

Tipps und Wissenswertes über Umgangsformen und Kommunikation in Asien (Genehmigter Abdruck aus Denk, Gunter „Asien für den Mittelstand“, OLZOG Verlag, München 2007.)

Auf einige eher formale Verhaltensweisen und Regeln im Umgang mit asiatischen Partnern soll hier hingewiesen werden.

Diese Regeln zu kennen macht sicher und vermeidet Missverständnisse oder ungewollte Affronts des Partners. Die unbeabsichtigte Verletzung von Formalien wird von modernen Geschäftsleuten Asiens sehr oft verziehen. Dennoch empfinden auch wir es als angenehmer, wenn zum Beispiel unsere Gäste aus China auf bewusstes Schmatzen und Ausspucken der Speisereste auf den Teller im deutschen Lokal verzichten. In China ist ersteres ein Zeichen, dass es schmeckt, da letztere schlicht normal. Sich anzupassen, wo andere verletzt sein könnten, hat nichts mit Prinzipien, sondern nur mit Höflichkeit zu tun. Drei Anlässe seien unterschieden:

Das erste Kennenlernen

- ae** Die **Visitenkarte** hat eine besonders große Bedeutung. Keine Visitenkarten oder zu wenige mit zu führen, führt zur Geringschätzung der Stellung des Betroffenen. In China muss die Karte auf je einer Seite chinesisch und englisch bedruckt sein. Wer keine Karte mit chinesischer Beschriftung hat, schätzt in den Augen der Chinesen entweder das Land gering oder ist kein internationaler *Business Man*. In Indonesien wird man die Person und Ihre Stellung nach der Gestaltung der Karte einordnen. Fast überall in Asien wird die Karte mit beiden Händen übergeben; in Thailand konservativen Kreisen mit der rechten Hand, während die linke den rechten Arm hält. In islamischen Ländern ist – wie auch bei anderen Dokumenten – in jedem Fall ein Überreichen mit der linken Hand zu meiden, da diese als schmutzig gilt. Eine Übergabe in höflich westlicher Weise ist kein Affront, als solcher gilt allerdings ein achtloses zuwerfen der eigenen oder Wegstecken der Karte des anderen. Die Karte des Gegenübers wird kurz studiert, um dadurch sein Interesse am Überreichenden zu zeigen. Keinesfalls darf man eine übergebene Karte achtlos weglegen oder gar beschmieren!

- ae Auf chinesischen Visitenkarten steht der **Nachname** vorne und der **Vorname** hinten. Sprechen Sie also Ihren Partner nicht mit dem letzten, sondern mit dem ersten Teil des Namens auf der Visitenkarte an, sonst nennen Sie ihn nämlich beim Vornamen. Umgekehrt kann es passieren, dass man vom anderen nach näherem Kennenlernen und gewolltem Übergang zum Vornamen plötzlich mit „Meyer, was meinst Du dazu?“ angesprochen wird. Dann meint unser chinesischer Partner, auch auf unserer Karte sei der letzte Name der Vorname. Kompliziert wird das ganze dadurch, dass viele Chinesen sich auf der englischen Seite ihrer Karte dem westlichen Stil angepasst haben. Ein Vergleich der beiden Kartenseiten hilft dann vielleicht ebenso weiter, wie eine freundliche und direkte Nachfrage im Zweifelsfall.
- ae In **Thailand** spricht man den Gegenüber – ob Mann oder Frau – mit der Anrede *Khun* und dem Vornamen an. Dieser ist wie in Europa der erste Name auf der Karte. Gebräuchlich ist auch bei formalen Treffen die Anrede mit dem kurzen „Spitznamen“, den jeder Thai hat, der aber nur selten auf der Karte wiedergegeben wird.

Einladungen und Meetings

- ae Insgesamt sind Einladungen in der Regel **recht formal** und finden in öffentlichen Restaurants statt.
- ae Die **Kleidung** ist in vielen Ländern Asiens formal, in Hongkong beurteilt man sogar Mode und Eleganz. Langer Arm und Schlips sind ein Muss, zumindest bei großer Hitze aber auch häufig ausreichend. In Indien sollte zum langarmigen Hemd, zumindest vor näherem Kennen, ein Schlips getragen werden.

ae **MEIN TIPP:** Im Umgang mit Geschäftspartnern und in Behörden gilt die Regel „Eher overdressed als underdressed“. Nach ersten Kontakten findet man schnell heraus, ob es auch weniger formal geht. Jeans, Shorts, offene Schuhe und kurzärmelige Hemden sind auch bei großer Hitze der vorprogrammierte Fauxpas.

- æ In China sitzt **der Gastgeber** mit dem Gesicht zur Tür, sein wichtigster Gast zu seiner Rechten, der nächste zu seiner Linken. Die in der Hierarchie „Geringsten“, also Assistenten und oft auch Fahrer, sitzen dem Chef gegenüber.
- æ **Getränke** nimmt man erst zu sich, wenn der Gastgeber zu trinken begonnen hat. Rechnen Sie als Ehrengast damit, dass der Gastgeber Sie immer wieder – und manchmal drängend – selbst bedient. Abneigungen oder gar offene Kritik am Essen sind nicht gerade höflich, aber mit religiösen oder gesundheitlichen Gründen kann man manch ungeliebte Delikatesse meiden.
- æ Der Gastgeber fragt zwar gelegentlich formal nach persönlichen Wünschen, bestellt aber in der Regel selbst nach Gutdünken. **Bezahlen** „lässt“ er übrigens einen Mitarbeiter. Mit solchen Details befasst er sich nicht vor dem Gast.
- æ **Häufiges Anstoßen** und *Toasts*¹ sind in China üblich; und wundern Sie sich nicht, wenn Weißwein, Rotwein, Tee, Cognac und Bier gleichzeitig vor Ihnen aufgetischt werden.

Geschäftsbesprechung und Verhandlungen

- æ **Pünktlichkeit** wird auch in Asien geschätzt. In China ist sie besonders wichtig, und zu spät zu kommen gilt als sehr unhöflich. Bisweilen, so in Indonesien, ist sie auch sehr einseitig. Der Ausländer sollte dort pünktlich sein, der Indonesier darf etwas zu spät kommen. Man spricht von der so genannten *Rubber Time*. Bisweilen lässt man sich auch einfallen, Termine einfach nicht wahrzunehmen.
- æ Der **Zeitpunkt von Meetings** ist nie zufällig. Selbst Karaoke-Einladungen bis in die Morgenstunden des Verhandlungstags sind häufig wohl geplante Ermüdungsstrategien. Gerade in China werden Ort und Zeitpunkt gerne genutzt, um Zeitdruck für Pünktlichkeit oder auch für die Abreise aufzubauen. Man sollte sich deshalb nie bedenkenlos die Entscheidung über Ort und Zeit einer Verhandlungsrunde aus der Hand nehmen lassen.

¹ Trinksprüche

- ae Die **Verhandlungen** selbst sind in allen asiatischen Ländern zäher und langwieriger als in Europa. Man sitzt Probleme aus und geht sie selten direkt an. Verhandlung ist wie ein Spiel mit Bluffs, Verzögerungen und Tricks. Man freut sich, kleine Zugeständnisse zu erringen und Forderungen abzuwehren. Probleme und Meinungsverschiedenheiten werden ausgeklammert, vertagt oder als „Missunderstanding“ heruntergespielt. Beharrlichkeit und ständige Wiederholung des eigenen Standpunkts sind gefragt.

- ae Man darf gerade in China klarmachen, dass man zum Abbruch bereit ist. Auch durch den bereits erwähnten „kontrollierten Wutausbruch“ darf man aus sich herausgehen, wenn es zweckdienlich ist. Alles ist erlaubte **Verhandlungstaktik**.

- ae Genervt zu wirken ist hingegen schlecht. Schon auffälliges Augenreiben oder stöhnendes Durchatmen werden als **Schwäche** und Zeichen dafür gewertet, dass man bald Fehler machen wird.

- ae Wie bereits im Kapitel über China besprochen darf man sich dort auf Vereinbarungen keinesfalls verlassen. Sie gelten bei Chinesen wenig. „*The Chinese may be signing a contract to humour their guests*“, warnt die Britische Botschaft in China ihre Landsleute.²

MEIN TIPP: Rechnen Sie bei Verhandlungen immer damit, dass auf der Gegenseite eine Person mit perfekten Deutschkenntnissen sitzt. Sie wird damit aber nicht prahlen, wie wir es gerne tun. Bringen Sie stets Ihren eigenen Dolmetscher mit und offenbaren Sie nicht, wenn jemand aus Ihrer Delegation Chinesisch spricht. Die Möglichkeit, den internen Meinungsaustausch der anderen Seite zu verfolgen, ist ein wichtiger Punkt chinesischer Verhandlungstaktik!

Körpersprache und Kommunikation

Missverständnisse im Kommunikationsverhalten und in der Körpersprache führen oft zu

² „Doing Business in China“ - British Embassy Beijing, June 2005; www.uktradeinvest.gov.uk

Enttäuschung und Frustration gerade auf westlicher Seite. Ein paar Dinge sollten wir uns merken:

- In China und anderen asiatischen Ländern ist **Nicken** keinesfalls Zustimmung, sondern gerade mal ein Zeichen des Verstehens. In Indien ist selbst die verbale Zustimmung durch ein „yes“ nichts anderes als Ausdruck des Verstehens. Wirkliche Zustimmung sollte ausdrücklich abgefragt werden. Nur durch klare Bestätigungen, wie zum Beispiel in Thailand mit „*Dee dok long*“³ wird Zustimmung und Vereinbarung ausgedrückt.
- In Indien bedeutet Nicken sogar Ablehnung! Auch „**Kopfschütteln**“ und „mit dem Kopf wackeln“ bedeuten nicht dasselbe: „**Wackeln**“ ist Zeichen des Zuhörens und der Aufmerksamkeit, „Schütteln“ hingegen Zustimmung.
- Dass Asiaten häufig **nicht „Nein“ sagen** können, haben wir mehrfach erwähnt. Gerade in Thailand und Indien bedeutet daher auch ein „Ja“ keinesfalls Zustimmung oder Zusage.
- Will man in Verhandlungen etwas zeigen und dazu die Partner zu einem bestimmten Ort rufen, sollte man dies niemals tun, indem man sie, wie etwa in Europa üblich, mit der Hand nach oben zu sich winkt. Dies wird als grob respektlos verstanden. Ein eher zurückhaltendes **Winken** zum Boden hin lässt den anderen erkennen, dass man ihn um Annäherung bittet.

Zusammenfassen lässt sich dies alles in einer einfachen Empfehlung:

MEIN TIPP: Die „Deutsche Eiche“ sollte auch im „Bambuswald Asien“ standhaft bleiben und ihre Prinzipien vertreten. Sie sollte dabei ihre Umwelt kennen lernen, sie respektieren und von ihr lernen, wenn es von Vorteil ist.

Auszug aus Denk, Gunter: „Asien für den Mittelstand“. Abdruck und Weiterveröffentlichung nur mit Genehmigung des alleinigen Inhabers aller Verwertungsrechte, des OLZOG-Verlags in München (www.olzog.de).

³ Sinngemäß „abgemacht“, „gut, abgemacht“