
Lektion I

Siebenmal Knigge für das internationale Business

Eine falsch übergebene Visitenkarte muss nicht immer ein Geschäft zerstören. Wohl aber stoßen Geschäftspartnern immer wieder bestimmte Verhaltensweisen ausländischer Manager auf. Dabei handelt es sich oft um Charaktere und Unarten, vor denen Adolph Freiherr Knigge bereits im Jahr 1788 gewarnt hat. Eigenschaften wie Herrschsucht oder Hochmut waren dem Umgang mit Menschen vor 200 Jahren nicht dienlich – und sie sind es auch heute nicht.

1. Herrschsucht

„Herrschsüchtige Menschen sind schwer zu behandeln und passen nicht zum freundschaftlichen und geselligen Umgange. Sie wollen allerorten durchaus die erste Rolle spielen, alles soll nach ihrem Kopfe gehn“, verurteilte Knigge jene Menschen, die neben ihren Befehlen und Ideen keine andere Meinung dulden. Genauso spielen sich viele Manager jedoch im Ausland auf. „Wenn Deutsche in China ein Joint Venture eingehen, wollen sie fast immer die Mehrheit besitzen“, berichtet Marcelo Fraguela, der in China unter anderem einen Gewerbepark betreibt. Auf Chinesen wirkt dieses Verhalten herrschsüchtig. Vor der Herrschsucht steht Kontrollwahn. Egal ob Engländer, Amerikaner oder Franzosen: Immer wieder ärgern sie sich über deutsche Geschäftsmänner, die bei Meetings die Kontrolle über die Tagesordnungspunkte behalten wollen und das englische, amerikanische oder französische Herangehen nicht akzeptieren. Wer statt der flexiblen und sprunghaften Problemlösungskultur auf deutsche Strukturiertheit pocht, macht sich dort keine Freunde.

2. Zweideutigkeiten

„Würze nicht Deine Unterhaltung mit Zweideutigkeiten, mit Anspielungen auf Dinge, die entweder Ekel erwecken, oder keusche Wangen erröten machen; zeige auch keinen Beifall, wenn andre derglei-

chen vorbringen.“ Was Knigge sagte, lässt sich unisono auf Gesprächsthemen mit Geschäftspartnern übertragen. Selbst wenn es zwischen Kollegen in Australien oder Argentinien einmal derber zugeht, sollte man sich als Geschäftsmann nicht zum Einstieg in solche Gespräche hinreißen lassen. Wer in den USA tätig ist und dort Gespräche mit Doppeldeutigkeiten würzt, muss bei weiblichen Geschäftspartnern nicht nur damit rechnen, dass sich keusche Wangen erröten. Hier droht schnell eine Anzeige wegen sexueller Belästigung.

3. Mangelnde Dankbarkeit

„Ich habe bei mancher Gelegenheit erinnert, daß man auf dieser Erde, auch bei den edelsten und weisesten Handlungen, weder auf Erfolg, noch auf Dankbarkeit rechnen dürfe“, klagt Knigge und fordert seine Leser auf, trotz mangelnder Dankbarkeit weiter Gutes zu tun. Doch das Ehrbare reicht vielen Angestellten allein als Motivation nicht aus. Mitarbeiter auf der ganzen Welt schätzen Dankbarkeit und freuen sich darüber. Geschäftsleute sollten dies berücksichtigen und ausländische Mitarbeiter loben.

4. Unhöflichkeit

„Sei höflich und geschliffen im Äußern! Man muß an Höfen und im Umgange in großen Städten manchen Menschen sehn, ertragen und freundlich behandeln, den man nicht schätzt, auch sucht man ja in diesem Getümmel keine Freunde, sondern nur Gesellschafter.“ Mit diesem Hinweis im Hinterkopf sollten Geschäftsleute ein freundliches Gesicht machen und Contenance wahren, wenn sie mit dem Geschäftspartner mal nicht einer Meinung sind – aber das Geschäft nicht gefährden wollen. Wer in Asien Geschäfte macht, sollte auch bei gegensätzlichen Ansichten stets höflich bleiben. So bewahrt er sich und seinen Geschäftspartner davor, das Gesicht zu verlieren. Ärger muss also heruntergeschluckt werden und darf sich nicht durch einen Faustschlag auf den Tisch oder eine lauten Stimme äußern.

Eine ganz andere Form der Höflichkeit ist in England gefragt. Die Wörter „sorry“ und „thanks“ gehören zum aktiven Wortschatz der Engländer wie der Regen zu London. Die gesamte Kommunikation läuft höflicher ab als hierzulande. Gesprächspartner eröffnen Fragen oftmals mit Einleitungen wie „Ich würde es sehr schätzen“ oder „Ent-

schuldigen Sie bitte, aber“. Diese Phrasen sind gleichbedeutend mit einem höflichen „Bitte“. Äußerst daneben benimmt sich in England auch ein Geschäftsmann, der sich an Schaltern oder bei öffentlichen Verkehrsmitteln vordrängelt. Schlangestehen hat hier Kultur.

5. Hochmut und Besserwisserei

„Hochmut ist es, der den Pinsel von sechzehn Ahnen aufbläht, daß er die Verdienste seiner Vorfahren – die oft nicht einmal seine echten Vorfahren sind, und oft nicht einmal Verdienst gehabt haben – daß er diese sich anrechnet, als wenn Tugenden zu dem Inventario eines alten Schlosses gehörten“, warnt Knigge vor der Charaktereigenschaft des Hochmuts. Die Abstufungen zwischen Stolz, Besserwisserei, Hochmut und Überheblichkeit sind seit jeher fein. Geschäftsleute sollten im Ausland unbedingt aufpassen, dass ein bestimmtes Verhalten nicht als hochmütig oder besserwisserisch ausgelegt wird.

Genau das passiert allerdings im Geschäftsleben täglich. „Deutsche wirken besserwisserisch“, „Geschäftspartner wirken arrogant“, „Anmerkungen wirken lehrerhaft“, klagen Manager und Kulturexperten aus Russland, Frankreich, England, Italien oder Spanien über die größten Fehler von hiesigen Geschäftsleuten. Nun bedeuten diese Zitate keineswegs, dass deutsche Manager per se arrogant, überheblich und besserwisserisch sind. Vielmehr werden sie von ihren Geschäftspartnern so wahrgenommen. Und ob es nun der Wahrheit entspricht oder nicht – wer keine Sympathiepunkte verschenken will, sollte folgende Punkte beachten:

Made in Germany nicht überbetonen

Stellen Sie sich vor, jemand fährt einen großen Mercedes. Wie würde es wirken, wenn der Fahrer in jedem Nebensatz erwähnt, wie groß und wunderbar sein geliebter Mercedes sei? So ähnlich wirkt die Angewohnheit, das Qualitätssiegel „Made in Germany“ überzubetonen. Wer als Deutscher im Ausland aufschlägt und ein Produkt verkaufen möchte, trägt den Stempel „Made in Germany“ bereits auf der Stirn. Zusätzliche Hinweise werden als Prahlerei interpretiert.

Deutsche Tugenden nicht herauskehren

Die Gefahren lauern überall: Der Bauarbeiter in Sevilla, der besonders langsam über die Straßenbaustelle schlendert, oder die Supermarktverkäuferin in Marseille, die die Waren so langsam über das Band zieht, dass man sich fragt, ob der Einkauf sein Mindesthaltbarkeitsdatum nicht überschreitet, bevor er bezahlt ist. Wer solche Beobachtungen macht, muss sie unbedingt für sich behalten. Äußern Sie solche Erfahrungen nie gegenüber einem spanischen Geschäftspartner oder einem französischen Kollegen. Er wird sich erstens aus Patriotismus auf die Seite seines Landsmannes schlagen. Zweitens reagiert er gekränkt, weil er mit einem negativen Vorurteil über seine Landsleute konfrontiert wurde. Er wird etwaige Äußerungen immer missverstehen.

Vorsicht bei der Wortwahl

Als VW-Konzernchef Ferdinand Piech die Zahlen des spanischen Tochterkonzerns mit den Worten „das kommt mir Spanisch vor“ kommentierte, machte er sich zu einer großen Projektionsfläche. Spanier können diesen Ausspruch nur negativ interpretieren und müssen annehmen, Piech hält Spanien für ein Land der Misswirtschaft und Faulheit. Es ist nicht komisch, Anmerkungen auf Kosten von Vorurteilen zu machen. Wer in seiner Sprache Stereotype bedient, muss sich nicht wundern, wenn ausländische Geschäftspartner und Kollegen verärgert reagieren.

Keine Abwertungen

Wer im Verkauf tätig ist und die Vorteile seines Produktes herauskehren möchte, sollte seine Waren dafür nicht über die Produkte aus dem Zielland stellen. Wenn ein Verkaufsmanager aus Deutschland einem russischen Kunden erklärt, das russische Pendant sei zu schlecht, so kann er wieder heimfahren. Bei Vergleichen sollte die Herkunft eines Produktes niemals eine Rolle spielen. Argumentieren Sie mit Fakten und Vorteilen für den Käufer.

Stets auf gleicher Augenhöhe agieren

Wer sich abfällig über Produkte oder Marotten in einem Land äußert, nimmt sich etwas heraus. Herausnehmen darf sich jedoch nur jemand etwas, der das Recht dazu hat. Negative Bemerkungen führen dazu, dass sich derjenige, der sich herablassend äußert, über andere stellt. Das steckt bereits im Wort „herablassend“. Geschäftspartner wollen jedoch auf gleicher Augenhöhe behandelt werden.

6. Geiz

„Der Geiz ist eine der unedelsten, schändlichsten Leidenschaften“, erklärte Knigge. Auch wenn der Freiherr eher auf den richtigen Umgang mit dem Gelde abzielte, so erscheint ausländischen Geschäftspartnern allerlei Verhalten als geizig. Wichtig ist daher, in Ländern wie Spanien oder Italien bei Geschäftsessen Rechnungen nicht akkurat zu teilen, sondern komplett zu übernehmen. Die Regel lautet: Heute zahle ich, morgen du. Die Angst, für andere zu viel zu bezahlen, ist völlig unbegründet. Auch beim Trinkgeld sollte man im Geschäftsleben nicht sparen. In Ländern wie den USA ist das Trinkgeld beim Servicepersonal fester Bestandteil des Einkommens. Entsprechend ist es nicht korrekt, kein Trinkgeld zu geben. Je nach Land werden bei Taxifahrten, Restaurantbesuchen oder Hotelaufenthalten 8 bis 15 Prozent Trinkgeld erwartet.

7. Bestechung

„Man erlaube sich keine Art von Bestechung der Richter. Wer dergleichen gibt, der ist beinahe ein ebenso arger Schelm als der, welcher nimmt“, schrieb Knigge über den Umgang mit Juristen. Doch auch sonst findet er für das Thema Korruption keine wohlwollenden Worte. „Also sei man äußerst ekel in Erheischung und Annahme von Freundschaftsdiensten.“ Denn zwischen Freundschaftsdiensten und Bestechung liegen oft nur Millimeter.

Strategien gegen Korruption – So bleiben Sie sauber

„Keine Festung ist so stark, dass Geld sie nicht einnehmen kann“, stellte Marcus Tullius Cicero vor knapp 2000 Jahren fest. Seine Einschätzung stimmt heute noch. Ob in Russland, Saudi-Arabien oder in asiatischen Ländern: In vielen Regionen laufen Geschäfte mit Schmiergeld erheblich besser. Laut Russlands Präsident Wladimir Putin ist Korruption das größte Problem seines Landes. Doch: Selbst wenn Korruption üblich ist – Deals lassen sich auch ohne Bestechung erfolgreich einfädeln. Jermyn P. Brooks war als Vorstand bei PricewaterhouseCoopers viele Jahre im Ausland tätig und kämpft heute als Vorstandsmitglied bei Transparency International gegen die Korruption. Im folgenden Interview sagt er Ihnen, wie Sie im weltweiten Business Schmiergeldzahlungen umgehen können.



Wer Geschäftspartner und Politiker besticht, kommt in vielen Ländern schneller voran. Was spricht dagegen, mitzumachen?

Jermyn P. Brooks: Mehrere Gründe sprechen dagegen. Erstens: Bestechung ist rechtlich verboten, also illegal. Auch wenn es in einigen Ländern nicht zur Strafverfolgung kommt: Gesetze sind da, um befolgt zu werden. Zweitens: Für alle OECD-Länder gilt: Wer im Ausland jemanden besticht, kann dafür im Heimatland belangt werden. Drittens: Wer sich einmal auf Schmiergeldzahlungen eingelassen hat, wird anfällig für die Zukunft und erpressbar. Viertens: Wenn Korruption öffentlich wird, kann dem Unternehmen ein erheblicher Imageschaden zugefügt werden. Fünftens: Jeder sollte sich Gedanken machen, welcher Schaden durch Korruption entsteht.



Welcher Schaden entsteht durch Korruption?

Keiner weiß es genau. Das Wesen der Korruption ist, dass sie unterm Tisch stattfindet. Zudem ist der Schaden, der durch Korruption entsteht, viel höher als die eigentlichen Schmiergeldzahlungen. Nach Angaben der Weltbank muss jeder Mensch durchschnittlich 7 Prozent seiner Arbeitsleistung für Korruptionsschäden aufbringen. In Kenia muss ein Durchschnittsbürger rund 30 Prozent seines ohnehin niedrigen Jahreseinkommens für Bestechungsgelder ausgeben. Ob in der Gesundheitsvorsorge oder in der Schule: Überall fließt Schmiergeld. Eine andere Studie aus Bangladesch hat ergeben, dass bei einem von der Zentralregierung ausgerufenen Mutterschutzprojekt von einem Dollar weniger als 15 Prozent tatsächlich am Ziel angekommen sind. Diese Zahlen sollte sich jeder Geschäftsmann vor Augen führen, wenn er sich auf Bestechung einlässt.

Wie sollten sich Geschäftsleute gegen Korruption wehren?



Zunächst muss sich jedes Unternehmen selbst klar machen, wie es Geschäfte betreiben will. In den Unternehmen rückte das Thema zunehmend ins Bewusstsein. Fragen der Ethik und Nachhaltigkeit kamen ursprünglich durch Umweltprobleme auf. In den 80ern und 90er gerieten die Menschenrechte in den Blickpunkt, und heute sind es Korruptionsüberlegungen. Wenn Unternehmen glaubwürdig sein möchten, müssen sie auf vielen Ebenen nachhaltig handeln. Wer in ein Land reist, in dem es Korruption gibt, sollte sich zuvor mit seinen Vorgesetzten darüber verständigen, wie mit dem Thema umgegangen wird.

Ein Unternehmen kann sich einfach gegen Korruption bekennen: Doch wie können das die Mitarbeiter im Ausland umsetzen?



Jermyn P. Brooks: Ich war neulich bei einer Exportkonferenz in Russland. Alle haben gesagt: Es gibt keinen Grund, Bestechungsgelder zu zahlen. Wer nicht zahlen will, muss lediglich bereit sein, länger zu warten und gegebenenfalls Einspruch einzulegen. Wenn eine Tochtergesellschaft im Ausland einen Gewinn von 500.000 Euro macht und plötzlich von einem Finanzbeamten mit einer Forderung über 10 Mio. Euro konfrontiert wird, handelt es sich oftmals um einen Einschüchterungsversuch. In solchen Fällen sollten sich Geschäftsleute ruhig verhalten und Einspruch einlegen. Nur weil es heißt, Schmiergeld sei in Kenia oder in Russland üblich, muss sich kein Geschäftsmann darauf einlassen.

Die Grenzen zwischen einem Geschenk und einer Bestechung sind fließend. In Japan oder China zeugen Geschenke von Höflichkeit. Wie sollten Geschäftsleute damit umgehen?



Für Asien könnte folgende Regel greifen: Man nimmt Geschenke nur an, wenn man bereit ist, sie in gleicher Größenordnung zu erwidern. Wird ein Geschenk gemacht, so sollte dies nicht in Zusammenhang mit dem Geschäft stehen. Eine gute Alternative ist folgende Variante: Viele Unternehmen sammeln Geschenke von Mitarbeitern und verlosen sie in einer Tombola oder spenden für karitative Zwecke. So werden Geschenke aus dem Geschäftskontext gelöst.



Wie sollten Geschäftsleute reagieren, wenn ein Geschäftspartner eine Schmiergeldzahlung erwartet?

Sie sollten sagen, dass Bestechung in Deutschland illegal ist und hart geahndet wird. Wer sagt, dass er sofort ins Gefängnis muss, kann ausländische Geschäftspartner von ihren Forderungen abbringen. Oft hilft auch der Verweis auf die Religion oder die Geschäftsprinzipien. Man sollte sagen, dass man sofort seinen Job verliert, wenn es herauskommt. Gefängnis und Jobverlust machen Bestechung zu einer persönlichen Angelegenheit. Ausländische Geschäftspartner identifizieren sich mit dem Einzelnen und kommen von ihren Forderungen ab. Wichtig ist es, in allen Fällen hart zu bleiben. Ob beim Zoll, der Polizei oder der Finanzverwaltung: Unternehmen müssen sich einen Ruf schaffen, nicht bestechlich zu sein. Wer rund neun Monate widersteht, gilt als zäher Bursche und nicht zu knacken.



Was ist zu tun, wenn es schwieriger wird?

Es gilt: Wer mit einer Waffe bedroht wird, sollte nachgeben. Privatpersonen müssen abwägen, ob es sich lohnt, wegen 10 Dollar die Unannehmlichkeiten einer Nacht im Gefängnis auf sich zu nehmen.



Wann müssen Geschäftsleute mit einer erhöhten Korruptionsgefahr rechnen?

Wenn es um große Aufträge geht, die unregelmäßig vorkommen. Beispiele sind der Bau eines Staudamms, eines Flughafens oder von Telekommunikationsinfrastruktur. In solchen Fällen ist es für Anbieter dieser Leistungen sehr wichtig, diese wenigen Aufträge zu ergattern. Wenn hohe Beträge im Spiel sind und Aufträge Seltenheitswert haben und dadurch lukrativ sind, ist die Versuchung besonders groß.



Wie gehen Geschäftsleute heute mit dem Thema Korruption um?

Vor zehn Jahren haben Unternehmenslenker öffentlich zugegeben, dass sie in einigen Ländern Bestechungsgelder zahlen müssen. Vor fünf Jahren hat man diese Äußerung nur noch unter vier Augen zugegeben. Heute wagt kein Manager, es öffentlich zu sagen. Die Toleranz gegenüber korruptem Handeln hat abgenommen.



Warum sind die Länder unterschiedlich von Korruption betroffen?

Es beginnt bereits in Italien und nimmt nach Süden hin zu: Die Beziehungen sind in diesen Regionen wichtiger als beispielsweise in Deutschland. Man arbeitet dort weniger von Amtswegen her. Weil familiäre Bindungen in eini-

gen Regionen so wichtig sind, wird Bestechung moralisch ganz anders eingeschätzt. Beispiel Afrika: Wenn ein Afrikaner einen Posten mit Verantwortung und Autorität bekommt, so wird von ihm erwartet, dass er aufgrund der Machtposition für seine Familie sorgt. Das heißt, er muss alles ausnutzen, was seiner Familie gut tut. Er weiß, dass er sich bereichern muss, um die Belange der Familie zu befriedigen. Nun zählt dort eine Familie schnell 200 Mitglieder, die alle begünstigt werden wollen. Auf jeden Fall ist Bestechung durch die Priorität der Familie ein moralisches Gebot für ihn.

Training 1:

1. Nach einem Geschäftsabschluss in den Vereinigten Arabischen Emiraten überreicht Ihnen der Geschäftspartner ein kleines Präsent. Als Sie es im Hotelzimmer auspacken, liegt in Ihren Händen ein edler vergoldeter Kugelschreiber oder eine Rolex-Uhr. Wie gehen Sie damit um?



-
2. Welches Verhalten könnte bei ausländischen Geschäftspartnern falsch ankommen? Nennen Sie drei Eigenschaften, mit denen man sich zurückhalten sollte.

-
3. Höflichkeit gehört in England zum guten Ton. Was unternehmen Sie bei einer Geschäftsreise, um nicht unhöflich zu wirken?

-
4. Wer sich im Ausland aufhält, muss sein Benehmen stets anpassen, um niemanden auf den Schlip zu treten. Richtig?
-

Antworten finden Sie im Lösungsteil auf Seite 306.