten nicht vor 9 Uhr, am Montagvormittag oder Freitagnachmittag vereinbart werden.
- Pünktlichkeit ist wichtig. Man sollte aber nicht vorfristig erscheinen.
- Bei absehbaren Verspätungen (>15min), etwa auf Grund von Staus, sollte man diese telefonisch anzeigen.
- Nach der Arbeit ist ein Drink mit Kollegen in einem Pub beliebt.
- Understatement und Reserviertheit sind bei Geschäftsmeetings normal.
- Die Meetings sind nicht immer so strukturiert wie es der Meetingplan vorsieht. Es wird davon ausgegangen, dass man den Rest auch per E-Mail oder Telefon klären kann.
- Die britische Höflichkeit äußert sich auch darin, dass man klare Ablehnung vermeidet. „Very interesting!“ bedeutet deshalb oft nur, dass man ein Angebot zur Kenntnis nimmt und nicht, dass man ernsthaft darauf eingehen möchte.
- Telefonate sollten während Meetings nicht abgenommen werden, egal wo sie stattfinden. Kurzzeitiges Verlassen des Raumes aufgrund eines Anrufes gilt als unhöflich.
- „Please“, „thank you“, „sorry“ und „excuse me“ sollten Sie reichlich verwenden!

Besonderheiten:

Das Businesslunch spielt eine dominierende Rolle im Vergleich zum Dinner. Das Hauptthema, also das Geschäftsgespräch, sollte frühestens zum zweiten Gang angesprochen werden. Die Sitzordnung soll das Gespräch erleichtern, deshalb werden Geschäftspartner so platziert, dass ein Drehen der Köpfe vermieden wird. Geschäftsfrühstücke, Mittagessen und abendliche Besuche in Pubs gehören zur Tagesordnung. Bei privaten Einladungen sollten Blumen mitge-

bracht werden, jedoch keine weißen Lilien. Die Untertreibung sowie ein Hauch von Ironie in Gesprächen sind normale Umgangsformen, wobei Briten häufig selbstironisch sind. Man sagt nur ungern „nein“, sondern verpackt Ablehnung in Floskeln und Understatement. Wenn der Geschäftspartner Ihnen mitteilt, „we have a tiny problem“, dann ist damit ein durchaus großes Problem gemeint. Die Reserviertheit der Briten, schließt auch eine gewisse Kälte und Distanz ein. Lassen Sie sich davon nicht entmutigen und nehmen Sie es als normal an.

Tischetikette

Dresscodes sind allgemeinverbindlich. Erkundigen Sie sich im Vorfeld einer Veranstaltung danach. In Großbritannien gilt zu Tisch die übliche Etikette. Die Suppe wird von der Seite des Löffels gegessen. Beim Essen sowohl mit dem Löffel als auch mit der Gabel wird die Speise von einem weg geschoben und dann verzehrt. Salz wird immer auf der Seite des Tellers platziert und niemals direkt auf das Essen gestreut.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung

Excuse me - Erlauben Sie mal

Please - Bitte

Thank you - danke



Italien

„When in Rome, do as the Romans do!“ heißt, dass Sie sich während einer Geschäftsreise nach Italien an die italienischen Verhaltensweisen anpassen sollten. Damit zeigen Sie den Italienern Wertschätzung und bilden eine gute Grundlage zum Aufbau von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen. Außerdem sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass in Italien Ehre und persönlicher Stolz von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

In Italien sollte man immer erst abwarten, bis man von Dritten bekannt gemacht wird. Wird man nicht vorgestellt, ist es durchaus üblich sich selbst mit dem Vor- und Nachnamen vorzu-

stellen. Dabei sollten Sie Titel und Berufsbezeichnung außen vor lassen. Richtig ist es z. B. folgendermaßen: „Buongiorno, Thomas Müller“!

Wenn Sie von einer dritten Person vorgestellt werden, dann stehen Sie am besten auf und reichen Ihrer neuen Bekanntschaft die Hand. Eine übliche Begrüßung lautet: „Buongiorno, come sta?“. Es bedeutet: „Guten Tag, wie geht es Ihnen?“. Der Gesprächspartner wird genau dasselbe antworten und man selbst beantwortet die Frage nicht.

Bei einem zweiten Geschäftstreffen grüßt man als Erster. Bis ca. 14 Uhr „Buongiorno“, später mit „Buonasera“ (Guten Abend). Bei der Verabschiedung sollten Sie in jedem Fall „Arrivederci“ sagen, „Ciao“ ist zu lässig. Jetzt beantwortet man die Frage: „Come va?“ bzw. „Come sta?“ mit „Bene e Lei?“ – „Gut. Und Ihnen?“, ohne seine physische oder psychische Verfassung in Erwägung zu ziehen.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Sie mit zwei gehauchten Wangenküssen begrüßt werden.

Anrede

Eine besondere Rolle beim Bekanntmachen Dritter ist die richtige Verwendung von Titeln und Berufsbezeichnungen. Jeder, der einen akademischen Grad hat, wird als „Dottore“ bzw. „Dottoressa“ (Herr/Frau Doktor) angesprochen, unabhängig davon, ob die Person promoviert hat.

Eine Frau spricht man mit „Signora“ an. Eine sehr junge Frau darf man auch mit „Signorina“ ansprechen. Der Herr wird in Italien mit „Signore“ angesprochen.

Im Geschäftsleben sollte man zunächst alle akademischen Titel und Ehrentitel mit Familiennamen in der Anrede verwenden. Herr Antonio Rossi hat einen Universitätsabschluss und wird als „Dottor Rossi“ angesprochen. Wäre er Anwalt oder Ingenieur würde man ihn „Avvocato Rossi“ bzw. „Ingegnere Rossi“ nennen. Außerdem spricht man sich so lange förmlich an, bis der italienische Geschäftspartner seinen Vornamen und das Du anbietet.

Konversationsregeln

In Italien steht das Familienleben im Mittelpunkt, deshalb wird oft über die Familie berichtet. Außerdem unterhalten sich Italiener gerne über Essen, Wein, Filme, Sport, insbesondere Fußball, und Kunst. Sie sind gesellige Menschen und darum ist ein Small Talk das A und O bei

Geschäftsverhandlungen. Während eines Gesprächs sprechen sie oft laut und durcheinander, dabei lassen sie einander selten ausreden.

Tabu ist:

- über Religion, Politik, Korruption, Mafia, italienische Bürokratie, Rassenfragen, Kriege, Unfallberichte aus der Zeitung zu sprechen.
- zu ausführlich über seine Gesundheit oder den Gesundheitszustand anderer zu berichten.
- Interessengegensätze von Nord- und Süditalien anzusprechen.
- nach dem Beruf oder Einkommen zu fragen.
- über eigene Erfolge vor italienischen Kollegen oder Vorgesetzten zu erzählen.
- offen und direkt Kritik zu äußern.

Angemessen ist:

- selbst über seine eigene Familie zu sprechen und auch nach dem Familienleben des neuen Geschäftspartners zu fragen.
- Italiener beim Sprechen zu unterbrechen, wenn man etwas Wichtiges zu sagen hat.
- Gestik und Mimik zu verwenden, um nicht zu kühl zu wirken.
- oft „Danke“ zu sagen.

Business-Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt in Italien eine größere Rolle als in Deutschland. Im Geschäftsleben trägt man zumeist klassische Anzüge, lange Hemden mit Krawatte und dazu braune oder schwarze Schuhe. Kurze Socken gelten als Stilbruch. Viel Wert legt man auf modische Accessoires wie Manschettenknöpfe, Einstecktücher oder Krawattennadeln. Damen tragen zumeist elegante Kostüme mit Bluse. Die Beine werden niemals nackt gezeigt. Make-up und Nagellack sollten dezent sein.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Der erste Schritt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung beginnt beim Aufbau einer persönlichen Beziehung. Deshalb ist es verbreitet, sich bei einem Mittagessen kennen zu lernen.
- Italiener sind bei Geschäften sehr flexibel und passen gerne eine Tagesordnung an die veränderten Umstände an.

- Arbeitszeit und Freizeit wird in Italien streng getrennt.
- Verspätungen kommen vor (im Süden eher als im Norden Italiens).
- „Bella figura“ – „einen guten Eindruck machen, schön aussehen“ – das trifft auch auf Präsentationen zu. Sie sollten sich beim Layout viel Mühe geben.
- Italiener arbeiten weniger nach Plan und entscheiden schnell bei Verhandlungen. Diese Entscheidungen werden jedoch oft nicht umgesetzt. Fordern Sie schriftliche Vereinbarungen von der italienischen Seite an.
- Viele hierarchische Strukturen verursachen eine aufwendige Bürokratie und verlangsamen das Treffen von Entscheidungen.
- Italiener gelten als risikoavers. Sie müssen also geduldig sein, da alle Informationen und Details genauer analysiert werden als in Deutschland.
- Nehmen Sie es nicht zu ernst, wenn sich Italiener während einer Verhandlung streiten.

Besonderheiten:

Viele Italiener sind abergläubisch: beachten Sie, dass die 17 in Italien eine Unglückszahl ist und Freitage Unglückstage sind. Geschenke schaffen Kundenbindung und werden z. B. zur Geburt von Kindern erwartet. Wenn Sie über Geburts- bzw. Hochzeitstage Ihrer italienischen Geschäftspartner Bescheid wissen, ist es ein Fauxpas, wenn Sie nicht wenigstens gratulieren. Oft werden Pralinen, Wein und Blumen im Geschäftsleben verschenkt. Nicht nur kleine Geschenke, auch Komplimente erhalten gute Geschäftsbeziehungen.

Tischetikette

In Italien gilt die gleiche Tischetikette wie in Deutschland. Üblich ist es, sofort beim Eintritt ins Restaurant dem Oberkellner die Kreditkarte zu übergeben. Das Trinkgeld sollte die Sorgfalt der Bedienung widerspiegeln und beträgt ungefähr 10 Prozent der Gesamtsumme. Legen Sie es zu der Rechnung, aber nicht direkt auf den Tisch. Manchmal ist das Trinkgeld auch schon in der Rechnung berücksichtigt. Sie können ruhig danach fragen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Das Essen wird mit einem Espresso, dem so genannten Caffè, beendet.

Nützliches Vokabular

Buongiorno – Guten Morgen/Guten Tag

Buonasera – Guten Abend

Buonanotte – Gute Nacht

Arrivederci – Auf Wiedersehen

Per favore – bitte

Prego – bitte, gern geschehen

Grazie – danke

Scusa/scusi – Entschuldigung

Si – ja

No – nein



Königreich der Niederlande

Im Königreich der Niederlande, welches in Deutschland auch Holland genannt wird, spielen der Status und alle damit verbundenen Symbole, wie das Auto oder der Markenanzug keine wichtige Rolle. Niederländer lieben Ehrlichkeit und Pünktlichkeit.

Die richtige Begrüßung

Die Niederländer möchten vorgestellt werden. Deshalb sollten Sie sich auch vorstellen lassen. Sie können auch jemanden bitten, Sie vorzustellen. Wenn man selbst jemanden vorstellt, sagt man: „Mevrouw Vos, mag ik u meneer Bakker voorstellen?“ – „Frau Voß, darf ich Ihnen Herrn Bakker vorstellen?“ Beide geben sich dann die Hand und nennen ihren Titel und ihren Namen. Jemand, der an der Universität studiert hat, wird als „Doktor“ vorgestellt.

Anrede

Die höfliche Form im Geschäftsleben ist das „Sie“ – „u“. Es sei denn Ihnen wird ausdrücklich das „Du“ – „jij“ angeboten. In der mündlichen Ansprache legen die Niederländer nicht viel Wert auf Titel. In der schriftlichen Form hingegen sollte man sich in jedem Fall über die formellen Regeln informieren.

Konversationsregeln

Das Wetter ist ein beliebtes Thema, um einen Small Talk in den Niederlanden zu beginnen. Niederländer unterhalten sich gerne über alltägliche Sachen und versuchen humorvoll zu sein. Sie sprechen gerne über aktuelle Ereignisse, Kunst, Sport, Musik, öffentliche Verkehrsmittel, Windmühlen usw.

Tabu ist:

- nach dem Beruf, Rang, Status oder Reichtum zu fragen.
- private Familienangelegenheiten und Finanzen anzusprechen.
- das Königshaus oder die Niederlande als Nation zu beleidigen.
- über den Zweiten Weltkrieg zu sprechen.
- unangenehme Themen, wie „Wassertomaten“ oder „Gifftulpen“ zu berühren.
- Niederländer im Gespräch zu unterbrechen.

Angemessen ist:

- auf die Witze und Scherze der Niederländer einzugehen und mitzumachen.
- Humor, ohne Ironie und Sarkasmus.
- noch einmal nach dem Namen zu fragen, falls man ihn nicht verstanden hat.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Niederländische Firmen sind durch flache Organisationsstrukturen und Understatement gekennzeichnet.
- Manager entscheiden immer mit ihren leitenden Angestellten im Konsens.
- Mit einem kurzen, inhaltlich interessanten Vortrag liegen Sie bei Niederländern richtig.
- Termine und Tagespläne werden streng eingehalten.
- Wenn Niederländer „ja“ oder „nein“ sagen, dann meinen sie es auch so. Klare Aussagen erwarten sie auch von ihren Geschäftspartnern.
- Stellen Sie sich auf direkte Kritik ein.
- Niederländer sind harte Verhandlungspartner
- Der Preis spielt in Verhandlungen eine wichtige Rolle
- Ähnlich wie in Deutschland, haben Niederländer eine eher kurze Mittagspause und deshalb sollte man mittags nicht mit einem langen Geschäftsessen rechnen.
- Stellen Sie sich auf längere Diskussionen über Projekte ein als in Deutschland.
- „Overleg“ – bedeutet gegenseitige Beratung; Kompromissfindung durch aktive Teilnahme aller Anwesenden an der Diskussion.

Besonderheiten:

Teure Werbegeschenke sind nicht nötig. Ratsam sind Eintrittskarten in ein Konzert, Musical oder

Sportveranstaltungen mit einem Snack in der VIP-Loge. Bei privaten Einladungen sind Blumen, Schokolade oder eine Flasche Champagner ein gutes Geschenk. Wenn Sie das Geburtsdatum eines Kollegen bzw. Geschäftspartners kennen, sollten Sie in jedem Fall gratulieren.

Tischetikette

In den Niederlanden gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Sie sollten jedoch im Hinterkopf behalten, das letzte Stück Kuchen oder Käse auf der Platte im Buffet liegen zu lassen. Mit dem Essen wird erst begonnen, wenn die älteste Frau am Tisch sitzt. Die zweite Portion sollten Sie sich erst nehmen, wenn alle anderen den ersten Gang beendet haben. Nicht nur in Frankreich, sondern auch in den Niederlanden können bei einem Geschäftsessen Hummer, Austern oder Schnecken serviert werden. Zum „Borrel“ bzw. Wein oder Bier treffen sich Kollegen oder Geschäftsfreunde zu Büroschluss. Das Abendessen ist die Hauptmahlzeit des Tages; zu Mittag gibt es meistens Brot mit Beilagen.

Nützliches Vokabular

Goedemorgen - Guten Morgen

Goedemiddag - Gruß für den Nachmittag

Goedenavond - Guten Abend

Dag/Tot ziens - Auf Wiedersehen

Dank u/je bzw. bedankt - danke (u/je = Siez-/Duz-form)

Pardon - Entschuldigung, auch: wie bitte?

Sorry - Entschuldigung/Verzeihung

Alstublieft/alsjebliedt - Bitte (Siez-/Duzform)

Ja - Ja

Nee - Nein

Österreich

Es macht schon einen Unterschied, ob man als Tourist in Österreich ist, oder als potentieller Auftragnehmer und Konkurrent am Wirtschaftsleben teilhaben will. Zudem existieren in Österreich etwa 5.000 Begriffe, die in Deutschland entweder völlig unbekannt sind oder eine komplett andere Bedeutung haben. Dem österreichischen Publizisten Karl Kraus wird das Bonmot „Was Deutschland und Österreich trennt, ist die gemeinsame Sprache“ zugeschrieben.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland durch ein schnelles, festes Händeschütteln, bei dem Blickkontakt gehalten werden sollte und der Titel ohne Namen genannt wird. Mit ‚Grüß Gott‘ oder auch „Guten Tag“ liegen Sie hier richtig, Frauen werden immer extra begrüßt – z. B. mit „Gnädige Frau“. Das in Deutschland so verbreitete „Hallo“ wird auch in Österreich gerne verwendet, jedoch mehr unter Bekannten. Beim Betreten eines Raumes erfolgt die Begrüßung durch Händeschütteln mit jedem Anwesenden. Ältere Österreicher grüßen Damen manchmal mit einem Handkuss.

Anrede

Österreich gilt als das Land der Titel. Man ist diesbezüglich traditionsbewusst und legt gesteigerten Wert auf die Nennung von Graden, Ämtern und Titeln, egal ob Sie nun wie der Dokortitel Namensbestandteil sind oder nicht. Das k. u. k-Erbe lebt hier fort und Fettnäpfchen lauern. Deshalb ist es hilfreich, sich schon im Vorfeld über die potentiellen Gesprächspartner und ihre Titel und Berufsabschlüsse zu informieren. Der Titel „Ingenieur“ oder „Magister“ sollte bei der schriftlichen oder mündlichen Anrede nicht vernachlässigt werden. Als Faustregel gilt zudem: Berufstitel wie „Kommerzialrat“ oder „Minister“ stehen immer vor akademischen Titeln. Im Zweifelsfall ist es kein Fehler, beim Titel des Gegenübers höflich „aufzurunden“.

Business-Outfit

Grundsätzlich legt man in Österreich Wert auf förmliche, eher konservative Kleidung. Zumindest bei offiziellen Anlässen und Einladungen wird Wert auf tadellose und elegante Garderobe gelegt. Stellenweise ist es in Österreich auch üblich, in der Tracht zu kommen. Dies sollte man aber den Österreichern selbst überlassen, bevor man sich als Fremder lächerlich macht. Um einen guten Eindruck zu hinterlassen, sollten Sie also qualitativ hochwertige und gut sitzende Kleidung tragen. Herren wählen daher einen dunklen Anzug, ein Baumwollhemd und eine konservative Seidenkrawatte. Damen ein Kostüm oder Anzug mit einer Seidenbluse oder ein Kleid in diskreten Farben, dazu dezenten Schmuck oder einen Seidenschal.

Konversationsregeln

Es ist üblich, dass man sich im Berufsleben in Österreich stets unkompliziert, aber trotzdem seriös und mit gehobenem Sprachstil präsentiert. Darüber hinaus sollte man darauf achten, dass man bei der Kommunikation eine gewisse Gliederung einhält. In Österreich ist ein strukturierter und unkomplizierter Ablauf einer Kommunikation generell unabdingbar und normal.

Tabu ist:

- mit der Tür ins Haus zu fallen
- über den Nationalsozialismus, Religion, Inzestskandale oder persönliche Themen zu sprechen.
- leere Versprechungen zu machen. Österreicher erwarten, dass ein Geschäftspartner zu seinem Wort steht.
- direkt „Nein“ zu sagen oder Kritik zu äußern.
- die Hände in die Hosentaschen zu stecken
- der Handkuss im Geschäftsleben

Angemessen ist:

- charmant und höflich zu sein und die österreichische Landschaft, Architektur und Kultur zu würdigen
- mit dem Geschäftspartner Small Talk zu führen.
- Pünktlichkeit, Strukturiertheit und ein gepflegtes Aussehen.

Geschäftskultur

Österreicher legen sich im Allgemeinen ungenervt und Direktheit ist keine landesspezifische Stärke. Das hat zur Folge, dass die Anbahnung von Geschäftskontakten langfristig angelegt werden sollte. Österreicher sind stolz auf ihre Kultur und Geschichte und teilen sich gern charmant und liebenswürdig mit. Smalltalk wird gepflegt und geschätzt. Auch wenn Geschäfte heute nicht mehr vorrangig im Wiener Kaffeehaus abgeschlossen werden, Eile und Hektik sind ebenso verpönt wie deutsche Überheblichkeit und Großmannssucht.

In Unternehmen herrscht oft noch eine autokratische Führung. Man sollte deswegen nicht erwarten, dass die mittlere Ebene wichtige Entscheidungen treffen kann.

Eingeladen werden in Österreich

Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden etwas sehr außer-

gewöhnliches. Dementsprechend ist eine Einladung fast schon etwas Zwingendes. Eine Absage ist schwer und sollte gute Gründe haben. Ansonsten gilt Pünktlichkeit als Trumpf und man erwartet, dass der Gast ein Geschenk mitbringt.

Trinkgeld in Österreich

Trinkgelder sind in Österreich üblich, das hat Ähnlichkeit mit dem Vorgehen in Deutschland. Man gibt z. B. im Restaurant ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages.

Nützliches Vokabular

*Grüß Gott, Habidere (Habe die Ehre) - Begrüßung
Auf Wiederschau(e)n - Auf Wiedersehen
Servus - Hallo oder Auf Wiedersehen, Tschüss*

Polen



Betrachtet man die beiden Nachbarnationen aufmerksam, bemerkt man mentalitätsbedingte Besonderheiten, deren Kenntnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von großer Bedeutung ist. Stellen Sie sich darauf ein, dass in Polen bei der Kommunikation Ihr Fingerspitzengefühl gefragt ist.

Die richtige Begrüßung

Der Gastgeber stellt den Gast vor und man reicht sich die Hände. Dabei nennen die Anwesenden nochmals ihren Namen. Es wird als Pech angesehen, wenn man sich über der Türschwelle die Hand gibt.

Wenn Sie einer Polin vorgestellt werden, sollten Sie warten, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Ein einfaches Kopfnicken seitens der Dame ist auch üblich. Bei offiziellen Anlässen werden Frauen von polnischen Männern per Handkuss begrüßt. Von deutschen Männern wird nicht erwartet, dass sie es den Polen nachmachen. Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name länger oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das liegt daran, dass in Polen Namen auch dekliniert werden.

Anrede

Übliche Formen der Anrede bei der Vorstellung sind „Pan, Pani“ für „Herr“ und „Frau“ mit dem Nachnamen dahinter. Nach der Vorstellung, wenn die Beziehung ein wenig vertrauter geworden ist, verwendet man in den meisten Fäl-

len „Pan, Pani“ und danach den Vornamen, z. B. „Panie Tomku, pani Barbaro“.

Bei offiziellen Kontakten reduziert sich die persönliche Ansprache des Gesprächspartners auf den Titel bzw. die Funktion: „Panie prezesie“ – „Herr Geschäftsführer“. Dabei wird der Titel immer nach oben „aufgerundet“, d. h. ein Staatssekretär wird als Vizeminister, ein Vizeminister als Minister, usw. angesprochen.

Konversationsregeln

In Polen ist man um eine persönliche Beziehung sehr bemüht und redet gerne über private Dinge, wie Familie, Erfolgs- oder Krankheitsgeschichten, Wetter usw.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Polen zu Osteuropa zuzurechnen. Es gehört zu Mitteleuropa.
- abfällige Bemerkungen über die katholische Kirche und polnische Nationalsymbole zu machen.
- polnisch-jüdische und polnisch-russische Beziehungen anzusprechen.
- Polen in russischer Sprache anzusprechen bzw. die polnische Sprache in die Nähe der russischen Sprache zu setzen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.

Angemessen ist:

- über berühmte Persönlichkeiten, wie z. B. Nikolaus Kopernikus, Frederic Chopin zu sprechen.
- über Weltkriege mit der gebotenen Demut und Zurückhaltung zu reden.
- sich nicht an Kritik über die Kirche oder Politik in Polen zu beteiligen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Polen schaffen vor der Verhandlung durch einen Small Talk eine lockere und angenehme Atmosphäre für eine Geschäftsdiskussion.
- Polen sind nicht immer pünktlich.
- In Polen gibt es keine eindeutige Trennung von Rolle und Person sowie von Berufs- und Privatleben. Der Geschäftsführer im Dienst ist es für seine Umgebung auch in der Freizeit.

- Bei Geschäftskontakten sollten Sie am besten beim „Sie“ bleiben, denn ein Duzen kann zu Distanzproblemen und Durchsetzungsschwierigkeiten führen. In solchen Situationen ist ein ausgesprochenes Fingerspitzengefühl notwendig.
- Aufgrund der sehr hierarchisch angelegten Organisation in polnischen Firmen, sollten Sie Erstkontakte immer bei der Unternehmensspitze ansetzen.
- Polen möchten erst einmal eine gemeinsame Basis schaffen und nicht sofort alles unter Dach und Fach bringen, deshalb wirken sie beim ersten Treffen etwas unvorbereitet.
- Lesen Sie zwischen den Zeilen, achten Sie auf Gestik, Mimik, Sprachstil, Atmosphäre.

Tischetikette

In Polen gilt zu Tisch die übliche Etikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „herausfühlen“, wann es angemessen ist zu gehen. Zu Tisch wird nicht über das Geschäft gesprochen. Es sei denn, der Gast fängt ein geschäftliches Thema an oder es ist ein ausdrückliches Business-Lunch. Aufgrund der katholischen Religion essen viele Polen am Freitag kein Fleisch, das sollten Sie bei der Restaurantwahl beachten.

Nützliches Vokabular

Dzien dobry [cien dobry] - Guten Tag
Dobry wieczór [dobry wietschur] - Guten Abend
Do widzenia [do wicenia] - Auf Wiedersehen
Przepraszam [pschepascham] - Entschuldigung, Verzeihung
Na zdrowie [na sdrowie] - zum Wohl
Tak - ja
Nie - nein
Prosze [prosche] - bitte
Dziekuje [cienkuje] - danke

Russische Föderation



Stellen Sie sich darauf ein, zuerst eine vertrauliche Beziehung mit dem russischen Geschäftspartner aufzubauen, bevor Sie mit den tatsächlichen Geschäftsverhandlungen beginnen. Russen gelten als kontaktfreudig und offen, doch

dauern Verhandlungen mit ihnen in der Regel länger als in Deutschland.

Die richtige Begrüßung

Die Russen präferieren es, von Dritten vorgestellt zu werden. Sie sollten auch abwarten, bis Sie jemand vorstellt. Falls es nicht geschieht, dann stellen Sie sich selbst vor. Das gilt auch für Geschäftsfrauen. Als Begrüßung verwendet man in Russland Redewendungen wie z. B. „dobroe utro“ - Guten Morgen, „Privjet“ - „Hallo“ oder „Ja rada priwetstwowat'was“ - „Ich freue mich, Sie begrüßen zu dürfen!“. Als Antwort ist es höflich „Otschen prijatno“ - „Angenehm“ zu sagen. „Mann“ sollte stets warten, dass „Frau“ ihm die Hand zur Begrüßung reicht.

Anrede

Die Anrede ist in Russland eine Besonderheit, da die Russen im Allgemeinen drei Namen besitzen. Der erste Name ist ihr Vorname, der letzte ist der Nachname des Vaters und der mittlere Name ist eine Version des Vornamens ihres Vaters. Ein Beispiel verdeutlicht es schnell: Iwan Pawlowitsch Smirnow heißt der Vater. Iwan ist sein Vorname, Pawlowitsch sein Vatersname und Smirnow ist sein Nachname. Sein Sohn heißt dann Iwan Iwanowitsch Smirnow. Dieselbe Regel gilt auch für Frauen. Sie haben meistens die Endung „-na“ oder „-owna“.

Die Russen stellen sich meist entweder mit dem Vornamen oder dem Vor- und Vatersnamen vor. Mit dieser vertraulichen Form sollten sie auch von Ihnen angesprochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass die russischen Geschäftspartner sofort geduzt werden möchten. In jedem Fall wird gesiezt, es sei denn die Bekanntschaft ist schon so nah, dass man zum Du übergeht.

Business-Outfit

In Russland besteht ein ausgeprägtes Statusdenken. Man zeigt durch Statussymbole, wer man ist. Russische Geschäftsleute kleiden sie eher konservativ: der Herr trägt einen dunklen Anzug, Hemd mit Krawatte und gutes geputztes Schuhwerk. Geschäftsfrauen dürfen sich gern etwas mehr schminken, sich feminin, aber seriös präsentieren. Figurbetonte Kleidungsstücke und hohe Absätze sind üblich und keineswegs anstößig.

Konversationsregeln

Die Menschen in Russland sind sehr kontaktfreudig und reagieren gern emotional. Sie unterhalten sich über politische und weltbewegende Themen und hören gerne Anekdoten und humorvolle Erwiderungen.

Tabu ist:

- über sein Einkommen und seine Karriere zu sprechen.
- zu starker Dominanz, Besserwisserei, Arroganz, Zynismus und grobe Witze.
- über Geistliche und Politiker offen zu lachen.
- das Thema Wetter, es ist wohl zu banal.
- politische Themen zu diskutieren.
- Missstände in Russland zu erwähnen

Angemessen ist:

- bescheiden über das Thema Gesundheit und Wohlstand zu sprechen.
- die Wahl von Themen wie Sport, Literatur und Filme.
- über Missstände zu klagen (aber nicht die in Russland!).
- über Kinder und Familienangelegenheiten zu sprechen, wenn das Thema zur Sprache kommt.
- anstatt im Nachhinein, im Vorhinein zu einem Feiertag, außer Geburtstag, zu gratulieren.
- Komplimente, die einfach und natürlich sind oder die Musikalität der Russen, die Gastfreundschaft oder russische Persönlichkeiten betreffen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Aufbau einer persönlichen Beziehung von Anfang an. (Zeit für Smalltalks einplanen.)
- Emotionen und Berührungen werden in die Geschäftsbeziehung eingebracht und deuten Vertrauen an.
- Russen sind nicht nur auf persönlich Erreichtes stolz, immer auch auf ihr Land.
- Ein direktes „Nein“ wird meist vermieden.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstruktur benutzen Russen ihren Mitarbeitern gegenüber sehr oft den Befehlston.
- Wenn Sie zu kompromissbereit sind, könnte es als Schwäche interpretiert werden. Sie sollten also viel Geduld mitbringen und auf bestimmten Standpunkten beharren.

- Rangniedere Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungskompetenzen und treten in Verhandlungen kaum offensiv auf.
- Russische Geschäftspartner denken mehrere Schritte voraus und bauen auf diese Weise eine Verhandlungsstrategie auf. Sie sollten das selbe versuchen.
- Ein gemeinsames Essen ist eine sehr gute Möglichkeit, um Geschäfte zu beschließen; Telefonkonferenzen hingegen nicht.
- Tagesordnungen werden schnell geändert und angepasst.
- Auch wenn Russen sagen, dass sie eine konkrete Aussage verstanden haben, muss es tatsächlich nicht der Fall sein. Oft wird das gesagt, was der Geschäftspartner hören möchte.
- Stellen Sie sich auf lange Verhandlungen ein, die u. a. durch Bürokratie hervorgerufen werden.
- Russen kommen oft zu spät, von Ihnen wird aber Pünktlichkeit erwartet.
- Korruption ist noch immer ein aktuelles Thema in Russland.
- Als Frau ist es schwieriger, sich in Russland durchzusetzen. Konservatives, gepflegtes Äußeres und seriöses Benehmen fördern die Akzeptanz.

Besonderheiten:

Obwohl das Trinken von Wodka immer seltener vorkommt, sollten Sie sich darauf einstellen, dass Ihnen zwischen den Meetings ein Glas angeboten wird. Ihr Geschäftspartner erwartet von Ihnen, dass Sie wenigstens daran nippen, da das Trinken von Wodka auch zu allgemeinen Umgangsformen in Russland gehört. Geschenke sind in Russland willkommen: Blumen, Pralinen, Alkohol oder sogar Parfüm für die Dame, aber keine gelben Blumen. Geschenke, welche durchaus wertintensiv sein können, sollten in jedem Fall am Ende eines Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuches zu wecken. Montag, der 13. gilt als Unglückstag, im Allgemeinen sind Montage keine guten Tage für Geschäftsverhandlungen und Reisen. Die Zahl 13 gilt im Allgemeinen als Unglückszahl und sollte in allen Situationen vermieden werden. Die Hand sollte nicht über der Türschwelle gereicht werden, weil das auch „Unglück bringt“.

Übrigens: In Russland gibt es eine „Lächelgrenze“. Lächeln und Lachen wird nicht als Kommunikationsmittel gesehen und führt eher zu Irri-

tationen. Ein russisches Sprichwort sagt: „Ein Lachen ohne Grund, ist ein Zeichen für einen Dummkopf.“

Tischetikette

In Russland gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Wie in jedem Land gibt es jedoch einige Besonderheiten, die zu beachten sind. Russische Tafeln bestehen aus zahlreichen Gängen. Man sollte sich deshalb zu Beginn des Essens zurückhalten. Erst wenn der Gastgeber das Essen beendet, dürfen alle den Tisch verlassen. Frauen sollten es vermeiden, die Rechnung zu zahlen. Entweder beauftragen Sie Ihren männlichen Mitarbeiter damit oder Sie legen das Geld auf den Tisch, nachdem der Kellner die Rechnung gebracht hat. Es ist üblich 10 Prozent Trinkgeld zu geben. Der russische Tee oder ein leicht alkoholisches Getränk „was“ werden oft zum Essen serviert. Wodka oder Wein werden auch zum Essen getrunken. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird erst gegen 14 Uhr eingenommen. Wodka abzulehnen ist ein ernsthafter Verstoß gegen die Etikette. Ausreden wie Religion, Gesundheit, Autofahren und Medikamenteneinnahme werden jedoch akzeptiert.

Nützliches Vokabular

[*Dobroe utro*] - Guten Morgen

[*Dobryj djen*] - Guten Tag

[*Dobryj vjetscher*] - Guten Abend

[*Do svidanija*] - Auf Wiedersehen

[*Spasibo*] - Danke

[*Prastitje*] - Entschuldigen Sie

[*Da*] - ja

[*Nijet*] - nein

Schweiz



Trotz geografischer Nähe und dem Umstand, dass in 19 der 26 Schweizer Kantone Deutsch gesprochen wird, bestehen zwischen Schweizern und Deutschen deutliche Mentalitätsunterschiede. Dies gilt natürlich in noch stärkerem Maße auch für den französischsprachigen Teil der Schweiz sowie das Tessin, in dem Italienisch gesprochen wird und zudem die Einflüsse der Nachbarländer Frankreich und Italien wirken.

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung erfolgt wie in Deutschland mit einem Händeschütteln. Stellt ein Dritter zwei

Personen vor, wird die gesellschaftlich oder beruflich niedrigere Person der höheren vorgestellt, und der Jüngere dem Älteren. Dabei werden, zumindest im deutschsprachigen Teil der Schweiz, üblicherweise Floskeln wie „Schön, Sie kennen zu lernen“ verwendet.

Anrede

Üblich ist die Anrede mit „Frau“ oder „Herr“ in Verbindung mit dem Nachnamen. Die Anrede mit „Sie“ und dem Vornamen (sog. „Hamburger Sie“) ist in der Schweiz verpönt und sollte vermieden werden. Im Gegensatz zum Nachbarn Österreich legen die Schweizer keinen übertriebenen Wert auf akademische und berufliche Titel. Bei formellen Anlässen sollten diese aber zumindest bei der Begrüßung verwendet werden.

Business-Outfit

Im Schweizer Wirtschaftsleben favorisiert man förmliche, eher konservative Kleidung. Herren sind im dunklen Anzug angemessen gekleidet. Frauen sollten Kostüme oder Kleider in gedeckten Farben wählen. Nackte Beine sollten im Geschäftsalltag ebenso vermieden werden wie tiefe Ausschnitte. Schlichte Eleganz ist auch bei den Accessoires Trumpf. Protz wird abgelehnt. In der Kreativwirtschaft herrschen natürlich auch in der Schweiz weniger strikte Regeln.

Konversationsregeln

Small-Talk zu Beginn einer Konversation ist durchaus üblich. Neben Fragen zur Anreise sind auch die Schweizer Natur sowie das Schweizer Brauchtum und die Traditionen sowie Bau- und Kunstdenkmäler ein dankbares Einstiegsthema. Man kommt aber relativ schnell zum eigentlichen Gesprächsthema. Die Gespräche verlaufen in sachlicher Atmosphäre und folgen üblicherweise der vorher vereinbarten Agenda. Schweizer sind im Allgemeinen geradlinig und zielorientiert.

Tabu ist:

- Schwyzerdütsch „nachzumachen“ indem man Worten willkürlich Verniedlichungsformen anhängt. (Der Schweizer spricht niemals von „Fränkli“!).
- verbal aggressiv oder fordernd aufzutreten sowie Entscheidungen erzwingen zu wollen.

- das Schweizer Bankensystem oder die Ausländerpolitik zu kritisieren.
- Privates und Berufliches zu vermischen.

Angemessen ist:

- höfliches und freundliches Auftreten.
- pünktlich und gut vorbereitet zu Meetings zu erscheinen.
- sich im Kontakt mit Beamten und Behörden kooperativ zu verhalten.
- zahlreiche Visitenkarten mitzuführen, da sie üblicherweise an jeden Gesprächspartner, inkl. der Sekretärin oder Rezeption übergeben werden.

Geschäftskultur

Die Geschäftskultur in der Schweiz ist wie die Eidgenössische Gesellschaft und der Politikbetrieb auf Konsens und Kompromiss aufgebaut. „Den Schweizer“ gibt es höchstens im Ausland. Normalerweise definiert man sich über die Zugehörigkeit zum Kanton. Die Kantone haben weitreichendere Gesetzgebungsbefugnisse als die deutschen Bundesländer. Entscheidungsprozesse verlangen in der Schweiz in größerem Maße nach Kompromissen. Understatement ist eine wichtige Tugend. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Korrektheit werden ebenso geschätzt wie das Einhalten von Regeln und Gesetzen sowie Verschwiegenheit. Schweizer achten auf Qualität, Präzision und Perfektionismus. Der Preis spielt bei Verhandlungen eine weniger wichtige Rolle als in vielen anderen Ländern. Man lebt Solidität. So findet man auch in Supermärkten üblicherweise glatte Preise und keine Suggestivpreise, wie 9,99 €.

Eingeladen werden in der Schweiz

Geschäftssessen finden mittags oder abends statt. Das Mittagessen ist die Hauptmahlzeit und wird etwa zwischen 12:00 und 14:00 Uhr eingenommen. Man sollte in dieser Zeit möglichst keine Geschäftsbesuche oder Anrufe tätigen. Eine Einladung zum Mittagessen wird vom Geschäftspartner aber in der Regel angenommen. Beliebte Schweizer Spezialitäten sind (Käse-)Fondue oder Raclette. Ähnlich wie in Deutschland ist die private Einladung von Geschäftsfreunden eher selten. Dementsprechend ist eine solche Einladung ein Zeichen der Wertschätzung. Ein Gastgeschenk ist angebracht, wird aber nicht unbedingt erwartet.

Trinkgeld in der Schweiz

Bediengelder sind in der Schweiz in der Rechnung inbegriffen. Extra Trinkgeld ist keine Pflicht. Man gibt aber z. B. im Restaurant bei Zufriedenheit mit Speisen und Service ca. 10 Prozent des Rechnungsbetrages. Das Trinkgeld wird der Bedienung persönlich übergeben. Auch bei Kartenzahlung sollte es bar überreicht werden.

Nützliches Vokabular

Grußformeln

formell: Grüezi – Begrüßung

Adieu – Auf Wiedersehen

informell: Hoi, Hallo, Sali, Salü, Ciao, Tschau

Merci – Danke

Exgüsi oder Tschoudigung – Entschuldigung

en Guete! – Guten Appetit!

Büez – Arbeit

Beiz – Wirtschaft, Kneipe



Slowakische Republik

Es gibt einige mentalitäts- und geschichtsbedingte Unterschiede zwischen Slowaken und Tschechen. Slowaken sind nun einmal individuell. Die Eigenschaft, zwischen den Zeilen lesen zu können, wird Ihnen nützlich sein.

Die richtige Begrüßung

In vielen Fällen wird in der Slowakei Wert auf Förmlichkeiten gelegt. Mit einem „Dobrý deň“ fahren Sie in der Regel gut. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Titel und Vor- und Nachnamen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. In einer Gesellschaft sollten Sie die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen und die Damen zuvorkommend behandeln.

Seien Sie nicht überrascht, wenn Ihr Name anders oder komisch klingend ausgesprochen wird. Das hängt damit zusammen, dass in der Slowakei Namen auch dekliniert werden. Die Nachnamen von Frauen bekommen sogar eine extra „-ová“ Endung.

Anrede

Wie schon erwähnt, stellen Sie sich selbst mit dem Titel vor und deshalb sollten Sie Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel bzw. Funkti-

on ansprechen (z. B. Magister, Doktor, Ingenieur, Direktor, Geschäftsführer usw.). In der Slowakei werden Titel und Funktionen ernst genommen, ignorieren Sie diese deshalb nicht. Die übliche Anrede lautet: „pán“ (Herr) bzw. „pani“ (Frau) plus der Titel und der Nachname. Verwenden Sie keine Vornamen, sie sind für gute Bekannte reserviert.

Konversationsregeln

Der persönliche Kontakt mit den slowakischen Partnern spielt bei der Herstellung von Geschäftsbeziehungen eine wesentliche Rolle. Die Körpersprache ist im slowakischen Business eher von Zurückhaltung geprägt. Sie können Ihren slowakischen Partner beeindrucken, wenn Sie sich für die slowakische Kultur oder Geschichte interessieren oder sogar etwas darüber wissen. Die Slowaken mögen auch, nach ihren Bräuchen und Traditionen gefragt zu werden.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- die Slowakei zu Osteuropa zuzurechnen; sie liegt genau in Mitteleuropa.
- Slowaken und Tschechen in einen Topf zu werfen.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Vermeiden Sie bei Gesprächsthemen wie die Situation der ungarischen Minderheit oder die Integration der Roma in die slowakische Gesellschaft;
- die „billigen“ slowakischen Arbeitskräfte als größten Vorteil der Slowakei zu betonen.
- Slowaken reagieren mitunter empfindlich, was Bewertungen ihrer Eigenständigkeit und Souveränität betrifft (unabhängige Slowakische Republik erst ab 1993) sowie die Rolle, die die damalige Tschechoslowakei in der K. und K.-Monarchie spielte.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- sich an Kritik über Politiker und Polizisten zu beteiligen.
- sich für die slowakische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Korrespondenz allein führt in der Regel nicht zum Erfolg. Der persönliche Kontakt ist für die slowakischen Geschäftspartner von großer Bedeutung. Zur Kontaktpflege ist es ratsam, jeden kleinen Anlass zu nutzen, z. B. den Geburtstag oder Namenstag.
- Zeigen Sie bei Geschäftsverhandlungen Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit. Die Slowaken sind in der Regel nicht für das schnelle Geschäft geeignet. Bringen Sie Geduld mit und denken Sie an die Sprachbarriere (Dolmetscher).
- Im slowakischen Geschäftsleben ist es eher nicht angebracht, gleich am Anfang große Präsentationen aufzufahren. Es ist meistens der Dialog, in dem sich die geschäftliche Beziehung entwickelt.
- Die Slowaken sagen oft nicht klar und deutlich was sie möchten. Manchmal wird der Geschäftspartner mit Andeutungen „geführt“, bis Sie von ihm die „richtige“ Aussage oder Angebot zu hören bekommen. Achten Sie vor allem auf die Gestik, Mimik, Sprachstil und Atmosphäre.
- Die Slowaken brauchen mehr Zeit für die Analyse von Angeboten und für die Beschaffung von Informationen.
- Die Slowaken äußern Kritik oder Zweifel kaum direkt und wenn, dann nur unter vier Augen.
- Im Gegensatz zu Verhandlungen in der Privatwirtschaft ist es für die öffentliche Verwaltung sehr wichtig, alle Unterlagen korrekt ausgefüllt und schon bereit zu haben.

Besonderheiten:

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten, dann nehmen Sie diese an und bringen ein Geschenk mit. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Nach dem Empfang gilt in der Regel: ziehen Sie die Schuhe aus. Sie bekommen Hausschuhe.

Die Slowaken sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Tischetikette

In der Slowakei gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast „fühlen“, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird Bier oder Wein getrunken, oft wird aber auch Slivovica (Pflaumenschnaps) serviert. Als Gast gehört es sich aus Höflichkeit wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es, den Gastgeber oder Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Dobré ráno - Guten Morgen

Na zdravie - Zum Wohl

Dobrý deň - Guten Tag

Ďakujem - Danke

Dovidenia - Auf Wiedersehen

Prosím - Bitte

Prepáče - Entschuldigung

Nie - nein

Áno - ja

Tschechische Republik



Tschechen legen großen Wert auf Pünktlichkeit und klare Kommunikation und sind eher distanziert. Geschäftsessen kommen vor und dienen dem besseren Kennlernen.

Die richtige Begrüßung

In Tschechien stellen Sie sich selbst vor. Dabei sagen Sie: „Dobry den“ (Guten Tag) plus Ihren Titel, Vor- und Nachnamen. Vorstellen durch Dritte kommt vor, ist aber nicht die Regel.

Anrede

Verwenden Sie in Tschechien keine Vornamen; diese sind, genauso wie das Duzen, nur für sehr gute Bekannte reserviert. Die übliche Anrede lautet: „pan“ – Herr bzw. „paní“ – Frau plus der Nachname. Sie sollten Ihre Geschäftspartner auch mit deren Titel ansprechen. Einen Mann mit Dokortitel spricht man beispielsweise mit „Pane doktore“ plus Nachname und eine Frau mit dem gleichen Titel als „Pani doktorko“ an.

Konversationsregeln

Tschechen führen unter Geschäftspartnern nicht allzu lange und persönliche Gespräche. Falls es bei einem Essen doch zu einem längeren Gespräch kommen sollte, mögen es die Tschechen, etwas über Bräuche und Tradition in Ihrem Heimatland zu sprechen. Themen, wie Familie und Hobbys, sind auch beliebt.

Tabu ist:

- prahlerisches und lautes Reden.
- über die „Tschechei“ zu reden.
- Themen wie Politik und die kommunistische Zeit zu beginnen.
- Tschechen und Slowaken als eine Einheit zu bewerten.
- lange Monologe zu halten.
- bei einer Redepause sofort das Wort zu ergreifen.
- die tschechische Sprache in die Nähe des Russischen zu rücken.

Angemessen ist:

- bescheidene Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- etwas über die tschechischen Bräuche und Traditionen zu wissen.
- über Themen wie Familie

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Auch wenn Tschechen direkt kommunizieren und schnell zum Punkt kommen, sind Verhandlungen zeitintensiver, da Konflikte und Konfrontationen gern umgangen werden. Als Deutsche sollten Sie deshalb Geduld und Ausdauer mitbringen.
- Alter und Erfahrung stellen Autorität dar, junge Manager werden nicht so ernst genommen.
- Während Deutsche Emotionalität und Rationalität sehr strikt trennen und Verhandlungen fast ausschließlich sachorientiert führen, vermischt sich bei Tschechen Berufliches und Privates stark.
- Ein hoher Improvisationsgrad ist prägend. Strikte Pläne werden dagegen abgelehnt und Normen und Gesetze traditionell kritisch gesehen, angezweifelt, und umgangen.
- Kritik sollte indirekt und auf keinen Fall herablassend geäußert werden. Auf Druck und Bevormundung wird oft in Schwejkscher Manier

reagiert. Dabei werden mit viel Geschick und Phantasie Ausreden erfunden.

- Während einer Konversation sollten Sie versuchen, auf die Mimik und Gestik Ihres Gegenübers zu achten. Nach unten gerichtete Augen oder Reaktionslosigkeit wären mögliche Anzeichen einer Problematik oder Aversion gegen das Vorgebrachte.
- Aufgrund der großen Achtung vor Formalitäten, können Sie sich darauf verlassen, dass Tschechen sich an getroffene Vereinbarungen halten.

Besonderheiten:

Wenn Tschechen zum Essen einladen, dann meistens ins Restaurant und nicht nach Hause. Falls Sie doch eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen, Kristallglas, Porzellan, Pralinen oder ein guter Alkohol sind üblich.

Tischetikette

In Tschechien gilt die übliche Tischetikette. Beim Mittag- oder Abendessen finden in der Regel nur persönliche Gespräche statt. Beachten sollte man, dass man beim Essensbeginn „Dobrou hut“ – Guten Appetit sagt. Falls man Slivovice, einen bekannten Pflaumenschnaps, trinkt, stößt man meistens mit den Gläsern an und sagt „na zdraví“ – Gesundheit. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee, der auf türkische Art zubereitet wurde.

Nützliches Vokabular

Dobré rano - Guten Morgen

Dobrý den - Guten Tag

Na zhledanou - Auf Wiedersehen

Prosím - bitte, keine Ursache

Vítejte - bitte

Dekuji - Danke

Ano - ja

Ne - nein

Türkei



Die richtige Begrüßung

Erkundigen Sie sich vor Ihrem ersten Treffen mit türkischen Geschäftsleuten nicht nur nach der richtigen Aussprache der einzelnen Namen. Informieren Sie sich auch über das Geschlecht

der Namensträger. Einige türkische Vornamen (z. B. İlhan, Deniz, Uğur) werden nämlich von beiden Geschlechtern verwendet.

Auch wenn Sie über eine schriftliche Bestätigung Ihres Termins verfügen: Rufen Sie kurz vorher Ihre Verabredung noch einmal telefonisch in Erinnerung. Beweisen Sie zudem die auch hier geschätzte und von Ihnen erwartete „deutsche“ Pünktlichkeit.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen Ihr türkischer Partner mit einem hohen Maß an freundlicher Höflichkeit und Respekt entgegentreten wird. Gastfreundschaft und Harmoniebestreben sind weitere Merkmale der in der Türkei stark ausgeprägten Personenorientierung. Stellen Sie Ihren eigenen Auftritt darauf ein und runden Sie ihn mit einer großen Portion Gelassenheit ab.

Sie werden per Handschlag begrüßt, der aber weicher ausfällt, als Sie es vermutlich gewohnt sind. Es wird Augenkontakt gesucht und gehalten. Den auch zwischen türkischen Männern üblichen Körperkontakt (Umarmungen, Wangenküsse) sollten Sie erwidern, aber (in diesem Stadium Ihrer Bekanntschaft) nicht selbst initiieren. Sie signalisieren Interesse an der türkischen Kultur, wenn Sie bei der durchaus länger dauernden Begrüßungszeremonie einige Höflichkeitsformeln auf Türkisch anbringen. Beachten Sie, dass sowohl bei der mündlichen als auch bei der schriftlichen Kommunikation Wert auf die Nennung bzw. Darstellung der jeweiligen akademischen und beruflichen Titel gelegt wird.

Business-Outfit

Dem äußeren Erscheinungsbild wird in der Türkei große Bedeutung beigemessen. Ihre Kleidung sollte dem Anlass angemessen, elegant und gepflegt sein. Vor allem städtisch geprägte Türken besitzen ein Faible für modische Garderobe sowie Accessoires von Markenherstellern. Kleider machen (auch) in der Türkei Leute.

Konversationsregeln

Das persönliche Gespräch ist für die beziehungsorientierten Türken ein wichtiges Mittel zur Erarbeitung der für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Vertrauensbasis. Nutzen Sie den vor jeder Verhandlungsrunde obligatorischen, ausgiebigen Smalltalk, um im Austausch mit Ihren türkischen Verhandlungspartnern für angenehme atmosphärische Rahmenbedingungen zu sorgen.

Angemessen ist:

- den von Respekt und Höflichkeit geprägten türkischen Kommunikationsstil zu erwidern.
- den Nationalstolz der Türken in positiver Weise ansprechen.
- ehrlich gemeinte Komplimente über das reiche kulturelle Erbe und die vielen Schönheiten des Landes.
- die Türken sind sehr humorvolle Menschen und erzählen sich gerne Witze. Halten Sie daher selbst Humorvolles parat, um an geeigneter Stelle Ihren Beitrag für eine gelöste Atmosphäre zu leisten.

Tabu ist:

- kritische Themen politischer Natur anzusprechen (z. B. der Umgang mit Menschenrechten in der Türkei, der Konflikt mit den Kurden, der Völkermord an den Armeniern und die international nicht anerkannte Türkische Republik Nordzypern).
- die Türkei als islamische Republik zu bezeichnen.
- ein klares „Nein“, dies sollten Sie subtil umschreiben und ein Problem eher indirekt ansprechen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Verhandlungsablauf und -stil sind durch die Personenorientierung der Türken geprägt.
- Wichtig ist es, typische Rituale wie den ausgiebigen Smalltalk bei einer Tasse schwarzen Tee (çay) als bedeutenden Bestandteil der türkischen Verhandlungskultur anzunehmen (und nicht als leidiges, weil ungewohntes und vermeintlich nicht zielführendes „Übel“ zu begreifen).
- Achten Sie bei der personellen Zusammensetzung Ihrer Verhandlungsdelegation darauf, dass Sozial- und Fachkompetenz gleichermaßen repräsentiert sind.
- Um der Beziehungsorientierung der Türken Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich für die Verhandlungsführung, die Klärung der Sachfragen (Fakten, Zahlen, Rechte und Pflichten) einer Verhandlung strikt von deren personenbezogenen Aspekten (Emotionen, Vertrauen) zu trennen.

- Bemühen Sie sich, „weich“ gegenüber der Person Ihres Verhandlungspartners zu agieren, aber „hart“ in der Sache zu bleiben.
- In der Türkei herrscht ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil. Die Entscheidung trifft der Chef zumeist alleine, dessen Autorität sich über Seniorität und Erfahrung definiert.
- Hierarchien werden strikt eingehalten, vom Vorgesetzten werden ständige Präsenz und häufige Sachstandsabfragen erwartet.
- Informieren Sie sich daher vorab über die genauen Entscheidungsprozesse im Unternehmen Ihres Verhandlungspartners. Stellen Sie eine möglichst frühzeitige Einbindung der Firmenspitze (häufig der Inhaber) in die Verhandlungen sicher.
- Gewährleisten Sie gleichzeitig, dass der Rang Ihrer Verhandlungsführer dem der türkischen Verhandlungspartner entspricht.
- Der Preis spielt eine große Rolle in der türkischen Geschäftspolitik und ist damit häufig Kernfrage der Verhandlung. Kalkulieren Sie daher Preisnachlässe ein.

Tischetikette

Geschäftliche Termine finden in der Türkei häufiger in Restaurants als z. B. in Unternehmensräumen statt. Eine Einladung in das Ambiente eines zumeist luxuriösen Lokals dient zum einen der Intensivierung der wichtigen persönlichen Beziehung zwischen Geschäftspartnern. Zum anderen gibt sie dem türkischen Gastgeber Gelegenheit, Ihnen gegenüber nicht nur seine Großzügigkeit, sondern auch sein gesellschaftliches Standing zu zeigen. Bringen Sie zum Geschäftsessen viel Zeit mit, da Sie in der Regel nicht nur verwöhnt werden, sondern der Austausch sehr intensiv ist.

In türkischen Restaurants erwartet Sie üblicherweise zunächst ein reichhaltiges Angebot an landestypischen kalten und warmen Vorspeisen (Meze). Beliebte Hauptgerichte sind Gegrilltes vom Lamm oder Kalb sowie Fischspeisen. Zum (Abend-) Essen wird häufig das Nationalgetränk der Türken, der anishaltige Trauben- oder Feigenschnaps Raki gereicht, der gerne in guten Mengen konsumiert wird. Lange Trinksprüche oder Tischreden sind eher selten. Beachten Sie, dass Türken mit islamischem Hintergrund auf Alkohol verzichten. Schließen Sie sich in dieser Gesellschaft diesem Verhalten an. Zum

Ende werden häufig (sehr) süße Desserts oder Obst gereicht.

Da Türken gerne ihre Gastfreundlichkeit demonstrieren, übernehmen sie in aller Regel die Rechnung. Diese werden sie zumeist unbemerkt von Ihnen begleichen. Nehmen Sie die Einladung dankend an. Ihre Ablehnung oder auch Ihr Angebot, einen Teil der Rechnung zu übernehmen, wird Ihr türkischer Geschäftspartner als Kränkung auffassen.

Einladungen nach Hause sind ein guter Gradmesser für die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihrem türkischen Gastgeber. In der Regel wird er Sie nur dann zu sich einladen, wenn Sie zum Freundeskreis der Familie gehören oder ein besonders geschätzter Geschäftspartner sind. Übrigens: Einladungen zu gesellschaftlichen Großereignissen wie einer türkischen Hochzeit dienen eher der Dokumentation der Reputation des Gastgebers und sind wohl nicht als private Gesten einzuschätzen.

Nicht nur angesichts der Bedeutung persönlicher Beziehungen für den Geschäftserfolg in der Türkei sollten Sie daher eine private Einladung nach Möglichkeit nicht ablehnen. Können Sie diese dennoch nicht annehmen, bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und begründen Sie Ihre Absage gut. Vermeiden Sie dabei ein direktes „Nein“.

Noch mehr als anlässlich einer Essenseinladung in ein Restaurant werden Sie zu Hause bei Ihrem türkischen Geschäftsfreund verwöhnt. Ausdruck seiner Gastfreundschaft ist vor allem das sehr reichlich bemessene Angebot an Speisen und Getränken. Würdigen Sie seine Großzügigkeit, indem Sie sich als „guter Esser“ präsentieren und auch bei Nachschlägen nicht „Nein“ sagen. Geben Sie andererseits deutlich aber freundlich zu erkennen, wenn Sie satt sind und eine weitere Portion nicht mehr verzehren können. Stellen Sie sich darauf ein, dass erst sehr spät gegessen wird und gesellige Abende entsprechend lange dauern können.

Erhalten Sie eine Einladung ins Privathaus Ihres türkischen Geschäftspartners, so ist das Mitbringen von kleinen Geschenken üblich. Gern gesehene Mitbringsel sind dekorative Einrichtungsgegenstände, Gebäck oder Süßigkeiten, insbesondere für die Kinder Ihres Gastgebers. Schenken Sie ihm (hochwertige) alkoholische Getränke nur, wenn Sie sich sicher sind, dass er Alkohol trinkt bzw. trinken darf.

Nützliches Vokabular

Günaydin [günaiden] – Guten Morgen

lyi günler [iji günler] – Guten Tag

Merhaba [merhaba] – Hallo

Allaha ismarladik [allasmarladik] – Auf Wiedersehen

Rica ederim! [ridscha ederim] – bitte, keine Ursache

tesekkür ederim! [teschekür ederim] – Vielen Danke!

evet [ewet] – ja

hayir [hajier] – nein



Ungarn

Die Ungarn möchten – wenn sie auch nur eine „kleine Nation“ darstellen – von den anderen als gleichberechtigter Partner wahrgenommen werden. Ungarn meiden offene Konflikte, sorgen für angenehme Atmosphäre in ihrem Umfeld und zwingen dabei anderen nicht so gern ihren Willen auf. Nationale Symbole und die Sprache sind äußerst wichtig.

Die richtige Begrüßung

Die Ungarn legen immer noch viel Wert auf das Zeremonielle. Bei der Vorstellung werden sich die Hände gereicht, dabei nennen die Anwesenden ihren Namen. Üblicherweise stellt man sich selbst vor, eine Vorstellung durch einen anderen kommt aber auch vor. Sie sollten in einer Gesellschaft die „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, den Symbolen Achtung erweisen und die Damen zuvorkommend behandeln. Bei Ungarn kommt es gut an, wenn man nett lächelt und bei Selbstbewusstsein gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlt.

Anrede

Beim Grüßen werden in Ungarn – wie auch in anderen Nachfolgestaaten der K. und K.-Monarchie – ausschließlich Titel aber keine Nachnamen benutzt. Begrüßen Sie also Ihren Partner mit einem Händedruck und z. B. „Jó napot, igazgató úr!“ (Guten Tag, Herr Direktor!) – und wenn nicht auf Ungarisch, dann sagen Sie die deutsche Version. Dies wird in den meisten Fällen verstanden. Das direkte Anreden mit dem Nachnamen wird in Ungarn als herabwürdigend oder gar provozierend angesehen. Akzeptiert wird es nur dann, wenn ein größerer sozialer Abstand demonstriert wird. Gleichgestellte benutzen

einfach das Wort „úr“ (Herr) oder „hölgyem“ (Frau) oder fügen noch den Vornamen hinzu. Wenn man seine Achtung dem Partner gegenüber demonstrieren will, benutzt man verschiedene Titel (z. B. Direktor, Minister, Präsident, Doktor, Geschäftsführer usw.). Dabei gilt als Regel, dass man alle Titel oder Funktionen nach oben „aufrundet“, z. B. den stellvertretenden Minister oder einen ehemaligen Minister mit Minister anredet.

Konversationsregeln

Besuche und persönliche Kontakte sind bei den Ungarn eine beliebte Form der Geschäftsabwicklung. Sehr oft betrachten die ungarischen Partner den ersten Besuch als eine Gelegenheit, sich persönlich kennen zu lernen und Vertrauen zu schaffen.

Dazu muss man wissen, dass im ungarischen Alltag zwei unterschiedliche Welten präsent sind. Ungarn ist ein traditionelles Agrarland. So sind bäuerliche Werte wie Familie, Nächstenhilfe, gutes Essen und Trinken, demonstrative Religiosität usw. allgemein wichtig. Die Denkweise vieler Ungarn wurde jedoch durch das Bürgertum beeinflusst. Machen Sie sich bitte über die „feudalen“ Vorfahren nicht lustig.

Tabu ist:

- eine Frau nach dem Alter zu fragen.
- Ungarn zu Osteuropa zuzurechnen; es gehört zu Mitteleuropa.
- ungarisch-russische Beziehungen anzusprechen. Selbst das Erwähnen des Zweiten Weltkrieges wird auf kein Verständnis stoßen.
- Ungarn in russischer Sprache anzusprechen. Russisch gilt als Sprache der Besatzer und Instrument der nationalen Unterdrückung.
- Sie sollten unbedingt jede Form der Ironie oder Kritik an nationalen Symbolen oder ruhmvollen Momenten der ungarischen Geschichte meiden.
- Die Freiheitskämpfer oder die Revolutionäre von 1848 und 1956 sollten nicht als Rebellen bezeichnet werden.
- offene Kritik, denn sie wird persönlich genommen.
- Bei den Ungarn hat die sozialistische Vergangenheit einen negativen Nachgeschmack, deshalb werden Sie selten Verständnis ernten, wenn Sie mit Ihrem ungarischen Partner beim

Abendessen vertrauensvoll in „Ostalgie“ versinken.

Angemessen ist:

- Komplimente und Lob zu äußern.
- Humor zur Auflockerung der Atmosphäre.
- über Politiker, Beamte und Polizisten zu spotten.
- sich für die ungarische Geschichte und Traditionen zu interessieren.
- die Bitte um Tipps für Sehenswürdigkeiten.
- Für die Gesprächspausen ist Small Talk über Ungarn ratsam.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- In der ungarischen Kultur hat die menschliche Güte einen Ehrenplatz, niemand soll verletzt werden. Interpretieren Sie deshalb die ungarische Indirektheit nicht als Falschheit, Zeichen böser Absichten oder Unzuverlässigkeit.
- Das eigentliche Kommunizieren und Verhandeln ist stark formell und hierarchisch strukturiert.
- Der persönliche Kontakt zu den ungarischen Geschäftspartnern ist wichtig, daher sollte man auch das Telefongespräch der E-Mail vorziehen.
- Drängen Sie nicht auf schnelle Entscheidung.
- Ein direktes „Nein“ sollten Sie vermeiden, Sie werden auch kaum eines zu hören bekommen.
- Politische Korrektheit spielt in Ungarn keine große Rolle, deshalb scherzt man gelegentlich über Minderheiten. In der Praxis verhalten sich die Ungarn jedoch überwiegend tolerant und akzeptieren das Anderssein.

Besonderheiten:

Obwohl die Ungarn gern tafeln, kann es beim Essen trotzdem still zugehen. Wundern Sie sich nicht, dass nachdem das Essen auf den Tisch gekommen ist, Sie nur kurze oder abweisende Antworten auf Ihre höflichen Diskussionsansätze erhalten. Dieses Verhalten wurzelt tief in der ungarischen Kultur. Es gilt ein altes Sprichwort: „Beim Essen spricht ein Ungar nicht!“

Mit Bier wird in Ungarn nicht angestoßen. Dies ist nach der Niederschlagung der Revolution 1848–49 ein „Privileg“ der österreichischen Besatzer („die Deutschen“) geblieben. Mit Bier anzustoßen gilt oft immer noch als Beleidigung

und Unterdrückung durch „die Deutschen“. Wenn Ihr Partner aber das Glas hebt und den Wunsch signalisiert, mit Ihnen doch anstoßen zu wollen, sollten sie diesen Wunsch nicht ablehnen und diese Geste würdigen.

Falls Sie eine Einladung nach Hause erhalten sollten, dann nehmen Sie diese an. Es gehört sich dann ein Geschenk mitzubringen. Blumen und Pralinen für die Frau des Hauses und guter Alkohol für den Gastgeber sind üblich. Die Ungarn sind bekannt für ihre Gastfreundschaft und Warmherzigkeit; zu Hause werden dem Gast verschiedene Köstlichkeiten serviert und sie freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt. Ansonsten wird Ihnen in verschiedenen Abschnitten immer etwas angeboten und Sie werden ständig höflich aufgefordert, nicht zu zögern sondern zuzugreifen.

Und zum Schluss: In Ungarn ist die Verdauung mit allen Aspekten und Konsequenzen noch ein Tabu. Wenn Sie zur Toilette müssen, fragen Sie, wo sie sich die Hände waschen können.

Tischetikette

In Ungarn gilt die übliche Tischetikette. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen bedankt und das Treffen beendet. Der Gastgeber wird nie das Essen beenden und deshalb muss der Gast fühlen, wann er sich verabschieden sollte. Zum Essen wird oft Bier oder Wein getrunken; es ist aber auch nicht ungewöhnlich, dass Schnaps (z. B. Pfirsich- oder Birnenschnaps) serviert wird. Als Gast gehört es sich wenigstens zu nippen. Es wird jedoch akzeptiert, wenn jemand den Trinkgewohnheiten nicht folgen kann. Zum Abschluss des Essens trinkt man oft Kaffee. Beim Essen wird nicht geraucht. Wenn Aschenbecher auf dem Tisch stehen, dann dürfen Sie nach dem Essen rauchen. Höflich ist es den Tischnachbarn zu fragen, ob es ihn stört.

Nützliches Vokabular

Jó reggelt - Guten Morgen

Egészségére - Zum Wohl

Jó napot - Guten Tag

Kérem - Bitte

Viszontlátásra - Auf Wiedersehen

Köszönöm - Danke

Tessék? - Wie bitte?

Elnézést - Entschuldigung

Nem - nein

Igen - ja

Amerika



USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika werden oft als das Land der unbegrenzten Möglichkeiten bezeichnet. Viele Menschen aus Südamerika und Asien wandern deshalb in die USA ein. Aufgrund der kulturellen und regionalen Unterschiede ist es schwierig, einen pauschalen Verhaltensratgeber für die USA zu schaffen. Die hier genannten Ratschläge beziehen sich deshalb auf die so genannte „Leitkultur“ und es kann durchaus vorkommen, dass anderes Verhalten in bestimmten Situationen passender ist.

Die richtige Begrüßung

Wie in Europa wird zuerst der Ranghöchste begrüßt und ihm werden alle anderen vorgestellt. Ein Händedruck ist bei der Begrüßung üblich. Wenn Sie nicht vorgestellt werden, dann übernehmen Sie es selbst. Seien Sie prägnant und energisch und lächeln Sie. Dabei werden die Namen und eventuell andere wichtige Informationen genannt.

Anrede

In den USA werden oft Vornamen bei der Anrede verwendet. Sie erkennen es schnell an der Art der Vorstellung. Wenn jemand mit dem Vornamen vorgestellt wird, dann dürfen Sie die Person auch so ansprechen. Wenn Sie sich aber nicht sicher sind, dann sollten Sie auf jeden Fall Ihren Geschäftspartner mit „Mr.“ oder „Mrs.“ und seinem Nachnamen ansprechen. Wenn der Geschäftspartner auf den Vornamen umsteigen möchte, dann wird er locker „Call me John“ sagen. Titel sind in Amerika nicht so wichtig.

Konversationsregeln

Amerikaner lieben Small Talk vor Besprechungen, Verhandlungen, am Arbeitsplatz und bei gesellschaftlichen Anlässen. Beliebte Themen sind: die schöne Gegend, das schöne Büro, Autos, Mode, Sport, Kunst, Kultur oder Kino.

Tabu ist:

- auf die Frage „How are you?“ mit Leid- und Krankengeschichten aufzuwarten. Die Antwort muss immer lauten: „Fine, thank you!“

- sich zu beschweren oder zu schimpfen: die Konversation muss immer positiv gehalten werden.
- über kontroverse Themen, wie Politik, Religion oder Geschichte zu sprechen.
- frauenfeindliche Kommentare.
- intime und persönliche Themen anzusprechen.
- zu starke Blicke jemandem zuzuwerfen oder gar Berührungen, denn diese können schnell falsch verstanden werden.

Angemessen ist:

- humorvoll und kontaktfreudig zu sein.
- Anekdoten zu erzählen.
- den Geschäftspartner bei Projekten immer auf den Laufenden zu halten.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Pünktlichkeit ist wichtig.
- Geschäftsverhandlungen werden mit einem Small Talk begonnen und abgeschlossen.
- Amerikaner sind harte Geschäftspartner und handeln zweck- und zielorientiert.
- Amerikanische Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch flache Hierarchiestrukturen aus.
- Bevor Sie anfangen mit starken Argumenten zu verhandeln, sollten Sie warten bis alle ihren Standpunkt geäußert haben.
- Strukturierte und kurze Präsentationen (max. 30 Minuten) kommen am besten an.
- Amerikaner betonen ihre Stärke hinsichtlich ihrer finanziellen Lage und Machtposition. Sie sollten dasselbe tun, indem Sie von Ihren Stärken und positiven Aspekten Ihres Unternehmens sprechen.
- Übertreibungen werden erwartet („very cheap“ oder „ultra-fast“).
- Sie kommen schnell zum Punkt und Entscheidungen werden auch schnell getroffen.
- Amerikaner versuchen, eine entspannte Verhandlungsatmosphäre zu schaffen.
- Seien Sie genau und aufmerksam und halten Sie sich an die Abmachungen, sonst können Amerikaner auf freundliche Weise unangenehm werden.
- Businessfrühstück und Mittagessen kommen häufig vor.

- Bei sprachlichen Unklarheiten oder fachlichen Verständnisproblemen können Sie einfach nachfragen.
- Wenn Sie Kritik einbringen möchten, dann sagen Sie zuerst etwas Anerkennendes und danach Ihre Meinung. Dabei können Sie Wörter wie „would“ oder „could“ verwenden und Ihre Kritik kommt trotzdem bei den Amerikanern an.

Besonderheiten:

Amerikaner laden gern zu sich nach Hause ein. Diese Offenheit ist normal und Amerikaner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthaltes wohl fühlen. Die Einladung bedeutet noch lange nicht, dass sie Freunde geworden sind. Seien Sie pünktlich, aber nicht zu früh. Den Schlips können Sie Zuhause lassen. Wählen Sie lockere Kleidung und nehmen Sie z. B. Wein oder Blumen mit.

Das Wort „okay“ heißt, dass etwas ganz gut, aber nicht sehr gut ist. Bessere Ausdrücke, die ihre Zufriedenheit zeigen, sind beispielsweise: „fantastic“, „perfect“ oder „excellent“.

Businessoutfit

Mit einem konservativen dunklen Anzug, einem hellen Hemd und einer Krawatte liegt der Geschäftsmann in den USA richtig. Der europäische Stil gilt auch für die Frau: ein dunkles Kostüm oder ein Hosenanzug sind passend. Zeigen Sie nicht zu viel Haut und seien Sie dezent geschminkt.

Tischetikette

In Amerika gelten zu Tisch die üblichen Regeln. Lassen Sie den Gastgeber das Restaurant wählen. Wenn Sie einladen möchten, dann lassen Sie sich ein Lokal empfehlen. So treffen Sie den Geschmack Ihres Geschäftspartners. Die Rechnung zahlt der Gastgeber bzw. der Einladende. Lassen Sie sich von der Bedienung einen Tisch zuweisen und legen Sie die Hand, welche nicht zum Essen benutzt wird, auf den Schoß. Herren sollten sich kurz erheben, wenn eine Dame den Tisch verlässt und wenn sie sich wieder setzt.

Nützliches Vokabular

Good morning - Guten Morgen

Good afternoon - Guten Tag

Good evening - Guten Abend

Goodbye - Auf Wiedersehen

Sorry - Entschuldigung
Excuse me - Erlauben Sie mal
Please - bitte
Thank you - danke

Südamerika

An dieser Stelle wird auf Brasilien, Chile, Kuba und Venezuela eingegangen.

Die Begrüßung

In den vier Ländern Südamerikas begrüßt man sich im Allgemeinen mit einem Händedruck, berührt dabei den Arm, klopfte sich dabei auf die Schulter oder umarmt sich. Von Ihnen werden ein Händeschütteln und ein paar warme Worte erwartet. Frauen begrüßen sich mit einem Kuss auf die Wange. Eine fremde Frau wird von einem Mann mit Händeschütteln begrüßt. Bei einer engeren Geschäftsbeziehung kommt ein angedeuteter Kuss auf die linke und rechte Wange oft vor.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit ist für Sie ein Muss. Die Südamerikaner versuchen stets pünktlich zu sein; es kann aber vorkommen, dass Sie auf Ihren südamerikanischen Geschäftspartner kurz warten müssen. Bei privaten Einladungen ist es ein Fehler, pünktlich auf die Minute beim Gastgeber zu erscheinen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, denn Sie werden etwa 10-15 Minuten später erwartet.

Business-Outfit

Trotz der hohen Temperaturen in der Trockenzeit sollten Sie als Geschäftsmann einen dunklen Anzug, ein helles Hemd und eine Krawatte tragen. Eleganz ist auch für die Geschäftsfrau ein Muss. Ein dunkler Hosenanzug oder ein Kleid, dazu ein dezentes Make-up sind empfehlenswert. Die Verhandlungsräume sind in der Regel klimatisiert. Falls Sie zu Freizeitaktivitäten eingeladen werden, ist helle Kleidung aus Baumwolle oder Leinen angemessen. Achten Sie trotz der hohen Temperaturen darauf, immer gepflegt auszusehen.

Tischetikette

Es gelten zu Tisch die üblichen Sitten. Wenn Sie auf Ihren Geschäftspartner im Restaurant warten, dann sollten Sie dies an der Bar tun und

noch kein Essen bestellen. Oft wird von Ihnen erwartet, eine kurze Tischrede zu halten. Vor dem Essen wird meistens Brot oder Häppchen serviert. Wenn Sie zahlen möchten, dann sollten Sie das zeitig dem Kellner mitteilen, dann kommt es später nicht zu Missverständnissen. In Chile wird beispielsweise zu Tisch besonders auf gesellschaftliche Regeln geachtet. Das Trinkgeld beträgt im Durchschnitt 10 Prozent und ist oft schon in der Rechnung aufgeführt. Die Rechnung wird immer von einem der Geschäftspartner übernommen. Kein guter Treffpunkt ist ein Hotel, dafür ist ein gutes Restaurant oder ein modernes Café umso geeigneter. Es geht darum, dass Sie Ihrem Geschäftspartner genug Zeit opfern. Ein Treffen im Hotel könnte den Anschein erwecken, dass sie auf dem Sprung sind und das Geschäft nur nebenbei erledigen.



Brasilien

In Brasilien ist eine feste Vertrauensbasis die Grundvoraussetzung für gute Geschäftsbeziehungen. Dafür brauchen Sie Geduld, denn Sie werden beim ersten Treffen noch keinen Vertrag unterschreiben, im Gegenteil – das erste Meeting dient hauptsächlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Aufgrund der freundschaftlichen deutsch-brasilianischen Beziehungen werden deutsche Geschäftsleute in Brasilien mit großem Respekt empfangen.

Die richtige Begrüßung

Bei der Begrüßung ist es üblich „Boa tarde“ - „Guten Tag“ zu sagen und mit „Tudo bem?“ - „Geht's gut?“ nach dem Wohlbefinden des Geschäftspartners zu fragen. Darauf wird kurz geantwortet, ohne seine gesundheitliche Verfassung näher in Erwägung zu ziehen. Die Anrede erfolgt per Vorname - „Senhor Peter“ - „Herr Peter“ oder „Dona Kerstin“ - „Frau Kerstin“.

Konversationsregeln

Brasilianer beklagen sich einerseits gerne über die Missstände in ihrem Land, andererseits sind sie sehr stolz auf ihre Nation. Sie sprechen oft über die Schönheit der brasilianischen Frauen, über die Metropolen São Paulo oder Rio de Janeiro sowie über die brasilianischen Traumstrände und den Amazonas. Sport, vor allem Fußball, und Karneval sind auch guter Gesprächsstoff für einen Small Talk.

Tabu ist:

- sich negativ über Brasilien zu äußern.
- Kritik offen auszusprechen.
- arrogant zu sein.
- Themen wie Korruption, Homosexualität oder Armut zu beginnen.
- über die Abholzung des Regenwaldes, das Schicksal der Indios und Kinderarbeit zu sprechen.
- Themen, die von brasilianischen Geschäftspartnern angesprochen werden, nicht ernst zu nehmen.

Angemessen ist:

- Bewunderungen und Lob zu äußern.
- oft Danke – „Obrigado“ zu sagen.
- über Diebe, Warteschlangen und schlechte Luft zu schimpfen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Messen sind sehr gute Anlässe, um den richtigen Geschäftspartner zu finden.
- Ein längerer Small Talk schafft Vertrauen.
- Das zweite Treffen findet oft in Hotels statt. Hier sollten Sie ein gutes Hotel wählen, da die Preisklasse Ihre Ernsthaftigkeit gegenüber dem brasilianischen Geschäftspartner ausdrückt.
- Mittagessen sind üblich, Abendessen nur zu feierlichen Anlässen.
- Bei mangelnder Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen sollten Sie den Wunsch formulieren, die Geschäftsbeziehungen in beiderseitigem Interesse fortzusetzen, weil Gerichtsverhandlungen sich über Jahre hinziehen können.
- Obwohl Brasilianer sehr viel Wert auf Pünktlichkeit legen, gelingt es ihnen nicht immer genau auf die Minute zu erscheinen. In Großstädten kommt man meistens pünktlich zu Meetings, in kleineren Städten sollten Sie darauf vorbereitet sein, warten zu müssen. Kurzfristige Änderungen sind normal.
- Lange Arbeitszeiten sind vor allem in Großstädten keine Seltenheit.
- Stark hierarchische Strukturen werden Sie in den meisten Unternehmen und Behörden antreffen.
- Oft sind junge Menschen in hohen Positionen zu finden.

- Treffen Sie sich immer mit dem Entscheidungsträger, um wichtige Verhandlungen zu führen. Von Ihnen wird auch erwartet, dass ein deutscher Entscheidungsträger dabei ist.
- Sie sollten sich nicht wundern, wenn sich Ihr Ansprechpartner im Unternehmen ändert. Hohe Fluktuationsraten sind in Brasilien üblich.
- Planen Sie zwei zusätzliche Tage für weitere Gespräche oder Einladungen ein.
- Mit kleinen Schritten und Argumenten werden Sie erfolgreicher sein als mit direkten eindeutigen Aussagen.

Besonderheiten:

„Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft“ – das gilt auch in Brasilien. Beim ersten Treffen wird noch kein Geschenk erwartet. Sie sollten spätestens beim zweiten Treffen eine Kleinigkeit parat haben. Kaufen Sie nicht zu teure Geschenke. Beliebte sind beispielsweise Dinge, die aus Europa oder USA stammen; Füller, CDs, Alkohol usw. Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können bestimmte Abläufe beschleunigen. Einladungen nach Hause sind selten, eher werden Sie in einen Club eingeladen. Falls es zu einer privaten Einladung kommt, sollten Blumen oder ein Geschenk mitgebracht werden und Sie sollten nicht zu pünktlich sein.

Nützliches Vokabular

Bom dia - Guten Morgen

Boa tarde - Guten Tag

Adeus - Auf Wiedersehen

Obrigado/Obrigada - Danke (Mann/Frau)

por favor - bitte

desculpe-me/desculpa - Entschuldigung

Sim - ja

Não - nein



Chile

Oft werden Chilenen als die „Preußen Südamerikas“ bezeichnet und gelten als fleißig und formal. Stellen Sie sich in Chile auf eine stark ausgeprägte Klassengesellschaft und damit verbundenem Denken ein. Deshalb sollten Sie ein bisschen Fingerspitzengefühl mitbringen, um die Partner einzuordnen.

Die richtige Begrüßung

Die sicherste Anrede ist „Usted“ – „Sie“. Oft wird sofort mit dem Vornamen angesprochen, bei Ranghöheren sagen die meisten Chilenen „Don“ oder „Doña“, um den Herrn oder die Frau anzusprechen.

Konversationsregeln

Die Chilenen nutzen gerne die Form des Understatements, um über ihr eigenes Land und ihre Kultur zu sprechen. Sie sollten dieser Meinung nicht zustimmen. Ansonsten gehören die Freundlichkeit der Menschen oder die Schönheit des Landes zu beliebten Gesprächsthemen.

Tabu ist:

- Besserwisserei und Arroganz.
- offene Kritik.
- zu viel Ehrlichkeit und klare Aussagen (können als Kritik verstanden werden).
- zu jammern und Unzufriedenheit zu zeigen.
- über Politik, Religion, Geld und zu intime Themen zu sprechen.
- unpassende Vergleiche mit den Nachbarländern zu machen.

Angemessen ist:

- Lob, Wertschätzung zu äußern.
- bescheiden über sein eigenes Land zu erzählen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Geschäftsleute großer Firmen sind mit den internationalen Verhaltensregeln vertraut. Wenn Sie mit kleineren Unternehmen Geschäfte machen möchten, dann sollten Sie wissen, dass Ihnen gegenüber Misstrauen und Unsicherheit empfunden wird.
- Ein Small Talk zu Beginn der Geschäftsbesprechungen kann nicht nur die Atmosphäre auflockern, sondern auch Vertrauen schaffen. Sie sollten stets bemüht sein, den misstrauischen Chilenen die Möglichkeit zu geben, Sie besser kennen zu lernen.
- Die Unternehmensstrukturen sind stark hierarchisch und Entscheidungsträger ist immer der Chef.
- Da ungern eigenverantwortlich gearbeitet wird, werden Sie wahrscheinlich Ergebnisse einfordern müssen.

- Pünktlichkeit ist für Sie als Deutscher ein Muss. Die Chilenen sind dagegen nicht immer ganz pünktlich.
- Sie werden kaum eine direkte Ablehnung erhalten und sollten dem entsprechend „vielleicht“ oder „wieso nicht“ als ein Nein deuten.
- Sie sollten ein Feingefühl für den Geschäftspartner entwickeln, denn die Chilenen werden es Ihnen nicht deutlich zeigen, welche Absichten sie haben. Beispielsweise heißt gegenseitige Sympathie noch lange nicht, dass die Geschäftsverhandlungen gut verlaufen.
- Chilenen werden es eher nicht zugeben, wenn Sie etwas nicht verstanden haben. Sie sollten Ihren Geschäftspartner also aufmerksam beobachten.
- In Chile werden mündliche und schriftliche Zusagen häufig eingehalten. Jedoch sollten auf jeden Fall alle Vereinbarungen in schriftlichen Verträgen vereinbart werden.
- Da Januar und Februar Urlaubsmonate sind, ist es nicht die günstigste Zeit für eine Kontaktaufnahme.
- Die persönliche Sekretärin des Chefs spielt eine besondere Rolle, da sie über den Terminkalender des Chefs verfügt und Prioritäten setzen kann. Sie ist loyal und unbestechlich, deshalb sollten Sie hier nicht versuchen, Ihre Geschäftsbeziehungen mit kleinen Aufmerksamkeiten zu verbessern. Sie sollten die Dame mit Respekt und Freundlichkeit überzeugen.
- Geschäftsessen sind eine beliebte Möglichkeit, sich besser kennen zu lernen. Mittagessen sind zu Beginn der Bekanntschaft üblich, später geht man auch abends zusammen essen.

Besonderheiten:

Kleine Geschenke, wie Schokolade, Pralinen oder Parfüm sind frühestens ab dem zweiten Treffen angemessen. Sie sollten Vertretern von staatlichen Organisationen auf keinen Fall Geschenke machen, da Sie den Eindruck erwecken könnten, jemanden bestechen zu wollen. Private Einladungen sollten niemals ausgeschlagen werden. Sie sollten nicht zu pünktlich vor Ort erscheinen.

Nützliches Vokabular

Buenos días - Guten Morgen/guten Tag

Adiós - Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? - Wie geht's?

Antwort: Muy bien - sehr gut

Perdón - Entschuldigung

Por favor - bitte

Gracias – danke
Si – ja
No – nein

Kuba



Die richtige Begrüßung

Unbekannte werden mit „Señor“ bzw. „Señora“ und dem Nachnamen vorgestellt. Es ist jedoch üblich, sich selbst vorzustellen und nicht auf die Initiative von Dritten zu warten. Kubaner gehen relativ schnell zum Vornamen über. Wichtig ist es, die Menschen in Kuba immer mit der richtigen Begrüßung je nach Tageszeit anzusprechen. Der Handschlag gehört wie in Deutschland zu einer Begrüßung und zu einer Verabschiedung dazu. Wenn man schon zu vertrauten Geschäftspartnern geworden ist, sind (Luft-) Küsschen auf beide Wangen üblich. Wenn Sie Visitenkarten verteilen, dann sollten diese in Spanisch und Englisch sein. Stellen Sie sich darauf ein, auch mit einem Wangenkuss begrüßt zu werden.

Anrede

Man spricht seine Geschäftspartner generell mit ihrem Titel an. Später wird oft zum Vornamen übergegangen.

Konversationsregeln

Themen wie Baseball, kubanische Literatur, Essen, Trinken, Familie oder Musik und Tanz sind empfehlenswert zum Small Talk. Kubaner mögen es, wenn ihr Geschäftspartner versucht spanisch zu sprechen und helfen gern.

Tabu ist:

- über Politik und politische Affinität, Kommunismus oder die Wirtschaftslage zu sprechen.
- nach dem Beruf und Gehalt zu fragen und generell über Geld zu sprechen.
- Auskünfte zu seinem Gesundheitszustand zu geben.
- die Gegebenheiten im Gastland (Werbung, Dienstleistungen) zu kritisieren.
- Arroganz und Überheblichkeit zu zeigen.

Angemessen ist:

- Fotos von seiner Familie und seiner Heimat zu zeigen.

- die Leistung der kubanischen Geschäftspartner zu würdigen.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Stellen Sie sich auf eine lebhafte Diskussion ein, bei der die Verhandlungspartner durcheinander reden. Fragen werden oft gestellt und es ist üblich einander zu unterbrechen.
- Geschäftstreffen sollten für den Morgen eingeplant werden.
- Bereiten Sie eine Präsentation sowie eine ausreichende Anzahl von Hand-outs in Spanisch vor.
- Verhandlungen sind nicht die Hauptsache der Businessmeetings. Das erste Treffen dient zum einander Kennenlernen und zur Vertrauensbildung.
- In Kuba wird nicht zwischen Berufs- und Privatleben getrennt.
- Hierarchien spielen eine wichtige Rolle und müssen eingehalten werden.
- Missverständnisse oder Konflikte sollten unter vier Augen geklärt werden, sonst könnten Kubaner in Verlegenheit geraten und das würde die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Besonderheiten:

Im Small-Talk wird meistens über die Familie, die einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Kubaner hat, gesprochen. Recht enge körperliche Kontakte, wie Umarmungen und Wangenkuss (nach dem ersten Kennenlernen) gehören zum Alltag. Bei der Zusammenarbeit mit Kubanern sollten Sie sich darauf einstellen, dass Spontanität oft vor Planung geht.

Tischetikette

In Kuba gelten zu Tisch die üblichen Regeln. „¡Buen provecho!“ heißt Guten Appetit und ist auch das Startsignal zum Essen. Sie sollten sich immer so viel Essen auf den Teller legen, wie Sie auch essen können. Zu viele Essensreste auf dem Teller werden nicht gern gesehen.

Nützliches Vokabular

Buenos días – Guten Morgen/guten Tag

Adiós – Auf Wiedersehen

Frage: Qué tal? – Wie geht's?

Antwort: Muy bien – sehr gut

Perdón – Entschuldigung

Por favor - bitte
Gracias - danke
Si - ja
No - nein

Asien

Vereinigte Arabische Emirate



In den Vereinigten Arabischen Emiraten steht die Familie an erster Stelle. Frauen stehen in der sozialen Hierarchie unter Männern. Wenn sie hingegen eine hohe Position einnehmen, genießen sie denselben Respekt wie Männer. Araber vertrauen bei Geschäftsverhandlungen mehr ihrem Gefühl und sind weniger rational als Deutsche. Von Ihnen wird erwartet, dass Sie sich an die Regeln im Land anpassen.

Die richtige Begrüßung

Ein kurzer leichter Händedruck und eine leichte Verbeugung sind die übliche Begrüßung. Deutsche Geschäftsfrauen sollten den männlichen arabischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen, für deutsche Geschäftsmänner gilt das selbe bei arabischen Frauen. Mit „As salam aleikum“ – „Friede sei mit Dir“ beginnt man einen Small Talk. Das Gegenüber reagiert mit „Wa aleikum salam“ – „Auch mit Dir sei Friede“. Ihre Visitenkarten (Englisch, Arabisch) können Sie nach der Begrüßung zuerst an die älteren Araber verteilen.

Werden Sie anderen vorgestellt, wird Ihr voller Name und Titel genannt. Bevor Sie als Mann eine arabische Frau begrüßen, sollten Sie warten, bis sie Ihnen zunickt oder die Hand reicht. Deutsche Frauen sollten auch abwarten, bis sie vom Mann begrüßt werden.

Anrede

Die Beachtung von Titeln ist sehr wichtig. Sprechen Sie Ihre Geschäftspartner immer mit ihrem Titel und Nachnamen an. Die Geschäftsbeziehung wird mit der Zeit lockerer.

Konversationsregeln

Araber unterhalten sich sehr gerne. Angenehme Konversationsthemen wären beispielsweise die Sportmöglichkeiten, die man in den VAE nutzen kann. Dazu gehören Golf, Wasserski, Tauchen,

Windsurfen und Segeln. Kamel- und Pferderennen sind ebenfalls beliebte Themen der Araber.

Tabu ist:

- offene Kritik, da Sie Araber in Verlegenheit bringen könnte und so die Zusammenarbeit erschwert wird.
- die dortigen Beziehungen zwischen Mann und Frau anzusprechen.
- über die Frau des Gesprächspartners zu sprechen.
- politische oder religiöse Themen zu beginnen.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht.

Angemessen ist:

- Probleme auf eine sehr vorsichtige Weise anzusprechen.
- Lob und Wertschätzung zu zeigen.
- Distanz zu wahren.

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Es ist wichtig, die hierarchischen Strukturen sowie das Statusdenken in den VAE zu akzeptieren. Deshalb sollte man immer mit Menschen, die vergleichbare Positionen einnehmen, verhandeln.
- Pünktlichkeit ist ein Muss.
- Araber reden und verhandeln gerne und können harte Geschäftspartner sein.
- Es lässt sich keine klare Verhandlungsstrategie der Araber erkennen. Sie versuchen in den meisten Fällen die Preise auf verschiedene Weisen zu drücken; manche versuchen zu drohen oder zu beleidigen oder täuschen sogar Wutanfälle vor.
- Seien Sie während der Geschäftsverhandlungen sachlich, höflich und zeigen Sie Flexibilität. Lassen Sie sich von Ihrem Gegenüber nicht unter Druck setzen und tun Sie so, als seien Sie falsch verstanden worden. Einen kühlen Kopf bewahren ist immer die beste Lösung.
- Bringen Sie Geduld mit, weil die Verhandlungen nicht nur Stunden, sondern teils Tage oder Wochen dauern können.
- Wenn es klare Preisvorgaben für die Güter, die die Araber kaufen möchten gibt, dann beschränken sich die Verhandlungen meistens auf Nebensächlichkeiten und nehmen weniger Zeit in Anspruch.

- Falls Sie während der Verhandlungen schon Ihr niedrigstes Angebot erreicht haben, können Sie versuchen, die Araber noch einmal über die hohe Qualität oder einige Besonderheiten Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung aufzuklären.
- Ihr Fingerspitzengefühl wird in den VAE auch gefordert sein, denn klare Antworten wie „Ja“ und vor allem „Nein“ sind selten. Sie sollten also aufmerksam zuhören, was die Araber sagen. Wenn etwas nur leicht angezweifelt wird, dann können Sie davon ausgehen, dass die Araber eine andere Meinung haben als Sie selbst.

Besonderheiten:

Araber laden selten zu einem privaten Mittagessen ein. Falls Sie schon eine freundschaftliche Geschäftsbeziehung aufgebaut haben, ist es üblich, zu einem Essen in der Wüste eingeladen zu werden. Dann gibt es nicht nur leckeres Essen, sondern es wird auch die „Shisha“ (Wasserpfeife) geraucht. Wenn Sie eingeladen werden, dann sollten Sie beim ersten Mal ablehnen und erst zusagen, wenn Ihr Geschäftspartner Sie noch einmal fragt. Die Einladung gilt meistens für den Mann und nicht für die Partnerin. Männer laden nur Männer ein und Frauen nur Frauen. Wenn Sie als Paar zu einem Treffen gehen, kann es passieren, dass Sie voneinander getrennt werden, denn Männer und Frauen unterhalten sich und speisen an separaten Orten. In den meisten Fällen werden Ihre Geschäftspartner jedoch ähnliche Regeln wie die in Europa praktizieren.

Business-Outfit

Herren sollten einen leichten Anzug in gedeckten Farben tragen. Ein helles Hemd und eine Krawatte sowie geschlossene Schuhe gehören zum förmlichen Outfit. Geschäftsfrauen sollten sehr wenig Haut zeigen und körperbetonende Kleidung vermeiden. Ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock, eine undurchsichtige Bluse sowie geschlossene Schuhe sind angemessen. Im Emirat Dubai wird sehr auf Markenkleidung geachtet.

Tischetikette

In den VAE wird meistens schweigend gegessen und einheimische Geschäftspartner bevorzugen Restaurants mit einem Buffet. Das Essen dient nicht unbedingt zum Kennenlernen, deshalb

folgt kurz nach dem Essen der Kaffee bzw. Tee mit der Nachspeise. Danach verlassen die Araber den Tisch. Beachten Sie, dass die islamische Religion die Esskultur stark beeinflusst. Der Gastgeber beginnt als erster mit dem Essen.

Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Gehen Sie nicht allzu hungrig zu Ihrem Gastgeber, denn das Essen wird erst gegen 22:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung. Nach dem Dinner geht man sofort nach Hause. Die meisten Araber trinken keinen Alkohol und deshalb sollten Sie während der Geschäftsessen auch keinen Alkohol trinken. Auf diese Weise zeigen Sie der arabischen Kultur gegenüber Respekt. Oft wird mit den Händen gegessen; wenn Sie es wünschen, bekommen Sie auch einen Löffel und eine Gabel. Lassen Sie etwas auf dem Teller liegen, wenn Sie schon satt sind. Geraucht wird kaum und in vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot.

Nützliches Vokabular

Sabah al Khir - Guten Tag

As salam aleikum - Friede sei mit Dir

Wa aleikum salam - Auch mit Dir sei Friede

Tschai - Tee

Na'am - ja

Lā - nein

Chukran - Danke

Midfadlek - bitte



Volksrepublik China

Die VR China ist ein Land, auf das Sie sich langfristig vorbereiten sollten. Freundlichkeit und Höflichkeit sind das A und O einer erfolgreichen Geschäftsverhandlung mit Chinesen. Aus diesem Grund sollte man seinen chinesischen Geschäftspartner niemals in Verlegenheit bringen, da er sonst sein Gesicht verliert – ein Umstand, der die weitere Zusammenarbeit stark beeinträchtigt, unter Umständen sogar unmöglich macht.

Die richtige Begrüßung

Chinesen beugen sich bei der Begrüßung ca. 40 Grad nach vorn und halten bei der Verbeugung ihre Visitenkarte mit beiden Händen und Schrift nach vorn zum Gast. Die Kontaktaufnahme ist in China ein entscheidender Schritt. Zeigen Sie Ihren potentiellen Geschäftspartnern Respekt.

Bereiten Sie eine ausreichende Anzahl von Visitenkarten vor, die von einer Seite auf Englisch oder Deutsch und auf der anderen Seite auf Chinesisch bedruckt sind. In den meisten Fällen steht auf den Visitenkarten der Nachname vor dem Vornamen. Einige Chinesen versuchen, sich an den westlichen Stil anzupassen. Sollten Sie den Vornamen vom Nachnamen nicht unterscheiden können, fragen Sie zur Sicherheit noch einmal nach. Wie in Europa begrüßt man in China den Ranghöchsten zuerst.

Händedruck

Verhandlungen beginnen mit einem leichten Händedruck mit einer gleichzeitigen leichten Beugung. Sie sollten jede Person einzeln grüßen.

Anrede

Manche Chinesen verwenden statt ihrem chinesischen einen englischen Vornamen, wie z. B. Billy oder Kelly, um es ausländischen Geschäftspartnern einfacher zu machen. Sie sollten aber stets versuchen, falls bekannt, sie bei ihrem richtigen Namen anzusprechen.

Konversationsregeln

Chinesen legen viel Wert auf Vertrauen und lernen ihren Geschäftspartner gern durch Gespräche kennen. Bevorzugte Themen sind dabei Chinas Geschichte, aktuelle Ereignisse wie Messen, die gerade in China stattfinden oder stattfinden werden, natürlich das Wetter, Golf oder Urlaub. Der höfliche Umgang untereinander spielt eine große Rolle. Bei ersten Kontakten sollte man nicht zu forsch, sondern zurückhaltend, aber selbstbewusst auftreten.

Tabu ist:

- den Sprechenden zu unterbrechen.
- offene Kritik oder Unbehagen zu äußern.
- „Nein“ zu sagen.
- Ihren Geschäftspartner z. B. durch Verärgerung in Verlegenheit zu bringen.
- Jegliche Art von Umarmung bei Begrüßungen
- persönliche/intime Themen anzusprechen.
- Ständiger Blickkontakt (Mangel an Respekt)
- bei offiziellen Treffen über Tibet, Taiwan zu sprechen oder Belehrungen zu Menschenrechten abzugeben.
- den Gesprächspartner während des Small Talks zu berühren.

- die Schuhsohlen auf den Gesprächspartner zeigen zu lassen.

Angemessen ist:

- ruhig zu bleiben und sich ruhig zu verhalten.
- leise zu sprechen.
- viel zu lächeln.
- wenig private Dinge zu erzählen.
- Probleme indirekt anzusprechen.
- bescheiden zu sein (Understatement).

Geschäftskultur

Allgemeine Regeln:

- Zur Kontaktabbauung bieten sich Messen oder Handelsdelegationen an. Das direkte Anschreiben potentiellen Geschäftspartner wird in China eher keinen Erfolg bringen.
- Am vorteilhaftesten ist es, einen Mittelsmann zu finden, der sich in China auskennt und gute Beziehungen zu Politikern und lokalen Behörden hat. Neben den deutschen Institutionen, wie der Deutschen Handelskammer in China (AHK) oder der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt, können Sie sich auch an die jeweilige Abteilung für Wirtschaftsförderung (gibt es in jeder Stadt) bzw. erfahrene Consulting-Unternehmen wenden.
- Als Geschäftsführer sollten Sie selbst zu Geschäftstreffen reisen, das unterstreicht die Wichtigkeit des Meetings und erweist den chinesischen Partnern Respekt. Bereiten Sie eine interessante Präsentation zumindest in englischer Sprache vor. Printmaterialien sollten hochwertig sein.
- Pünktlichkeit wird sehr von Chinesen geschätzt und beeinflusst das Vertrauen Ihnen gegenüber. Kommen Sie zu spät, könnte daraus interpretiert werden, dass die Qualität Ihrer Leistung zu wünschen übrig lässt.
- Sie selbst sollten der Pünktlichkeit Ihrer chinesischen Partner einen eher geringen Wert beimessen, da es üblich ist, sich nicht ganz an die Zeitvereinbarungen zu halten.
- Das Mittagessen beginnt in China schon zwischen 11:30 und 12:00 Uhr, das Abendessen gegen 18:00 Uhr. Besprechungen sollten nicht bis in die Mittagspause ausgedehnt werden.
- Chinesische Delegationen sind meistens sehr groß; Sie sollten daher auch nicht allein zu den Verhandlungen gehen.
- Versuchen Sie, Ihren eigenen Dolmetscher zu engagieren. Wenn jede der Verhandlungsseiten

von einem eigenen Dolmetscher übersetzt wird, sind Missverständnisse leichter auszuschließen.

- Die jeweils Ranghöchsten der Gesprächsparteien führen die Verhandlungen.
- Die Sitzordnung spielt eine sehr große Rolle.
- Aufgrund der hierarchischen Unternehmensstrukturen dauern Verhandlungen relativ lang, da sehr viele Gremien und Behörden am Entscheidungsprozess beteiligt sind.
- Chinesen sind harte Verhandlungspartner, die sich ausgezeichnet vorbereiten und zielstrebig ihre Interessen verfolgen.
- Chinesen lieben es zu handeln. Ein paar Zugeständnisse, bei denen Sie Kompromisse eingehen, sind daher hilfreich.
- Verhandeln Sei nicht mit nachrangigen Mitarbeitern, sondern mit Vertretern auf gleicher hierarchischer Ebene.
- Chinesen mögen keine direkten Konfrontationen mit Problemen und neigen deshalb dazu, manche Fragen ausweichend oder eher nicht zu beantworten. Hier sollten Sie Ihre Fragen immer wieder aufgreifen und sich damit an den Ranghöchsten wenden.
- Das Springen zwischen Agendapunkten ist normaler Geschäftsalltag. (Keine Kritik!)
- Wenn in einer Verhandlung der Rahmen steht, werden die Detailverhandlungen oft unter den Fachleuten abgewickelt.
- Über Kosten und Preise wird zum Schluss gesprochen.
- Verhandlungen werden in der Regel mit einem Bankett bzw. einem großzügigen Essen abgeschlossen.
- Bitte beachten Sie: Verträge bilden für Chinesen stets nur einen Rahmen und können zu unterschiedlichen Interpretationen führen.
- Neben den arabischen Ziffern gibt es in China parallel die chinesische Zahlschrift. Die chinesischen Zeichen beim Zahlensystem sind nur von 0 bis 10. Der Aufbau ist relativ einfach und erklärt z. B. unter www.chinesisch-onlinelernen.de.

Besonderheiten:

Bereiten Sie auf jeden Fall kleine Geschenke für Ihre chinesischen Geschäftspartner vor. Es dürfen ruhig Gegenstände mit Ihrem Firmenlogo sein (kein „Made in China“). Außerdem sind kleine Geschenke für das ausführende Personal (Sekretärin, Techniker) oft hilfreich und beschleunigen Prozesse. Wertvolle Geschenke, wie

Parfüm, Zigarren oder ein edler italienischer Schal sind auch üblich. Bei privaten Treffen werden in China auch Blumen verschenkt (Vorsicht: Nicht „weiß“, da dies die traditionelle Trauerfarbe in China ist). Geschenke sollten stilvoll verpackt werden. Warme Farbtöne sollten dabei bevorzugt werden.

Business-Outfit

In China gelten ähnliche Regeln wie in Deutschland. Beim Erstkontakt sollte der Herr einen Anzug mit Hemd und Krawatte tragen. Die Dame sollte auch in einen Hosenanzug gekleidet sein, wenig Haut zeigen und immer geschlossenes Schuhwerk tragen.

Tischetikette

Um Ihre Tischmanieren sollten Sie sich in China keine Sorgen machen, denn hier ist fast alles erlaubt. Lautes Sprechen, Schlürfen, Schmatzen, auch Rülpsen und offenes in den Zähnen Herumstochern wird in China nicht als ungehörig angesehen. Sogar wenn Sie die Tischdecke bekleckern, sollten Sie nicht in Verlegenheit geraten. Wenn Sie jedoch niesen oder ihre Nase putzen müssen, sollten Sie es unauffällig und nicht am Tisch tun. Stellen Sie sich darauf ein, Schlange, Schildkröte, Heuschrecken oder Skorpion serviert zu bekommen. Probieren reicht dann völlig aus. In den besseren Restaurants liegt neben den Stäbchen auch Besteck. Beeindrucken können Sie Ihren Geschäftspartner, wenn Sie mit Stäbchen essen. Tischreden und Trinksprüche zum Wohl des Gastes sind sehr beliebt und sollten erwidert werden. Beim Stichwort „Ganbei!“ wird meist klarer Schnaps auf ex getrunken. Das kann dazu führen, dass der nächste Tag mit starken Kopfschmerzen beginnt. Um sein Wohlbefinden und sein Gesicht zu bewahren, werden kleine Ausreden durchaus akzeptiert (z. B. medizinische Gründe). Trinkgeld ist in Restaurants nicht üblich und Sie sollten versuchen die Rechnung möglichst diskret zu begleichen. Ansonsten werden Sie um die Ehre des Bezahlens kämpfen müssen. Die Lösung dafür ist, einen Mitarbeiter diskret zahlen zu lassen.

Nützliches Vokabular

Ni hao - Guten Tag

Zai jian - Auf Wiedersehen

Xie xie - Danke

Dui - ja

Duibuqi - Entschuldigung
Bukeqi - Bitte schön

Republik Indien



„Wir denken englisch und handeln indisch“, so hat es einer der Geschäftsführer des Industriegiganten Tata auf den Punkt gebracht, um die indische Geschäftsmentalität zu beschreiben. Aufgrund der bis 1947 währenden britischen Kolonialherrschaft ist Indien im Vergleich zu anderen Ländern hinsichtlich der Benimmregeln sehr westlich beeinflusst. Die meisten Geschäftsleute sind mit westlichen Gepflogenheiten vertraut und schätzen insbesondere die als typisch deutsch angesehenen Vorzüge wie Fleiß, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ingenieurskunst, Erfindungsgeist und Qualität.

Indien wird wegen seiner geografischen Ausdehnung und kulturellen Vielfalt häufig auch als Subkontinent bezeichnet. Nicht ohne Grund, denn vergleicht man die Grenzen des siebtgrößten Flächenstaates der Erde mit denen Europas, so erstreckt sich Indien von Norwegen bis nach Sizilien und von Spanien bis nach Russland. Neben den Amtssprachen Hindi und Englisch werden weitere 22 Regionalsprachen von der indischen Verfassung als Landessprachen anerkannt. Insgesamt verfügt Indien über über 100 Sprachen, welche vier Sprachfamilien angehören.

Indische Vielfalt

Doch nicht nur in Bezug auf die Sprache, auch hinsichtlich Religion, Sitten und Gebräuchen, Verhaltensweisen und Mentalität ist Indien ein äußerst facettenreiches Land. Und dennoch: Trotz aller regionaler und kultureller Unterschiede begreift sich die große Mehrheit des 1,2-Milliardenvolkes – nicht ohne Stolz – in erster Linie als Inder oder Inderin und erst dann als Maharati, Bengali oder einer der anderen Volksgruppen zugehörig.

Die Grenzen auf dem Subkontinent verlaufen allerdings nicht nur regional, sprachlich und kulturell. Für den Geschäftsreisenden sind auch die Unterschiede zwischen Wirtschaftsmetropolen wie Mumbai, Delhi, Bangalore und Chennai und den weniger entwickelten Städten und Regionen sowie zwischen den jungen, oft im Ausland ausgebildeten Managern und den traditionellen Unternehmens-Patriarchen der "alten

Schule" von Bedeutung. Bei der Erschließung des indischen Marktes werden sich ausländische Geschäftsleute immer in vielen verschiedenen Welten bewegen müssen. Vor Besuchen sollte man sich daher auch auf den Landesteil vorbereiten, aus dem der Partner stammt!

Die richtige Begrüßung

Die Begrüßung ist keinen bestimmten Ritualen unterworfen. Der Gesprächspartner wird zu Beginn seine begleitenden Kollegen kurz vorstellen und es bietet sich die Gelegenheit zum Austausch der Visitenkarten. Diese sollten in großer Anzahl mitgeführt werden. Komplizierte, nach Hierarchien gegliederte Sitzordnungen gibt es nicht. Sie werden Ihrem potenziellen Geschäftspartner meist direkt gegenüber sitzen, und die übrigen Teilnehmer gruppieren sich um Sie beide herum.

Händedruck

Der Händedruck zwischen männlichen Geschäftspartnern ist normal. Aber beim ersten Treffen mit weiblichen Gesprächspartnern ist die indische Grußform "Namaste" angebracht (Begrüßung erfolgt durch Zusammenpressen beider Handflächen in Herznähe). Heute sind moderne Geschäftsfrauen offen für einen Händedruck, aber nichtsdestotrotz ist die "Namaste"-Begrüßung meistens besser geeignet.

Anrede/Begrüßung

Bei der Anrede sollten Sie mit dem förmlichen Mr./Mrs. Beginnen. Wie im angelsächsischen Sprachraum üblich, wird bei der gegenseitigen Anrede, auch zu Beginn einer Geschäftsbeziehung, häufig Mr./Mrs./Miss plus Vorname verwendet (also Mrs. Maria oder Mr. Peter), allerdings nur auf Augenhöhe. Ein indischer Geschäftsführer wird seine Angestellten meist beim Vornamen, diese ihn aber mit "Sir" anreden. Visitenkarten überreichen Sie mit der rechten Hand, die linke Hand gilt als unrein. Die Karte des Gegenübers sollten Sie genau studieren und nicht achtlos beiseitelegen. Anhand der Informationen können Sie Rückschlüsse auf die Kompetenz Ihres Gegenübers ziehen.

Konversationsregeln

Der Gesprächseinstieg erfolgt meist über Small Talk. Themen: Wetter- und Straßenverkehrslage, aktuelle Sportereignisse, politisches Tagesgeschehen. Dabei rücken auch mehr und mehr

persönliche Fragen in den Vordergrund. Meist zur Familie, z. B. ob man verheiratet ist und Kinder hat oder wie es einem in Indien gefällt. Sehr beliebt ist auch die Frage, ob man das indische Essen mag.

Small Talk dauert ca. zehn Minuten, dann beginnt in der Regel der geschäftliche Teil. Der Erstkontakt dient dazu, sich besser kennenzulernen und vorhandene Gemeinsamkeiten zu sondieren. Dabei kurz & knapp darlegen: Überblick zum eigenen Unternehmen, Ziele im indischen Markt, Erwartungen an das Gegenüber. Im Anschluss an das Gespräch Ergebnisse am besten per E-Mail nochmals zusammenfassen und Vorschläge für weiteres Vorgehen unterbreiten.

Geschäftskultur

- Ein erstes Treffen kann entweder auf "neutralem Boden" wie einem Restaurant oder in den eigenen Geschäftsräumen – so denn vorhanden – bzw. denen des Geschäftspartners stattfinden
- Geht die Initiative zu einem Meeting von einem selber aus, sollte man am besten ein Treffen in einem Restaurant vorschlagen, aber auch die Bereitschaft erkennen lassen, den Geschäftspartner in dessen Büro zu treffen. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein.
- Erste Termine werden meist nicht allein wahrgenommen.
- Keine Termine vor 10:00 Uhr, Geschäftsessen mittags nicht vor 13:00 Uhr, Diner nicht vor 19:30 Uhr (Inder essen in der Regel sehr spät)
- Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird geschätzt, Inder lassen sich jedoch häufig etwas Zeit mit ihrem Erscheinen (Zeitpuffer einplanen!)
- Tatsächlich ist das indische Zeitverständnis eine besondere Herausforderung für Deutsche, so meint I. S. T., Indian Standard Time, durchaus auch „Indian Stretching Time“.
- Im kulturellen indischen Verständnis ist Zeit ein ewiger Kreislauf und der genaue Zeitpunkt hat keine allzu große Bedeutung. Tatsächlich gibt es in Hindi keine unterschiedlichen Begriffe für „gestern“ und „morgen“ – beides heißt „kal“.
- Grundsätzlich zeigen Inder insbesondere im Business eine große Akzeptanz gegenüber dem Anderssein. Weitaus mehr als das exakte Beherrschen von Benimmregeln wertschätzen Gastgeber eine gute Erziehung, Höflichkeit und Respekt – Werte, die nicht nur im Geschäftsleben eine universale Gültigkeit haben sollten.
- Offizielle Geschäftsbesprechungen und Verhandlungen finden meist in angenehmer und wenig steifer Atmosphäre in den eigenen Büroräumen oder denen des potenziellen Geschäftspartners statt. Zu Beginn: gegenseitiges Vorstellen und tauschen der Visitenkarten. Meist sind neben dem Hauptgesprächspartner – in der Regel der Geschäftsführer oder ein Vertreter der oberen Managementebene – ein Assistent sowie Mitarbeiter aus einem Fachbereich anwesend.
- Der ranghöchste Mitarbeiter wird auf der Gegenseite das Gespräch führen und seine Mitarbeiter bei Fachfragen einbinden.
- Verhandlungen können lange dauern, aber verlieren Sie nie die Geduld. In Indien muss zuerst eine vertrauliche Beziehung zu indischen Geschäftspartnern geschaffen werden, bevor es zu einer tatsächlichen Geschäftshandlung kommt.
- Während des Gespräches lassen Sie sich nicht durch das häufige Rollen des Kopfes Ihres Gesprächspartners irritieren. Es bedeutet lediglich, dass man Ihnen zuhört. Dies ist aber nicht immer als Zustimmung zu werten.
- Wichtig: Die meisten indischen Firmen befinden sich im Besitz einer Gründerfamilie, die in der Unternehmensführung oft auch kräftig mitmischet. Geschäftsziele und Unternehmensstrategien können demzufolge von privaten Motiven wie Erbschaftsangelegenheiten, Unternehmensnachfolge oder Besetzung von Schlüsselpositionen beeinflusst sein.
- Familienangelegenheiten spielen auch bei Verhandlungen und Meetings oft eine große Rolle, das Gegenüber wird mit Interesse nach dessen familiärem und oft auch religiösem Hintergrund befragt; hier gilt: stets freundlich und diplomatisch antworten.
- Indische Unternehmen werden meist sehr hierarchisch geführt. Die Unternehmensleitung trifft Entscheidungen und setzt deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern voraus. Angestellte erwarten hingegen von Führungskräften auch klare Anweisungen und stellen diese nicht in Frage.
- Goldene Regel für Verhandlungen: gründliche Prüfung im Vorfeld (technische, personelle und finanzielle Ressourcen) ist unbedingt notwendig. Inder sind hervorragende Selbstvermarkter, Sätze wie "Das können wir leider nicht

leisten" sind von ihnen nicht zu erwarten. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte jedoch nicht sein, "ob" etwas möglich ist, sondern "wie" eine bestimmte Leistung vom potenziellen Geschäftspartner erbracht wird. Denn beim Thema Qualität gehen die Auffassungen zwischen indischen und deutschen Unternehmern oft deutlich auseinander.

- Dennoch gilt: Qualität und Leistungsversprechen haben in Indien einen ähnlichen Stellenwert wie in der westlichen Welt. Verkaufen Sie also nicht den Preis, sondern den Wert.
- Indien gilt als sehr preissensitiver Markt, für deutsche Produkte muss intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden. Die Frage nach dem Preis und der Höhe des Rabatts wird von indischer Seite oft schon sehr früh auf den Verhandlungstisch gebracht. Es ist ratsam, sich davon nicht aus der Ruhe bringen zu lassen und stattdessen die Vorzüge des eigenen Produktes (langlebig, wartungsarm, geringe Life-Cycle-Costs, guter After-Sales-Service etc.) darzustellen.
- Vertragsentwürfe nur mit Rechtsbeistand! Adressen hält die Deutsch-Indische Handelskammer bereit.
- Auch wenn das indische Recht als fortschrittlich gilt und eine hohe Regelungsdichte aufweist, sollten die Verträge so ausführlich und "wasserdicht" wie möglich formuliert werden - auch gegen den eventuellen Widerstand des Geschäftspartners. Die Rechtsdurchsetzung kann in Indien mehrere Jahre dauern, daher sollten bereits frühzeitig so viele juristische Stolpersteine wie möglich aus dem Weg geräumt werden.

Business-Outfit

Männer tragen im Geschäftsleben möglichst ein weißes Hemd und eine Stoffhose (niemals Jeans), bei offiziellen Terminen gilt stets Anzug- und Krawattenpflicht. Frauen sollten sich konservativ (Kostüm oder Hosenanzug) und unter keinen Umständen sexy kleiden. Im technischen und IT-Bereich - also unter Ingenieuren - kann es auch etwas legerer zugehen, aber Hemd und Stoffhose sind auch hier Pflicht.

Tischetikette

Zum Mittagessen werden in der Regel keine alkoholischen Getränke konsumiert, abends allerdings schon. Man sollte jedoch abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt, denn

ebenso wie es zahlreiche Vegetarier gibt, trinken viele Inder aus religiösen Gründen auch keinen Alkohol. Ansonsten sind Bier, Wein und Whisky die gängigen Getränke. Trinksprüche und Tischreden sind unüblich. Bei Ausländern bewährt sich das Festhalten an den in Europa gängigen Tischsitten. Bei nordindischem Essen werden in der Regel Brotfladen (Naan, Roti etc.) als Beilage gereicht, die mit der Hand in die verschiedenen Curries gedippt werden. Im Süden Indiens ist Reis die Standardbeilage. Traditionell wird mit der rechten Hand gegessen, aber die Verwendung von Löffel und Gabel ist ebenfalls üblich.

Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt, und es entspinnt sich meist ein Disput, wer die Rechnung übernimmt. Die in der Speise- und Getränkekarte ausgewiesenen Preise sind ohne Steuern, daher kann die Rechnung am Ende zwischen 10 und 30 Prozent, bei alkoholischen Getränken sogar deutlich höher sein. In den meisten Restaurants wird zudem noch eine "Service Charge" in Höhe von 10 Prozent erhoben, die dann auf der Rechnung ausgewiesen ist. In dem Fall kann man noch ein Trinkgeld von etwa 100 Rupien pro Person geben. Ist keine "Service Charge" ausgewiesen, ist ein Trinkgeld von 5 bis 10 Prozent üblich.

Nützliches Vokabular (Hindi)

Namastee – Guten Tag

Fir milenge – Auf wiedersehen

Bai – Tschüss

dhanyavaad – Danke

vel kam – Bitte

haa – ja

nahin – nein

cziiarz! – Prost!

Suniye... – Entschuldigung...

Islamische Republik Iran



Deutsche Geschäftsleute werden aufgrund der traditionell als sehr freundschaftlich begriffenen deutsch-iranischen Beziehungen im Iran mit großem Respekt empfangen. Deutsche Unternehmen gelten als besonders vertrauenswürdig. Zu beachten ist jedoch, dass selbst im Alltag die Ehre der Iraner und der Stolz auf die eigene Historie von besonderer Wichtigkeit sind.

Die richtige Begrüßung

Männer begrüßen sich üblicherweise mit einem kurzen leichten Händedruck. Da es nach den Regeln des Islam verboten ist, fremde Frauen zu berühren, sollte die deutsche Geschäftsfrau den männlichen iranischen Geschäftspartnern niemals die Hand reichen. Hingegen können iranische Frauen selbst entscheiden, einem fremden, ausländischen Mann die Hand zu reichen. In diesem Fall darf die Hand angenommen und ebenfalls kurz gedrückt werden. Allerdings ist unter unverheirateten Männern und Frauen ein längerer Körperkontakt in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Sollten Sie nicht vorgestellt werden, so stellen Sie sich selbst vor, dabei sind Sie selbstbewusst und lächeln. Beiderseits werden Namen, Titel und gegebenenfalls andere wichtige Informationen ausgetauscht. Bei der Begrüßung werden auch Visitenkarten getauscht, welche man in ausreichender Anzahl mitführen sollte. Der Small Talk beginnt mit „Sallam“ – „Hallo“.

Anrede

Im Iran legt man großen Wert auf Titel. Diese gilt es möglichst vorab zu eruieren. Die Anredeform ist mit „Sie“, es sei denn man ist durch eine sehr lange Bekanntschaft zum „Du“ übergegangen.

Business Outfit

Europäische Herren sollten einen gepflegten Anzug mit Krawatte tragen. Für Damen ist ein leichter Hosenanzug oder ein Kostüm mit langem Rock empfehlenswert. Die Bluse darf nicht durchsichtig sein. Vorgeschrieben ist zu jeder Zeit ein Kopftuch und vermeiden Sie es, zu viel Haut zu zeigen. Das Makeup sollte dezent sein und wenig Schmuck getragen werden.

Konversationsregeln

Beliebtes Thema, um einen Small Talk im Iran zu beginnen, ist das Wetter, gefolgt von alltäglichen Themen wie aktuelle Ereignisse in der Wirtschaft, Kunst, Literatur, Küche und die zahlreichen Sportmöglichkeiten, die man im Iran nutzen kann. Die Iraner mögen es sehr, nach ihrer Historie und ihren Traditionen gefragt zu werden. Es ist daher ratsam, sich im Vorfeld Wissen anzueignen.

Tabu ist:

- offene Kritik am Islam oder Politikern zu äußern.
- sich ohne Aufforderung zu heiklen politischen und religiösen Themen zu äußern (Seien Sie möglichst zurückhaltend und zeigen Sie im Zweifel Verständnis für die iranische Position.)
- über sehr private Themen im nicht privaten Rahmen zu diskutieren.
- zu starker Blickkontakt zum anderen Geschlecht oder gar Berührungen.
- offene Kritik am Gegenüber zu üben, auch wenn sie angebracht sein sollte. Dem Iraner ist es sehr wichtig, sein Gesicht zu wahren.

Angemessen ist:

- Probleme vorsichtig und rücksichtsvoll anzusprechen.
- kontaktfreudig und humorvoll zu sein.
- respektvolle Distanz zu halten.
- dem Iran und den Iranern Wertschätzung entgegen zu bringen, sich lobend zu äußern.
- oft Danke „Merci“ zu sagen.
- sich über sein eigenes Land bescheiden zu äußern.
- den Geschäftspartner um Tipps bezüglich Sehenswürdigkeiten zu bitten.

Geschäftskultur/Allgemeine Regeln:

- Korrespondenzsprache: Persisch, häufig Englisch, gelegentlich auch Deutsch (Persischkenntnisse werden vom Geschäftspartner sehr hoch geachtet.)
- Allein Korrespondenz führt nicht zum Erfolg, persönlicher Kontakt ist zwingend notwendig. Telefonkonferenzen sind ungeeignet.
- Verträge, auch schriftliche, werden u. U. nicht eingehalten.
- In Gesellschaft immer den „Ranghöchsten“ zuerst reden lassen, Damen zuvorkommend behandeln.
- Nett lächeln und trotzdem Selbstbewusstsein zeigen, gleichzeitig Bescheidenheit ausstrahlen.
- Niederrangige Mitarbeiter haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnis.
- Die Tagesordnung wird oft nicht eingehalten. Beim ersten Treffen wirken Iraner teilweise chaotisch und unvorbereitet. Kurzfristige Änderungen sind an der Tagesordnung.
- Iraner sind nicht immer pünktlich, erwarten jedoch Pünktlichkeit von Ihnen.

- Das Arbeitstempo ist im Iran langsamer als in Deutschland. Man kommt nicht schnell zum Punkt.
- Gemeinsame Essen sind eine gute Atmosphäre, Geschäfte zu tätigen, man braucht aber eine Menge Zeit und Geduld.

Besonderheiten:

Die Iraner sind bekannt für ihre Warmherzigkeit und Gastfreundschaft und laden gern zu sich nach Hause ein. Iraner möchten, dass Sie sich während Ihres Aufenthalts wohl fühlen. Eine solche Einladung, insbesondere dann, wenn sie mehrfach ausgesprochen wird, sollten Sie annehmen. Freunde sind sie deshalb noch lange nicht. Beim Besuch tragen Sie am besten lockere Kleidung. Als kleines Gastgeschenk eignet sich etwas aus Ihrer Heimat oder z.B. Blumen, aber niemals Alkohol.

Iraner freuen sich darüber, wenn man Appetit zeigt, deshalb werden Ihnen auch besondere Köstlichkeiten gereicht. Sie werden ständig höflich aufgefordert, zuzugreifen und mehr zu essen als Sie eigentlich möchten.

„Taarof“ bedeutet, aus Höflichkeit Sachen zu sagen oder etwas mehrmals anzubieten, die man eigentlich gar nicht so meint. Wenn persische Händler beispielsweise „Ghabele shomaro nadare“ – „es ist Ihrer nicht würdig“ sagen, und sich weigern, Geld anzunehmen, dann ist genau das eine Spielart des Taarof und nicht absolut ernst gemeint.

In Anwesenheit von Iranern sollten Sie bestimmte Gesten unterlassen: Naseputzen beim Essen oder die im Iran unhöfliche „Daumen-Hoch-Geste“. Geschäftsessen gibt es nur gelegentlich. Sie dienen dem besseren Kennenlernen. Manchmal wird man zum Abendessen eingeladen. Das Essen wird jedoch erst nach 21:00 Uhr serviert. Die Zeit davor dient zur ausgiebigen Unterhaltung bei einem Glas Tee und Obst.

Beim ersten Kennenlernen wird noch kein Geschenk erwartet. Ab dem zweiten Treffen sollten Sie aber eine Kleinigkeit mitbringen. Bitte nicht zu teure Geschenke! Beliebt sind beispielweise Dinge, die aus Europa stammen; Füller, Schokolade u. ä. (keinen Alkohol!). Ein kleines Mitbringsel für die Sekretärin oder für den Techniker können Abläufe deutlich beschleunigen.

Geschenke sollten immer am Schluss des Meetings überreicht werden, um nicht den Anschein eines Bestechungsversuchs zu wecken, vor allem

bei Treffen mit staatlichen Behörden und Institutionen.

Empfängt ein Iraner ausländischen Besuch, dann wird ein leitender Mitarbeiter die Gäste am Empfang persönlich abholen. Am Ende des Treffens wird der Gastgeber die ausländischen Gäste selbst bis zur Tür begleiten.

Tischetikette:

Im Iran gelten zu Tisch im Grunde die bei uns üblichen Regeln. Es gibt jedoch einige Besonderheiten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihnen persische Spezialitäten serviert werden. Alkohol ist im Iran streng verboten. Nach dem Essen trinkt man schwarzen Tee. Beim Essen wird nicht geraucht. In vielen öffentlichen Einrichtungen besteht ein Rauchverbot. Beachten sollten Sie, dass der Gast sich sowohl im Restaurant als auch bei privaten Besuchen beim Gastgeber bedankt und dass dieser das Essen beendet.

Iran-Besuch:

Das iranische Wochenende fällt auf Donnerstag und Freitag. Die Neujahrsferien oder der islamische Fastenmonat Ramadan sind eine ungünstige Zeit für eine Kontaktaufnahme. Der islamische Fastenmonat Ramadan, der mit dem arabischen Mondkalender durch das Jahr wandert, wird im Iran streng eingehalten. Die Fastenregeln gelten ausschließlich für Muslime, aber Nichtmuslime sollten dem Fasten der Muslime mit Respekt begegnen und auf die religiösen Gefühle achten. Das bedeutet Einschränkungen im Alltag. So haben beispielsweise Restaurants oft bis Sonnenuntergang geschlossen und Behörden haben reduzierte Arbeitszeiten.

Nützliches Vokabular

Salam – Hallo

Sobhbekheir – Guten Morgen

Asrbekheir – Guten Abend

Khoshbakhtam – sehr erfreut!

Khodahafez – Auf Wiedersehen

Tschai – Tee

Bale – ja

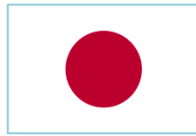
Na – nein

Bebakhshid – Entschuldigung!

Lotfan – bitte

Merci – Danke

Japan



Die japanische Geschäftskultur unterscheidet sich erheblich von der europäisch geprägten Denk- und Lebensweise. Daher kommt es besonders in Japan stärker als in anderen Ländern darauf an, ein Verständnis für die Beweggründe und die landestypischen Verhaltensregeln der Geschäftspartner zu entwickeln. Beispielsweise basiert die deutschsprachige Kommunikation auf Sachlichkeit und bietet keinen Platz für Emotionen und falsche Rücksichtnahme. Die Japaner dagegen schätzen Indirektheit und absichtliche Mehrdeutigkeit. Harmonie und Einklang haben oberste Priorität. Selbst kleine Meinungsunterschiede gelten als peinlich und bergen ein erhebliches Konfliktpotenzial. Wird ein Problem als „etwas schwierig“ bezeichnet, ist dies bereits als Synonym für „das geht auf keinen Fall“ zu werten.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

- Genügend Visitenkarten mitnehmen! Vorderseite Englisch, Rückseite Japanisch (Achtung: keine chinesischen oder koreanischen Aufdrucke verwenden).
- Mit beiden Händen (sehr höflich) oder mit rechter Hand überreichen; möglichst aus Visitenkartenetui entnehmen; Visitenkarte des Gegenüber Beachtung schenken (nicht überstreuen!), ebenfalls im Etui aufbewahren.
- Gerade am Anfang tragen Höflichkeit und bescheidenes Auftreten sehr zur Vertrauensbildung bei; arrogantes Verhalten wird extrem schlecht aufgenommen.
- Ein erstes Treffen dient in der Regel dem gegenseitigen Kennenlernen und nicht unbedingt einer detaillierten Diskussion technischer Details o. ä.
- Kleine Gastgeschenke sind in Ordnung. Diese werden am Ende des Treffens kurz vor der Verabschiedung überreicht. Geschenke mit Bedacht auswählen; nicht zu groß bzw. opulent; Compliance nimmt in Japan immer mehr Raum ein; auf Hierarchien achten (Ranghöchster). Gern genommen: Bildbände (auch nicht zu groß) der Region, aus welcher das deutsche Unternehmen stammt.
- Der Aufbau eines guten persönlichen Verhältnisses ist essenziell und dauert entsprechend lange. Man muss sich schon mehrfach treffen, bevor es soweit ist (Kontakte zu Japanern werden daher teilweise als schwierig empfunden).

den). Besteht das Vertrauensverhältnis aber erst einmal, hält es meist auch in schwierigen Zeiten.

- Regelmäßige Besuche der obersten Führungsebene sollten an der Tagesordnung sein, auch Projekt- bzw. Vertragsunabhängig („Gesicht zeigen“!).
- Absolute Pünktlichkeit ist ein Muss!

Händedruck

Japanern ist bewusst, dass es in westlichen Ländern üblich ist, sich gegenseitig die Hand zur Begrüßung zu reichen. Doch auch auslandserfahrenen japanischen Geschäftsleuten ist das oft unangenehm und es wirkt häufig sehr „lin-kisch“. Eine leichte Verbeugung des Ausländers zur Begrüßung könnte entkrampfend und überbrückend wirken. Da die Nuancen der Verbeugungen für Ausländer kaum zu erschließen sind, ist ein etwas tieferes Vorbeugen (Neigen) des Kopfes bzw. des Oberkörpers angemessen.

Konversationsregeln

- Japaner sind Meister des Understatement; persönliche Stärken und Erfolge werden nicht stark hervorgehoben (gilt als unhöflich und ungehobelt).
- Japan ist eine Konsensgesellschaft, in der die Menschen ständig versuchen, Kompromisse zu finden. Individuelle Entscheidungen gibt es demzufolge nicht, sondern nur solche, die in der Gruppe beziehungsweise im Team getroffen wurden. Entscheidungsprozesse sind deshalb oft sehr langwierig und erscheinen teilweise ineffektiv (schwer zu verstehen für Deutsche, die schnell „auf den Punkt“ kommen möchten).
- „In Japan gilt nicht: Wer viel sagt, ist wichtig. Vielmehr sieht sich jemand umso weniger gezwungen, sich zu äußern, je höher er in der Hierarchie steht“.
- Japaner antworten auf die meisten Fragen bejahend, da eine klare Ablehnung als unhöflich gilt. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft können daraus nicht gezogen werden. Unterschiede zu Deutschland bestehen auch beim Verständnis von Verträgen. Vereinbarungen werden von japanischer Seite meist sehr vage gehalten, während Deutsche gewohnt sind, sehr detaillierte Abmachungen zu treffen.

- „Tatemaie“ und „Honne“ sind zwei für das Verständnis Japans wichtige Begriffe. Japaner werden offene Dispute vermeiden, da der andere verletzt oder in Verlegenheit gebracht werden könnte und einen Kompromiss anbieten, mit dem alle leben können. Die gerade im Beisein anderer geäußerte Meinung („Tatemaie“) kann im Gegensatz zur wirklichen Meinung („Honne“) stehen. Diese sollte so lange wie möglich verborgen bleiben, um den Manövrierspielraum in Verhandlungen zu bewahren. Die Suche nach einer Win-win-Übereinkunft, bei der alle ein bisschen nachgeben, ist das Beste.
- Auf Grund der Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache ist die Auswahl des Dolmetschers sehr wichtig. Fachverständnis sollte er zudem mitbringen. Empfehlung: eigenen Dolmetscher auswählen und mitbringen (unabhängige Bewertung von Gesprächen); eine Verständigung in Englisch ist oft nicht oder nur sehr überschaubar möglich. Bei der Auswahl von Dolmetschern ist die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK) gern behilflich.

Tabu ist:

- Geschäftspartner vor Anderen unterbrechen.
- einen eigenen Kollegen bloßstellen.
- die Stimme zu heben (führt nur zu direkter Ablehnung).
- Missfallen und/oder Wut zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).
- über ein Angebot nachdenken zu wollen (entspricht praktisch einer Absage).
- ein direktes Nein.
- extrem detaillierte Verträge („Knebelverträge“ sind Vertrauenskiller).
- Illoyalität (wird nicht verziehen).

Geschäftskultur

- Eine direkte Kontaktaufnahme ohne Einführungen oder Empfehlungen Dritter ist fast durchweg hoffnungslos. Die Einführung bei einem potentiellen japanischen Geschäftspartner kann über ein befreundetes deutsches Unternehmen mit Niederlassung in Japan laufen. Vielversprechend ist zudem eine Einführung durch eine offizielle deutsche Vertretung (Botschaft) aber auch durch die AHK.
- Aufs Geratewohl bei einem japanischen Unternehmen anzurufen oder eine E-Mail zu senden, ist im Regelfall wenig ergiebig.

- Erstes Gespräch sollte sehr gut vorbereitet sein, mit detaillierten Nachfragen ist zu rechnen.
- Beliebt sind Präsentationen zum Unternehmen sowie zu den Produkten/Dienstleistungen.
- Produktqualität etc. steht über dem Preis, wobei Preis-Leistungsverhältnis trotzdem angemessen sein muss.
- Japangeschäft läuft noch immer stark über Vertreter, welche meist die ersten Schritte gehen.
- Auch spielen deutsche Handelshäuser traditionell eine große Rolle in Japan.
- Sehr geschätzt wird auf japanischer Seite japanischsprachiges Firmenmaterial; auch dort mehr auf Vorteile des Produktes als auf Technikdetails eingehen (Achtung: keine 1:1-Übersetzungen).
- Eine Besonderheit ist, dass Japaner dazu neigen, akribisch alle nur denkbaren Informationen zu sammeln, die man über den (neuen) Partner, die Firmen- und Produktgeschichte usw. erhalten kann. Vorsicht Missverständnisse: oft werden Informationen, etwa nach Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, Produktinformationen wiederholt abgefragt, hier sollte es kein „zu oft“ geben! Jede An- oder Nachfrage sollte gleich freundlich, zügig, umfassend und wahrheitsgemäß beantwortet werden. Niemals die Geduld verlieren, lieber genau das Gleiche noch einmal schicken.
- Anfragen aus Japan stets sofort beantworten; ist dies einmal nicht möglich, zumindest reagieren und Zeitraum für Antwort benennen; es entsteht sonst schnell der Eindruck von Desinteresse oder schlechtem Service.
- Auch Zusagen stets einhalten, ein Gesichtverlust folgt ansonsten unweigerlich.

Die Aufhebung von „Routinen“ im Geschäftsverkehr tunlichst vermeiden (löst Verunsicherung aus). Beispiel: ein Geschäft, das bisher immer unkompliziert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Entgegenkommen abgewickelt wurde, kann nicht plötzlich in ein Vertragswerk gepresst werden.

Business-Outfit

Ein gepflegtes Äußeres besteht in Japan aus Anzug und Krawatte sowie einem Kostüm bei Frauen. Socken oder Strümpfe sollten niemals Löcher haben, denn Schuhe müssen sehr häufig – etwa in Bad und WC sowie teilweise in Gast-

stätten und in Wohnungen – ausgezogen werden.

Tischetikette

- Essen und Trinken sind ein wichtiges Element der persönlichen Beziehungen.
- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Verhalten in einer anderen Umgebung zu studieren.
- Geschäftsessen finden meist mittags oder abends statt (Dauer ca. zwei Stunden). Aber auch „Power Breakfasts“ sind verbreitet.
- Japanische Seite lädt in der Regel als Gastgeber zuerst ein, eine Gegeneinladung wird erwartet (nicht sofort).
- Restaurantwahl richtet sich nach der Bedeutung des Besuchers.
- Am Eingang von den Restaurants sind oft die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Geschäftsessen folgen bestimmten Ritualen. Der ranghöchste Gast erhält den besten Platz; ihm gegenüber sitzt der Gastgeber. Die weitere Sitzfolge richtet sich nach der Hierarchie. Alkohol wird während des Mittagessens nicht oder nur wenig getrunken. Zum Abendessen werden oft Sake und Bier gereicht. Beim Trinken ist zu beachten, dass sich der Gast in Japan nie selbst einschenkt. Der Gastgeber oder Tischnachbar wird das Glas des Gastes füllen. Umgekehrt sollte auch der Gast den Nachbarn bei Bedarf Getränke ein- und nachfüllen.
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
- Die jeweils einladende Seite übernimmt die Bezahlung der Gesamtrechnung. Dies geschieht diskret am Resturanteingang und nicht am Tisch (auf japanischer Seite übernimmt dies oft das jüngste Mitglied)
- Trinkgelder sind in Japan nicht üblich.

Nützliches Vokabular

Konnichiwa! – Guten Tag

Sayounara! – Auf wiedersehen

Bye-bye! – Tschüss

Arigatou! – Danke

Doutashimashite! – Bitte

hai – ja

lie – nein

Kanpai! – Prost!

Sumimasen,... – Entschuldigung

Sozialistische Republik Vietnam



Vietnam ist ein Land voller Tradition, wunderschöner Natur sowie einer reichen und interessanten Geschichte, aber auch ein attraktiver Wirtschaftsstandort. Gegenüber Ausländern sind Vietnamesen recht tolerant.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Der Handschlag ist üblich. Häufig ist er mit einer angedeuteten Verbeugung verbunden. Das Händeschütteln ist immer mit einem freundlichen Lächeln verbunden, so gelingt der beste Einstieg in ein Gespräch. Aus Respekt werden immer zuerst die ältesten Anwesenden begrüßt, bevor man zu den jüngeren übergeht.

Der Austausch von Visitenkarten ist fester Bestandteil des Begrüßungsrituals, sie sollten daher in ausreichender Menge mitgeführt werden und in Design und Qualität anspruchsvoll und unbedingt auch in Englisch verfasst sein. Dabei sollte auf die Hervorhebung des Titels und der Position geachtet werden, um die Bedeutung des Karteninhabers zum Ausdruck zu bringen. Die „Namecard“ wird beidhändig überreicht und entgegengenommen.

Anrede

Namen bestehen in Vietnam aus 3 Teilen: Einem Familiennamen (am Anfang stehend), einem Mittelnamen und einem Vornamen (bei vietnamesischen Namen am Ende stehend). Der Gesprächspartner wird mit „Herr/Frau (Vorname)“ angesprochen, so dass – in Vietnam wie in Deutschland – die Regel gilt, dass für die Anrede der letzte auf der Visitenkarte erscheinende Name verwendet wird.

Beispiel: Ein Herr Nguyen (Name) Tan (Mittelname) Dung (Vorname) würde mit „Herr Dung“ angesprochen.

Business-Outfit

Es empfiehlt sich, dezente Kleidung zu tragen. Der Haarschnitt sollte korrekt sein. In vielen Situationen ist ein kurzes Hemd mit Krawatte ausreichend. Frauen sollten nicht zu viel Haut zeigen. Kleidung und Schuhe sollten sauber und gepflegt sein, sonst zeugt das aus vietnamesischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Anzüge und Kostüme sollten möglichst aus leichtem Stoff sein, denn Schwitzen gilt als unschicklich.

Konversationsregeln

Gespräche werden in einem ruhigen Ton geführt. Gerade die wichtigsten Fragen werden sorgsam verpackt, ohne jede Eindringlichkeit angesprochen, ganz so, als handle es sich um eine Nebensache. Aufmerksames Zuhören ist deshalb über den gesamten Zeitraum des Gesprächs erforderlich, um nicht das Wichtigste zu überhören. Die Körpersprache sollte zurückhaltend sein. Heftiges Gestikulieren ist ebenso zu vermeiden wie eine zu lebhaft Mimik. Eine ruhige, gemessene Art, sich zu bewegen wird den Vietnamesen am ehesten Vertrauen einflößen. Allein das Lächeln ist als "Universalwaffe" einsetzbar und wird auch von den Vietnamesen entsprechend genutzt.

Tabu ist:

- Den Geschäftspartner zu Ad-hoc-Entscheidungen zu drängen, denn Hektik und Zeitdruck sind in Vietnam verpönt.
- die Stimme zu erheben, eine zu lebhaft Mimik und wildes Gestikulieren.
- Missfallen direkt zu zeigen, da es ein Zeichen für mangelnde Professionalität ist.
- ein direktes Nein.
- Illoyalität wird niemals verziehen.
- über religiöse oder politische Themen (insbesondere den Vietnamkrieg) zu reden.

Angemessen ist:

- ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache.
- aufmerksames Zuhören, Lächeln.
- positive Grundeinstellung zur vietnamesischen Kultur, Gesellschaft und Sprache.
- bescheidenes Auftreten.
- Probleme nur indirekt ansprechen.
- Smalltalk erwünscht über das schöne Reise-land Vietnam, die deutsche Fußballbundesliga und Äußerungen über die köstliche vietnamesische Küche und das angenehme Wetter.

Geschäftskultur

- Erste Kontakte zu einheimischen Geschäftspartnern werden oft auf Markterkundungsreisen, Messen oder durch die Vermittlung bestimmter Institutionen, wie die Auslandshandelskammer mit Büros der Repräsentanz des Landes Sachsen-Anhalt in Hanoi und in Ho-Chi-Minh-Stadt (Saigon), die Wirtschaftsabteilung der Deutschen Botschaft in Hanoi und

das Deutsche Generalkonsulat in Saigon sowie die vietnamesische Handels- und Industriekammer, hergestellt. Bei der Kontaktaufnahme über einen Vermittler ist darauf zu achten, dass dieser den gewünschten Adressaten möglichst gut kennt. Zunächst sollte ein unverbindliches Treffen zum Kennenlernen arrangiert werden, auf dem dann weitere Einzelheiten abgestimmt werden können.

- Der deutsche Partner sollte sich darauf einstellen, dass er beim ersten persönlichen Kontakt meistens nicht Entscheidungsträgern gegenübersteht. Insbesondere bei staatlichen Stellen ist deswegen ein "Nachfassen" auf höherer Ebene empfehlenswert. Bei vielen großen Staatsunternehmen ist oft der "zweite Mann" oder der Vizedirektor der kompetenteste Gesprächspartner. In Vietnam werden, vor allem im Staatssektor leitende Positionen immer noch mehr unter politischen als fachlichen Gesichtspunkten vergeben.
- Wegen der hierarchischen Gesellschafts- und Firmenstruktur ist es wichtig, sein Anliegen immer auf der richtigen Ebene vorzutragen.
- Unterlagen müssen grundsätzlich in Englisch vorliegen.
- Die Uhren gehen langsamer in Asien, das ist nicht neu. Eine Gemeinsamkeit von Deutschen und Vietnamesen ist jedoch, das Verhältnis zur Zeit. Zu Verabredungen erscheinen sie meist pünktlich, zu Verhandlungen sollte man allerdings viel Zeit und Geduld mitbringen.
- Besprechungen werden selten in Dialogform geführt, üblich sind Präsentationen. Wer sich Notizen macht, punktet als besonders interessierter Geschäftspartner.
- Wichtig ist, den Geschäftspartner nicht zu demütigen. Ein Gesichtverlust würde die künftige Zusammenarbeit sehr erschweren.
- Ein „Ja“ bedeutet nur, dass der Geschäftspartner die Frage oder Bemerkung verstanden hat; erst ein expliziertes „Ich bin einverstanden“ oder „Ich stimme zu“ zeigt auch Einverständnis.
- Für Vietnamesen ist es äußerst schwierig, etwas ablehnen zu müssen, überhaupt das Wort „Nein“ zu sagen. Nichteinverständnis wird nur indirekt, aber immer schonend beigebracht.

Tischetikette

- Essen werden unter anderem zum Anlass genommen, den Geschäftspartner und sein Ver-

halten in einer anderen Umgebung zu studieren.

- Wie in Japan, Korea, China, isst man in Vietnam ebenfalls Reis und trinkt Tee ohne Milch oder Zucker. (Reiskultur, Teekultur)
- Vor dem Essen wünscht man sich nicht „Guten Appetit“.
- Wer satt ist, sollte einen kleinen Rest in der Schale lassen.
- Speisen werden meist auf Platten in der Mitte des Tisches aufgestellt.
- Im Restaurant sollten Männer die Rechnung bezahlen. Trinkgeld braucht man nicht zu zahlen.
- Am Eingang der Restaurants sind gelegentlich die Schuhe auszuziehen (Achtung: Socken!)
- Gegessen wird mit Stäbchen (Achtung: Stäbchen nie in das Essen stecken –symbolisch für „Tod“)
Auch mit den Stäbchen auf eine Person zu zeigen, ist nicht erwünscht, weil dies mit schlechtem Omen behaftet ist.

Besonderheiten

Kleine Geschenke sind erwünscht, werden aber nicht erwartet. Es müssen keine wertintensiven Präsente sein, jedoch landestypische oder mit Firmenlogo versehene. Geschenke sollten immer eingepackt sein. Dabei jedoch die Farben Weiß (Begräbnis, Tod), Schwarz (Unglück, Trauer) und Rosa (Romantik, Liebe) meiden.
Einladungen ins private Heim sind sehr selten und gelten als besonders große Ehre.

Nützliches Vokabular

Hallo - Chào!

Guten Tag - Xin chào!

Auf Wiedersehen - Hẹn gặp lại!

Ja - có

Nein - không

Danke - Cám ơn!

Bitte- Không có gì!

Entschuldigung - Xin lỗi,...

Königreich Saudi Arabien



Für Industrienationen in aller Welt ist Saudi-Arabien schon seit Langem ein interessanter Handelspartner.

Die richtige Begrüßung/Erster Kontakt

Die linke Hand gilt bei Moslems als „unsauber“. Deshalb sollte zur Begrüßung, aber auch zum Essen, immer die rechte Hand genutzt werden. Dabei sollte man immer dem Moslem die Initiative zum Händeschütteln überlassen. Mit as-salamu alaykum („Friede sei mit dir“) und der Antwort – waalaykum as-salam („Auch mit dir sei Friede“) – liegen Sie immer richtig. Auf den Gruß folgt die Frage nach dem Befinden. Die Antwort: „bi-khayr“ („gut“) oder „al-hamdu-lillah“ („Lob sei Gott!“). Wer einen Raum mit mehreren Personen betritt, begrüßt erst den Gastgeber, dann den Ältesten, schließlich die anderen Anwesenden. Dazu gehört ein sanfter (!) Händedruck. Bei der Begrüßung einer Frau vermeiden Sie Körperkontakt! Arabische Frauen werden – wenn überhaupt – höchst zurückhaltend begrüßt. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Falls nicht, genügt kurzes Kopfnicken. Werden Sie als Frau von arabischen Männern nicht begrüßt oder gar nicht ins Gespräch einbezogen, gilt das als Beweis ihrer Ehrerbietung. Als Geschäftspartnerin nimmt man Sie jedoch in Ihrer Rolle ernst, solange Sie nicht persönlich werden.

Anrede

Formell mit Titel und Nachnamen; gesellschaftlicher Status und berufliche Position sind zentral. Die in den Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) entspricht nicht unserem Duzen. Die respektvolle Anrede setzt sich aus der Bezeichnung Abu (Vater von) oder Umm (Mutter) und dem Namen des erstgeborenen Sohnes (inzwischen auch Tochter) zusammen (Abu Muhammad). Im Schriftverkehr ist der volle Name mit Titel angebracht.

Business-Outfit

Da Statussymbole in der arabischen Welt einen hohen Stellenwert haben, ist gute Kleidung ein Muss. Auch bei Wüstentemperaturen ist deshalb für Herrn Anzug mit Krawatte Pflicht. Wenn der Geschäftspartner Erbarmen hat bittet er, das Jackett auszuziehen. In diesem Fall sollte aber ein wirklich gutes Hemd zum Vorschein kommen. Frauen kleiden sich am besten elegant und dezent in Hosenanzug, ein längeres Mantelkleid oder in ein Kostüm mit längerem Rock und Strumpfhose.

Konversationsregeln

In Deutschland soll die Kommunikation der Sache dienen, in der arabischen Welt der Festigung der Beziehungen. Es gilt als unhöflich, gleich zum Punkt zu kommen. Während in der westlichen Welt die Geschäftsleute versuchen, logische, mit Fakten belegte Argumente vorzubringen, setzt man in der arabischen Kommunikation auf personalisierte Argumente und hartnäckige Überzeugungstaktiken. Schließlich wird Eloquenz als Mittel der Überzeugung sehr geschätzt. Dabei nimmt bei Verhandlungen die körperliche Distanz auf ein Minimum ab. Während in Deutschland die Distanz zwischen Geschlechtsgenossen bei einer Armlänge liegt, liegt sie im arabischen Raum bei der Hälfte. Zurückweichen wird als Ablehnung empfunden. Den Gesprächspartner zu unterbrechen ist ausdrücklich erwünscht und als aktive Teilnahme am Gespräch geschätzt. Kritik erkennt man an der hochgezogenen Augenbraue und daran, dass nicht die Leistungen des deutschen Geschäftspartners, sondern die Leistungen der Deutschen allgemein gelobt werden.

Tabu ist:

- ein klares, direktes „Nein“ zu äußern. Direkte Kritik unbedingt vermeiden, insbesondere in Anwesenheit von Untergebenen (Gesichtsverlust!).
- „Sagen, was Sache ist.“ (Gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet.)
- über Religion und politische Fragen zu diskutieren.
- die islamische Lehre in Frage zu stellen.
- keine Zeit zu haben.
- es an Respekt mangeln zu lassen.

Angemessen ist:

- der Aufbau einer persönlichen Beziehung durch Small Talk. Beliebtes Thema, den anderen kennenzulernen ist die Familie, jedoch nicht die Ehefrau (gilt als unschicklich!).
- das beliebte Thema „Made in Germany“, bescheidenes, aber selbstbewusstes Auftreten.
- pünktlich zu sein. (Pünktlichkeit wird erwartet, aber nicht immer selbst praktiziert.)

Geschäftskultur

- Differenzieren Sie Ihr Verhalten je nach Hierarchieposition Ihrer Geschäftspartner.

- Zeigen Sie Respekt, bleiben Sie jedoch sachlich und lassen Sie sich nicht unter Druck setzen.
- Klare Verhandlungsstrukturen lassen sich meist nicht erkennen.
- Handeln gehört immer dazu, einschließlich schauspielerischen Talents. Zur Schau getragene Empörung wie auch verunsicherndes Schweigen gehören dazu.
- Uneinigkeiten sollte man nicht über die Rechtsabteilung austragen, sondern im Streitfall den Geschäftspartner zum Essen einladen, um die Angelegenheit zu klären.
- Eine strikte Trennung zwischen Privatleben und Arbeitswelt gibt es nicht.
- Mehrere Geschäftsessen im Jahr sind ein Muss.
- Vieles wird gleichzeitig erledigt. Telefonieren während einer Verhandlung ist üblich.
- Die soziale Anerkennung hängt weniger als bei uns von der eigenen Leistung, als vom Status der Herkunft ab.
- Es gilt ein flexibles Zeitmanagement im Sinne des arabischen Sprichwortes: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit.“

Tischetikette

- Gastfreundschaft ist ein hohes Gut in der arabischen Welt.
- Blumengeschenke gelten als unüblich, besser sind Dekoartikel mit Bezug aufs Heimatland des Gastes oder Süßigkeiten. Geschenke werden erst geöffnet, wenn der Gast gegangen ist.
- Absolutes Verbot: Schweinefleisch und Alkohol
- Gegeneinladungen sind üblich und werden erwartet.
- Eine Einladung lehnt man in der Regel erst drei Mal indirekt ab: Floskel: „Das ist zu viel der Ehre.“
- Bei ernst gemeinten Einladungen werden Ort und Zeit direkt genannt.
- Bei Überraschungsbesuchen beim Geschäftspartner bekommt man Kaffee oder Tee und Gebäck angeboten. (Fehlt Letzteres, kommt man ungelegen.)
- Beim traditionellen Essen mit der Hand von einer großen Platte (heute eher selten) isst man mit drei Fingern der rechten Hand
- Man sollte nicht zu schnell aufhören zu essen, da dann der Gastgeber das Essen beendet, auch, wenn er noch hungrig ist.
- Die Verabschiedung erfolgt relativ schnell.

Nützliches Vokabular

Yawmun sa `īd – Guten Tag

As-salamu alaykum – Friede sei mit dir

Mai alsлама –Auf Wiedersehen

Na`am – ja

Lā – nein

Sukran – Danke

Afwan – Bitte

Alma`īrah – Entschuldigung

Ihre Ansprechpartner im Geschäftsfeld International

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Geschäftsfeld International
Franckestraße 5
06110 Halle (Saale)

Geschäftsführerin International Nordamerika

Birgit Stodtko
Telefon: 0345 2126-274

Sekretariat

Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

MENA-Region, Afrika, Australien

Katalin Stolzki
Telefon: 0345 2126-234
E-Mail: kstolzki@halle.ihk.de

Europäische Union, EFTA, EU-Projekte, Mittel- und Südamerika

Michael Drescher
Telefon: 0345 2126-353
E-Mail: mdrescher@halle.ihk.de

Asien, Ost-/Südosteuropa, Russland, Mittlerer und Naher Osten, Türkei

Ralph Seydel
Telefon: 0345 2126-284
E-Mail: rseydel@halle.ihk.de

Außenwirtschafts- und Zollrecht, Außenwirtschaftsdokumente, Bescheinigungen, Carnets, Messen

Diana Hofmann
Telefon: 0345 2126-282
E-Mail: dhofmann@halle.ihk.de

Anja Klepzig
Telefon: 0345 2126-233
E-Mail: aklepzig@halle.ihk.de

Der Business-Knigge wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau keine Gewähr.

IMPRESSUM:

© 2016 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)
Telefon: 0345 2126-0 | Telefax: 0345 2029649
Internet: www.halle.ihk.de
E-Mail: info@halle.ihk.de

Redaktion:

Geschäftsfeld International
Samer Alghanim
Telefon: 0345 2126-274
Telefax: 0345 212644-274
E-Mail: salghanim@halle.ihk.de

Stand: Dezember 2016