



KAI OPPEL

# **K**BUSINESS **KNIGGE** *international* Der Schnellkurs 2. Auflage

**JETZT MIT KNIGGE-TEST**

**Haufe**  
...

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	10
<b>So nutzen Sie das Buch richtig</b>	14
<b>Internationaler Knigge-Test</b>	16
<b>Lektion I</b>	
<b>Siebenmal Knigge für das internationale Business</b>	23
1. Herrschsucht	23
2. Zweideutigkeiten	23
3. Mangelnde Dankbarkeit	24
4. Unhöflichkeit	24
5. Hochmut und Besserwisserei	25
6. Geiz	27
7. Bestechung	27
<b>Lektion II – Länderkunde</b>	
<b>Frankreich</b>	32
Kontaktanbahnung: Mehr Zeit einplanen	33
Begrüßung und Anrede: Küsschen nur bei Freunden	34
Kommunikation und Konversation: Parlez-vous francais?	35
Geschäftskultur: Franzosen agieren personenbezogen	37
Tischkultur: Gediegenes Speisen	39
Dresscode: Qualität im Mittelpunkt	42
Knigge-Schnellkurs Frankreich – Das sollten Sie unbedingt beachten	42
<b>USA</b>	44
Kontaktanbahnung: Fünf Minuten für eine gute Geschäftsbeziehung	45
Begrüßung und Anrede: Leistungen hervorheben	45
Kommunikation und Sprache: Nicht alles ist so gemeint, wie es gesagt wird	46
Geschäftskultur: Vorsicht vor zu viel Nähe	49
Tischkultur: Europa exportieren	52
Dresscode: Mehr ist mehr	53
USA spezial: Wenig Stolpersteine beim Barbecue	53
Knigge-Schnellkurs USA – Das sollten Sie unbedingt beachten	56

<b>England</b>	59
Kontaktanbahnung: Smalltalk ist alles	59
Begrüßung und Anrede: Nur einmaliger Handschlag zum Kennenlernen	61
Kommunikation: Zwischen den Zeilen lesen	61
Geschäftskultur: Abweichungen von der Tagesordnung im Nachgang besprechen	63
Höflichkeit ist Pflicht	64
Tischkultur: Essen auf dem Gabelrücken	65
Dresscode: Vorsicht mit Braun und Krawattenmustern	66
Knigge-Schnellkurs England – Das sollten Sie unbedingt beachten	67
<b>Italien</b>	69
Kontaktanbahnung: Langsam warm werden	70
Begrüßung und Anrede: Höflichkeit wahren	70
Kommunikation: Sympathie als wichtigste Geschäftsgrundlage	71
Geschäftskultur: Netzwerke aufbauen, Beziehungen pflegen	72
Tischkultur: Großzügig sein	74
Dresscode: Exklusiver Kleidungsstil	76
Knigge-Schnellkurs Italien – Das sollten Sie unbedingt beachten	76
<b>China</b>	79
Kontaktanbahnung: Lokale Politiker einbeziehen	80
Begrüßung und Anrede: Vorsicht mit den Namen	82
Kommunikation: Über sich erzählen, gefährliche Fragen umschiffen	82
Geschäftskultur: Geduld ist alles	83
Tischkultur: Exotik wagen	87
Stäbchen-Knigge (für China und Japan)	88
Dresscode: Entspannte Kleiderwahl	89
China spezial: Wie Philosophie und Religion das Business beeinflussen	89
Knigge-Schnellkurs China – Das sollten Sie unbedingt beachten	93
<b>Spanien</b>	95
Kontaktanbahnung: Beziehungen sind wichtig	96
Begrüßung und Anrede: Stolperfalle Vatersname	96
Kommunikation: Kunst und Architektur statt Stierkampf und Diktatur	97
Geschäftskultur: Smalltalk ja, Direktheit nein	98
Tischkultur: Geschäfte werden beim Essen gemacht	99
Dresscode: Urlaubsoutfit zu Hause lassen	100

Spanien spezial: Personalführung – Machtdistanz und Improvisationstalent	101
Knigge-Schnellkurs Spanien – Das sollten Sie unbedingt beachten	102
<b>Russische Föderation</b>	104
Kontaktanbahnung: Geschäftserfolg durch emotionale Bindung	105
Begrüßung und Anrede: Namen mit Formenvielfalt	107
Geschäftskultur: Status schafft Respekt	109
Tischkultur: Nicht zwischendurch am Glas nippen	110
Dresscode: Männer seriös, Frauen gerne fraulich	111
Russland spezial: Frauen besonders Frau	111
Russland spezial II: Vorurteile – Was stimmt, was stimmt nicht?	113
Knigge-Schnellkurs Russland – Das sollten Sie unbedingt beachten	114
<b>Indien</b>	117
Kontaktanbahnung: Nur nicht mit der Tür ins Haus fallen	118
Begrüßung und Anrede: Besondere Höflichkeitsformen	119
Kommunikation: Indirekte Sprache	120
Geschäftskultur: Aufprall verschiedener Welten	123
Die T-I-M-E-Regel: Tipps für den Umgang mit Zeit	124
Tischkultur: Speisen mit Bedacht wählen	125
Dresscode: Im Zweifelsfall Schuhe aus	126
Indien spezial: Das Kastenwesen – Warum Sie in einem indischen Taxi hinten sitzen sollten	127
Knigge-Schnellkurs Indien – Das sollten Sie unbedingt beachten	128
<b>Vereinigte Arabische Emirate</b>	131
Kontaktanbahnung: Messen oder Delegationen ratsam	132
Begrüßung und Anrede: Auf Titel achten	132
Geschäftskultur: Telefon und Videokonferenzen nutzen	134
Tischkultur: Zurückhaltung üben	136
Dresscode: Status herausstreichen	137
VAE spezial: Auswirkung der Religion auf das Geschäftsleben	137
Knigge-Schnellkurs Vereinigte Arabische Emirate – Das sollten Sie unbedingt beachten	139
<b>Australien</b>	142
Kontaktanbahnung: Mit der Tür ins Haus fallen	142
Begrüßung und Anrede: First-Name-Basis ist üblich	143
Kommunikation: Direktheit umgehen	145

Geschäftskultur: Tücken durch die Größe des Landes	145
Tischkultur: Unpräzise und praktisch	148
Dresscode: Konservativ ist sicher	148
Australien spezial: Beziehungsorientiert und pragmatisch – Was Australier von Deutschen unterscheidet	149
Knigge-Schnellkurs Australien – Das sollten Sie unbedingt beachten	151
<b>Japan</b>	153
Kontaktanbahnung: Shokai-sha als Katalysatoren	153
Begrüßung und Anrede: Festes Ritual	154
Kommunikation: Pausen als Zeichen von Überlegtheit	157
Geschäftskultur: Respekt und Höflichkeit	160
Tischkultur: Auf Besonderheiten eingehen	162
Dresscode: Schlicht und seriös	165
Japan spezial: Geschenke machen Freunde	165
Knigge-Schnellkurs Japan – Das sollten Sie unbedingt beachten	167
<b>Belgien</b>	169
Kommunikation: Drei Amtssprachen, drei Fallen	169
Begrüßung: Locker und freundlich	170
Essen und Trinken	170
Meeting	171
Dresscode	172
Small-Talk	172
Knigge-Schnellkurs Belgien – Das sollten Sie unbedingt beachten	173
<b>Niederlande</b>	175
Kontaktanbahnung	176
Begrüßung und Anrede: Hoe gaat het?	176
Kommunikation: Mit Witz und Geografiewissen punkten	177
Geschäftskultur: Sparsamer Umgang mit Visitenkarten	178
Tischkultur: Prakken ist nichts für das Business	179
Dresscode: Orientieren Sie sich am Niederländer	181
Knigge-Schnellkurs Niederlande – Das sollten Sie unbedingt beachten	182
<b>Luxemburg</b>	184
Sprache und Bekanntmachung	184
Geschäftskultur und Meetings	185
Small-Talk: Nur Gutes über den Großherzog	186
Kleine Branchen, kleines Land: Der Ruf ist schnell ruiniert	186

Lunch und Geschäftsessen: Speisen statt Notizen machen	186
Dresscode	187
Knigge-Schnellkurs Luxemburg – Das sollten Sie unbedingt beachten	188
<b>Argentinien</b>	190
Begrüßung	190
Sprache und Kommunikation	191
Meetings und Geschäftskultur	192
Zu Tisch und beim Business-Lunch: Mate und gekreuztes Besteck	193
Meetings und Pünktlichkeit: Besser „american time“	193
Dresscode: Stilvoll wie der Tango	194
Knigge-Schnellkurs Argentinien – Das sollten Sie unbedingt beachten	194
<b>Brasilien</b>	197
Sprache: Bom dia und Enthusiasmus	197
Kontaktanbahnung: Kontakte, Kontakte, Kontakte	198
Begrüßung: Mit Herzlichkeit direkt ins Herz	199
Geschäftskultur: Pünktlich in der Unpünktlichkeit	200
Meetings, Smalltalk und Jeitinho	201
Tischkultur: Caipirinha und Manieren	202
Dresscode: Hierarchie in der Kleiderordnung	203
Knigge-Schnellkurs Brasilien – Das sollten Sie unbedingt beachten	204
<b>Lektion III</b>	
<b>Einmaleins des Business-Knigge – Basiswissen für den richtigen Umgang im Geschäftsleben</b>	207
Begrüßung und Anrede	208
Reihenfolge bei Türen, Treppen und in Restaurants	213
Garderobe	215
Tischmanieren	220
Business-Kommunikation am Telefon	221
<b>Lektion IV</b>	
<b>Andere Länder, andere Gesten – Körpersprache-fettnäpfchen im Ausland auf einen Blick</b>	226
<b>Lösungsteil</b>	228
<b>Danke</b>	238

---

## 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 Fraguera, 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 vordrängt. 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.