



# Business-Knigge

Ratgeber für Geschäftsreisen nach Afrika

International



## Einführung

Die Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK) hat ihren „Business-Knigge“ zu den Gepflogenheiten im internationalen Geschäftsleben erweitert: Afrika wird von Unternehmen aus Sachsen-Anhalt zunehmend als Chancenkontinent wahrgenommen. Südafrika, die Côte d'Ivoire, Kenia und Tunesien zählen zu den dynamischsten und reformorientiertesten Staaten Afrikas und stehen exemplarisch für die verschiedenen kulturellen Dimensionen auf diesem Kontinent.

„Möchten deutsche Unternehmen in den afrikanischen Märkten erfolgreich Geschäfte machen, gilt es, die unterschiedlichen Kulturen zu verstehen und zu würdigen“ betont Katy Schröder, die als EZ-Scout Unternehmen in Sachsen-Anhalt und Thüringen bei ihren Projekten in Afrika unterstützt. Während ihrer zweijährigen Beratungsarbeit in der IHK Halle-Dessau stellt die GIZ-Expertin immer wieder fest, dass Unternehmen wenig Zeit in die Vorbereitung von Verhandlungen mit afrikanischen Partnern investieren. „Oft lassen sich auch erfahrene Sales Manager von Stereotypen leiten“, so Schröder.

„Kulturstandards sind keine Stereotype; sie unterstützen uns stattdessen beim Verständnis anderer Kulturen, der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit“ betont Betina Lavender, Expertin für Interkulturelle Kommunikation. Sie vergleicht einige deutsche mit ausgewählten afrikanischen Kulturstandards:

### Deutsche Kulturen:

- Sachorientierung
- Regelorientierung
- Direktheit/Wahrhaftigkeit
- Individualistische Herangehensweise
- Monochrome Zeitplanung
- Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

### Afrikanische Kulturen:

- Personenorientierung
- Beziehungsorientierung
- Indirekte Kommunikation
- Kollektivistische Herangehensweise
- Polychrones Zeitverständnis
- Vermischung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen

„Wir sehen bereits in diesem kurzen Überblick, dass es sich lohnt, die jeweiligen Kulturen und Lebenswelten zu ergünden und zu verstehen“, resümiert Lavender.

Damit dies gelingt, haben der EZ-Scout an der IHK Halle-Dessau, Katy Schröder, und die Expertin für Interkulturelle Kommunikation, Betina Lavender, ihre langjährigen Erfahrungen, Tipps und ein wenig Theorie in dieser 4. Auflage des Business-Knigge der IHK Halle-Dessau aufbereitet.





## Doing Business in South Africa (Südafrika)

The Rainbow Nation: Südafrika ist geprägt von zahlreichen unterschiedlichen Ethnien, elf offiziellen Sprachen und drei „Hauptstädten“: Pretoria ist der Sitz der Regierung, Kapstadt der des Parlaments und Bloemfontein Sitz des Obersten Berufungsgerichts.

Südafrika ist der derzeit am weitesten entwickelte Wirtschaftsraum des afrikanischen Kontinents und zählt zu den G20.

Es hat Persönlichkeiten hervorgebracht wie die Literaturnobelpreisträgerin Nadine Gordimer, die Friedensnobelpreisträger Nelson Mandela und Erzbischof Desmond Tutu.

Englisch dient als Verkehrssprache, daneben sind Afrikaans und neun weitere Bantu- Sprachen offizielle Kommunikationsmittel.

Es hat die größte europäisch-stämmige Bevölkerung auf dem afrikanischen Kontinent, offiziell bis 1991 (und seither inoffiziell) werden Südafrikas Ethnien kategorisiert in Black, White, Coloured, Asian. Ein derartig vielfältiges Land verfügt somit auch über unterschiedliche Kulturen und scheinbar gegensätzliche Strömungen.

### **Begrüßung und Anrede**

Es ist durchaus sinnvoll, sich in der Vorbereitungsphase mit einigen verbalen Icebreakern der südafrikanischen Seite zu beschäftigen, also bspw. in Xhosa, Zulu und Afrikaans (vgl. nützliches Vokabular). Somit wird Interesse am Gegenüber und seinen Wurzeln bekundet und ein interkultureller Beziehungsaufbau gefördert.

Im Geschäftsumfeld, bei Meetings und Verhandlungen ist Englisch eindeutig Verkehrssprache, Mr./Mrs. + Name, bzw. Sir/Madam sind angemessene Anreden. Überhaupt sind „westliche“ Umgangsformen – insbesondere im urbanen Umfeld – zunehmend selbstverständlich geworden. Einige kulturelle Charakteristika sind jedoch zu beachten:

Bei der Begrüßung wird häufig vom Ranghöheren/Älteren erwartet, dass er sie initiiert. Seien Sie nicht irritiert, wenn ein jüngerer Geschäftspartner darauf wartet, dass Sie ihn zuerst grüßen (Senioritätsprinzip). In diesem Kontext wird sich Ihr Geschäftspartner im Büroumfeld als erstes setzen (ohne Ihnen einen Platz anzubieten, den dürfen Sie frei wählen) um Ihnen den nötigen Respekt zu erweisen.

### **Business Outfit**

Beim ersten Treffen, offiziellen Terminen und Vertragsunterzeichnungen gilt Geschäftskleidung. Herren sollten einen dunklen Anzug mit Hemd zu Krawatte tragen, Damen ein Kostüm oder Hosenanzug mit Bluse in gedeckten Farben.

Wird man zum beliebten traditionellen Braai (Grillen) eingeladen, kleidet man sich vornehmlich leger, häufig auch mit Shorts und Polo Hemd bzw. Kleid. Insgesamt ist Kapstadt legerer als Johannesburg und auf dem Land geht es ungezwungener zu als in urbanen Räumen.

### **Konversationsregeln**

Generell gilt, dass zu Beginn einer jeglichen Geschäftsanbahnung ein Beziehungsaufbau erfolgt. Dies geschieht häufig, indem auch private oder persönliche Themen erfragt und besprochen werden: Man möchte einander kennen und einschätzen lernen. Negative Aspekte werden nur implizit angesprochen, Kritik findet – wenn überhaupt – nur zwischen den Zeilen statt. Insbesondere für die oft sehr direkt kommunizierenden Deutschen ist dies eine Herausforderung, denn es gilt auch, ganz genau zuzuhören und die eigene Fähigkeit des reading between the lines zu verfeinern. Unverfängliche und beliebte Themen sind Reisen im allgemeinen und in Südafrika selbst sowie Sport (Fußball, Cricket, Rugby).

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Kenntnis der Ethnie des Gegenübers zwingend wichtig ist: Bei den Xhosa bspw. ist es üblich, den Gesprächspartner nicht anzusehen. Dies ist kein Zeichen von Unhöflichkeit, sondern kulturell geprägt. Die Unkenntnis dessen führt leicht zu Irritationen beim westlichen Verhandlungspartner.

## Geschäftskultur und Ubuntu

Auch wenn es in der Regenbogennation viele unterschiedliche kulturelle Stile gibt, kann man jedoch sagen, dass Ubuntu sie alle vereint. Ubuntu ist eine südafrikanische Philosophie oder Denkrichtung die besagt, dass wir alle Teile eines Ganzen sind: Ich bin, weil du bist; du bist, weil wir sind. Wir bedingen uns gegenseitig und sind untrennbar miteinander verbunden. Lebe ich die beste Version meines Selbst, gebe ich meinem Gegenüber ebenfalls die Möglichkeit, die beste Version seines Selbst zu leben.

Daher werden südafrikanische Unternehmen von Familien dominiert, in denen der Patriarch und sein engerer familiärer Kreis die Unternehmensgeschicke leiten. Das mutet für westliche Vorgehensweisen oft in die Richtung von Korruption an. Südafrika ist eine kollektivistisch geprägte Kultur, im Gegensatz zu den eher individualistischen westlichen Kulturen. Dies spiegelt sich auch in Indaba, einem afrikanischen Konsens-Entscheidungsprozess, wider. Hier finden Menschen gemeinsam eine Konsensentscheidung. Würden sie dies allein tun, entwürdigten sie das kollektive Wissen und die Weisheit ihrer Gemeinschaft.

## Rolle der Frauen

Es ist generell festzustellen, dass sich traditionelle Geschlechterrollen, insbesondere in den urbanen Lebensbereichen, radikal gewandelt haben. Eine wachsende Mehrheit von Südafrikanerinnen gilt als gut ausgebildet, ehrgeizig und kompetent, sie sind in Fach- und Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zu finden.

Ebenfalls engagieren sich zunehmend Frauen in Start-ups, viele sind Gründerinnen von KMU und nutzen den Weg auch über Mikrokredite, um sich selbstständig zu machen.

## Tabu ist:

- Ein starres Zeitkonzept, da sich Termine häufig verschieben bzw. deren Relevanz sich verändert
- Explizite Kritik
- Thematisieren von Politik, Apartheid, sozialer Ungerechtigkeit, Religion
- Hinterfragen kultureller Standards
- Ungeduld und Rastlosigkeit bei der Verhandlungsführung
- Besserwissen („know-it-all attitude“)
- Erwartung westlicher Sicherheitsstandards

## Angemessen ist:

- Beziehungsaufbau; echtes Interesse am Gegenüber und dessen Lebenswelt
- Langfristigkeit der Beziehungen
- Flexible Zeitplanung
- Soziale Harmonie
- Die Aspekte des sozialen Gesichts (Gesicht geben, Gesicht bewahren etc.)
- Einladungen, Gefälligkeiten und Geschenke
- Kenntnis des Senioritätsprinzips

## Tischetikette

Es bestehen so gut wie keine Unterschiede zu europäischen Tischetiketten.

## Nützliches Vokabular (Quelle: Claude H elene Mayer et.al.: Beruflich in S udafrika, Vandenhoeck und Ruprecht)

Deutsch	Xhosa	Zulu	Afrikaans
Hallo (eine Person)	Molo	Sawubona	Hallo
Hallo (mehrere Personen)	Molweni	Sawubona	Hallo
Wie geht es dir/Ihnen?	Uphila njani?	Ninjani?	Hoe gaan dit?
Mir geht es gut.	Ndiphilile	Ngiyaphila	Dit gaan goed
Danke (sehr).	Enkosi	Ngiyabonga	Dankie
Ja/Nein	Ewe / Hayi	Yebo/Cha	Ja/Nee
Bitte	Nceda	Uxolo	Asseblief
Entschuldigung	Uxolo	Uxolo	Verskoon my



## Côte d'Ivoire (Elfenbeinküste)

Die Côte d'Ivoire ist von einer unermesslichen Vielfalt gekennzeichnet: Über 60 lokale Sprachen ebenso viele Ethnien und religiöse Diversität prägen das Land. Hinzu kommen die französischen Einflüsse im Bildungswesen, der Verwaltung und der Wirtschaft. Daher erleichtern Französischkenntnisse die Geschäftsbeziehungen ungemein.

Es ist ein Land der Gegensätze: Das Wirtschaftszentrum Abidjan wird in Konkurrenz zur Hauptstadt Senegals, Dakar, mit seinen Industriebetrieben, Shopping-Malls und Hochhäusern als „Manhattan Westafrikas“ bezeichnet. Es kontrastiert zum Rest des Landes, welcher insbesondere in küstenfernen Landesteilen von traditioneller kleinbäuerlicher Landwirtschaft und ländlicher, spärlicher Infrastruktur geprägt ist.

Man kann die Vielfalt des Landes und seine sozio-ökonomischen Strukturen nicht studieren. Wer eine erfolgreiche Geschäftsreise in die Côte d'Ivoire plant, braucht vor allem Offenheit und ein echtes Interesse an den Menschen.

Kommunikation beginnt mit kleinsten Gesten: „Wie man hineinlächelt, so lacht es heraus“. Freundlichkeit, Höflichkeit und Offenheit im Umgang miteinander sind sehr hoch geschätzte Werte. Wer den Menschen seinen Respekt erweist, ihre Traditionen achtet und dazu noch Geduld aufbringt, hat es leicht.

### Die richtige Begrüßung

Begegnet man seinem Gegenüber mit einer positiven Einstellung und echtem Interesse, so stellt man fest, dass die Menschen sehr aufgeschlossen, tolerant und unkompliziert im Umgang sind, vorausgesetzt, man beachtet gewisse Regeln.

So ist die Begrüßung nicht nur das obligatorische Händeschütteln und der Austausch einer kurzen Grußformel, sondern man nimmt sich die Zeit, sich darüber zu erkundigen, wie es dem Gegenüber geht. Die Fragen, ob man gut geschlafen hat oder wie die Anreise war, gehören genauso dazu, wie die Erkundigung nach dem Befinden des Ehepartners, der Kinder und der Arbeit. Beenden Sie Small Talk keinesfalls eigenständig!

Wenn Sie von einer Person begleitet werden, die diese Begegnung vereinbart hat, ist das Vorstellen und die Einführung durch Dritte üblich. Ihre Begleitung übernimmt dann die Rolle als „Übersetzer“ sprachlicher, aber auch interkultureller Aspekte. Überlassen Sie ihm die Gesprächsführung und warten Sie mit Ihrer Vorstellung bis Sie aufgefordert werden. Ihre Visitenkarte hilft dem Gegenüber, Ihren Namen richtig zu verstehen und Rückschlüsse auf Ihre Kompetenz zu ziehen. Die Karte Ihrer Gesprächspartner sollten Sie ebenso genau lesen.

### Anrede

In der Côte d'Ivoire strukturieren der Status, der Titel und das Alter die sozialen Beziehungen. Eine formelle Anrede mit Titel ist obligatorisch. Bei der ersten Anrede ist auf den vollständigen Titel zu achten. Z. B. Monsieur/Madame le Directeur Général (DG) oder Monsieur/Madame le Secrétaire Général (SG). Im weiteren Verlauf des Gesprächs sind Abkürzungen wie DG oder SG ohne das „Monsieur/Madame“ üblich. Bei der Verabschiedung sollte als Grußformel wieder der vollständige Titel genutzt werden. Auch bei informellen Gesprächen sollten Sie stets „Monsieur Nachname“ oder „Madame Nachname“ verwenden.

Im informellen Rahmen mit vertrauten Gesprächspartnern wird auch auf das „Du“ gewechselt, allerdings niemals im formellen Gespräch. Achtung: Dort betitelt man auch seinen Kollegen oder Geschäftspartner, mit dem man per Du ist, förmlich.

### Business Outfit

Das äußere Erscheinungsbild spielt eine sehr wichtige Rolle. Auch Personen aus ärmeren Verhältnissen legen darauf sehr viel Wert. Anzug, gebügeltes Hemd, geputzte Schuhe sind ein Muss, sonst zeugt das aus ivoirischer Sicht von Geringschätzung des Gegenübers. Auch bei sehr warmen Temperaturen sollte das Anzugjackett nur nach Aufforderung abgelegt werden. Männer wie Frauen sollten sich konservativ kleiden.

Geschäftliche Treffen finden üblicherweise in formellem Rahmen und idealerweise in den Räumen des Geschäftspartners

statt. Für den Partner sollte der Aufwand möglichst gering sein und dieses Setting ermöglicht es dem Besucher, einen Eindruck von den Verhältnissen bzw. der Ausstattung des Unternehmens zu gewinnen. Pünktlichkeit beim deutschen Partner wird vorausgesetzt, die Ivoierer können sich auch verspäten (Zeitpuffer einplanen!).

### **Konversationsregeln**

Warten Sie, bis Sie in den Besprechungsraum geführt und Ihnen per Handzeichen ein Platz angeboten wird. Falls Ihr Gesprächspartner dazukommt, erheben Sie sich, begrüßen ihn förmlich und warten auf ein Zeichen, bevor Sie sich wieder setzen.

Überlassen Sie die Gesprächsführung in jedem Fall Ihrem Gegenüber. Sollten mehrere Hierarchien anwesend sein, werden nach einer kurzen Einführung des „Ranghöchsten“ alle zu Wort gebeten. Dieser resümiert und übergibt Ihnen am Schluss das Wort.

Gehen Sie wertschätzend auf die dargelegten Inhalte ein und verweisen Sie auf vorhandene Gemeinsamkeiten.

Ivoierer antworten auf Ihre Fragen meisten bejahend, da eine klare Ablehnung unhöflich ist. Eine zustimmende Reaktion bedeutet oft nur, dass der Gesprächspartner das Anliegen des Fragenden nachvollziehen kann. Rückschlüsse auf das Geschäft sollten Sie daraus nicht generieren. Daher ist ein aufmerksames Zuhören während des gesamten Gesprächs erforderlich. Wichtige Fragen werden sorgsam verpackt und ohne jede Eindringlichkeit angesprochen.

Warten Sie auf das Zeichen, dass die Besprechung beendet ist, bevor Sie sich vom Platz erheben. Lassen Sie sich zur Tür ggf. bis zum Fahrstuhl, bis zur Haustür oder Ihrem Fahrzeug begleiten und warten Sie auf das Signal der Verabschiedung. Bedanken Sie sich für das angenehme Gespräch. Es folgen gute Wünsche zur Reise, zum weiteren Aufenthalt, Grüße an die Familie.

### **Geschäftskultur**

Die goldene Regel für Verhandlungen ist: Die gründliche Information im Vorfeld zu technischen, personellen und finanziellen Ressourcen. Allerdings sind Informationen aus dem Internet, auch auf Firmenwebsites meist rudimentär oder veraltet. Daher bieten es sich an, vor Ihrer Reise Mittler vor Ort zu kontaktieren und Ihre Pläne mit ihnen abzustimmen sowie Informationen einzuholen.

Stellen Sie sich bei Gesprächen darauf ein, dass Sätze wie „Das können wir leider nicht leisten“ nicht vorkommen. Entscheidend für den ausländischen Unternehmer sollte nicht sein, „ob“ etwas möglich ist, sondern „wie“.

Die Frage des „wann“ ist schwierig. Entsprechend unverbindlich und vage sind Aussagen wie „pas de problème“ („kein Problem“) oder „d'accord, on verra“ („einverstanden, das werden wir sehen“). Es ist ein Fehler, diese als Zustimmung zu werten. Ein Fehler ist es in der Regel auch, einen von Fakten geprägten Austausch insbesondere auf Leitungsebene zu erwarten. Häufig haben die Geschäftsführer keine Kenntnisse der Details. Daher ist es ratsam, den Kontakt auch zu niederrangigen Mitarbeitern zu suchen und ihnen die Vorzüge Ihres Produkts darzustellen. Gelingt es Ihnen auf dieser Ebene zu überzeugen, wird über diese Mittler auf Ebene der Geschäftsführung die Entscheidung zu Ihren Gunsten beeinflusst. Dieses erfordert nach einem ersten Treffen eine regelmäßige – nicht nur schriftliche – Kommunikation zu den Gesprächspartnern.

Stellen Sie sich darauf ein, dass Verträge, unabhängig davon, ob mündlich oder schriftlich unter Umständen nicht eingehalten werden. Behandeln Sie Ihre Geschäftspartner in jeder Situation mit größtem Professionalismus und achten Sie darauf, dass Respekt und Würde gewahrt werden.

### **Die Rolle der Frauen**

Überprüfen Sie in diesem neuen Umfeld besonders Ihre Stereotypen in Bezug auf Frauen. Es ist ein fataler Fehler, ihre Bedeutung und Stärke im Geschäftlichen zu unterschätzen. Frauen sind sehr wohl in Geschäftsleitungen anzutreffen. Sie führen große Unternehmen und bekleiden wichtige Positionen in Politik und Verwaltung. Zudem begegnen sie Ihnen auch als starke beeinflussende Beraterinnen in Unternehmen. Bei finanziellen Entscheidungen haben Frauen oft auch aus dem familiären Umfeld heraus großen Einfluss auf Ihre Ehepartner. Die Rollen der Geschlechter überschneiden sich.

### **Tabu ist:**

- Bei Besprechungen jemanden zu unterbrechen oder ihm ins Wort zu fallen.
- Ihre Meinung, oder gar Kritik direkt zu äußern (auch wenn sie angebracht sein sollte).
- Direkt „nein“ zu sagen.
- Missfallen zu zeigen (gilt als absolut unprofessionell).

### **Angemessen ist:**

- Gut informiert zu sein, auch über lokale Gegebenheiten.

- Viel Zeit in die Pflege persönlicher Beziehungen investieren.
- Höflichkeit, Wertschätzung
- Augenhöhe
- Ruhiger Gesprächston und zurückhaltende Körpersprache
- Bescheidenes Auftreten
- Aufmerksames Zuhören, selbst nicht zu viel reden
- Humor ist ein ideales Mittel insbesondere in schwierigen Situationen.

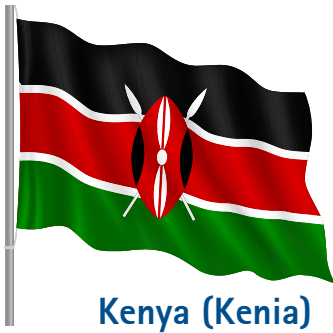
#### **Tischetikette:**

- Der Platz wird zugewiesen.
- „Guten Appetit“ wünschen, nach dem Essen „gute Verdauung“ wünschen.
- Niemals bei Tisch die Nase putzen
- Man sollte abwarten, ob das Gegenüber ebenfalls Alkohol trinkt.
- Die Bezahlung erfolgt niemals getrennt.
- Wenn Sie eingeladen wurden, dann bezahlt der Gastgeber.
- Wenn Sie einladen, bitte diskret die Rechnung bezahlen.
- Nicht aufstehen, bevor sich der Gastgeber erhebt.
- Verabschiedung nie am Tisch, immer Begleitung bis zur Tür, je nach Wichtigkeit bis zur Haustür oder zur Wagentür.
- Es werden gute Wünsche zur Abreise gegeben.

#### **Nützliches Vokabular:**

- Guten Tag (je nach Uhrzeit: von morgens bis 14 Uhr: „bonjour Madame/Monsieur Titel oder Nachname“, ab 14 Uhr: „bonsoir Madame/Monsieur Titel oder Nachname“. Unabhängig von der Tageszeit fragen Sie nach dem Befinden „Comment allez-vous?“
- Auf Wiedersehen (je nach Uhrzeit: von morgens bis 14 Uhr: „bonne journée Madame/Monsieur Titel oder Nachname, au revoir“. Ab 14 Uhr; „bonne soirée Madame/Monsieur Titel oder Nachname, au revoir“. Ab 18 Uhr : « bonne nuit Madame/Monsieur Titel oder Nachname, au revoir »
- Danke – Merci, Madame/Monsieur ggf. mit Titel
- Fragende Bitte – Excusez-moi, Madame/Monsieur ggf. mit Titel
- Ja – oui, Madame/Monsieur ggf. mit Titel
- Nein – non, Madame/Monsieur ggf. mit Titel
- Prost – à votre santé, Madame/Monsieur ggf. mit Titel
- Entschuldigung – pardon, Madame/Monsieur ggf. mit Titel





**Kenya (Kenia)**

Kenia ist ein Land der Gegensätze: Wir alle kennen die atemberaubenden Bilder der Wildreservate und Nationalparks mit ihrer Artenvielfalt und Naturschönheit. Im Gegensatz dazu steht die Hauptstadt und Wirtschaftsmetropole Nairobi mit ihren Skyscrapers und einer Einwohnerzahl von knapp 4,5 Millionen Menschen. Wenige Kilometer weiter im Umland finden Sie traditionelle Dörfer. Die ländlichen Regionen spiegeln bis heute die Traditionen der afrikanischen, indischen und arabischen Kulturen im Land wider.

### **Die richtige Begrüßung/Anrede**

Landessprachen sind Swahili und Englisch, wobei Englisch eindeutig Business Sprache ist.

Bei der Begrüßung erheben sich prinzipiell alle Teilnehmenden, es besteht direkter Augenkontakt. Wie überall in Afrika, ist man dem Senioritätsprinzip verpflichtet, das heißt: Der Jüngere grüßt den Älteren zuerst, der Rangniedere den Ranghöheren. Das Gegenüber wird mit Mr. + Name, Mrs. + Name oder Miss + Name adressiert, man selbst stellt sich ebenso vor. Obwohl in vor-Corona-Zeiten durchaus üblich, wird inzwischen vor allem in Nairobi der Handschlag vermieden und man begrüßt sich mit einem freundlichen Kopfnicken. Um den Namen und die unterschiedlichen Positionen der Verhandlungsteilnehmer für alle offenzulegen, empfiehlt sich noch immer der Gebrauch von physischen Visitenkarten, auch wenn insbesondere in Nairobi längst QR-Codes Einzug gehalten haben.

### **Business Outfit**

Der Dresscode für den Herrn entspricht der Geschäftskleidung und besteht somit aus einem Anzug mit Krawatte und Hemd in gedeckten Farben. Ähnliches gilt für die Damen: Hier erwartet man Kostüm oder Hosenanzug, jedoch gerne auch mit Pumps, Schmuck und Farbe aufgehübscht. Lediglich in konservativen Branchen wie z.B. dem Bankensektor ist weniger mehr. Es ist oft festzustellen, dass kenianische Frauen auch im Geschäftsleben Farbe, Schmuck und ein überaus professionelles Make-up bevorzugen.

### **Konversationsregeln und Geschäftskultur**

Um zu verstehen, wie Konversations- und Geschäftskultur zwischen Kenianern und Deutschen möglichst positiv funktionieren kann, lohnt es sich, einen Blick auf kulturelle Verwurzelungen und der damit verbundenen schulischen Erziehung zu werfen, die letztendlich in die Manifestierung von Business- und Hierarchiemodellen mündet.

Erziehung und Erziehungskonzepte in Kenia sind traditionell und auch kolonialistisch geprägt in einer Form der disziplinarischen Kontrolle, des Respekts, Gehorsams und nicht-Hinterfragens. Natürlich verändern sich diese Faktoren, haben jedoch noch nicht an Wert verloren.

Für deutsche Unternehmen ist festzuhalten, dass in Kenia eine Entscheidungskultur vorherrscht, die nicht unbedingt mit einer gemeinsamen Entscheidungsfindung in deutschen Unternehmen vergleichbar ist: Verantwortung auf niederen Hierarchieebenen wird häufig abgelehnt, Entscheidungen hier sind beinahe nicht realisierbar und vor allem nicht erwünscht: Der CEO oder Ranghöchste hat die Autorität, Entscheidungen zu treffen und im Umkehrschluss diese auch zu verwerfen. Er ist es, der anbahnt, lenkt und leitet.

Jedoch ist eines unbedingt (wie stets) zu bedenken: Nichts ist in Stein gemeißelt und alle Stereotypen gilt es zu vermeiden. Nairobi ist ein internationaler Wirtschaftsstandort, daher „westliche“ Business- Praktiken bekannt, akzeptiert und häufig adaptiert.

Auf zwei Besonderheiten ist jedoch noch hinzuweisen: Die Rolle des Small Talks ist in keiner Konversation – sei sie geschäftlicher oder privater Natur – zu unterschätzen, da sie dem näheren Kennenlernen und Beziehungsaufbau dient. Dies geschieht am einfachsten mit Hilfe eines Vermittlers, z. B. eines anderen kenianischen Kontaktes, eines Vertreters der deutschen Auslandshandelskammer oder aber mit dem Wissen der Unabdingbarkeit des eigenen Beziehungsaufbaus. Hier lohnt es dich durchaus, Zeit und Energie zu investieren.

Kommt es jedoch zu familiären oder halbprivaten Treffen, sollte man sich über Verspätungen von bis zu einer Stunde nicht wundern und diese einfach vorher einplanen.

## Rolle der Frauen

Es besteht noch immer eine Diskrepanz zwischen ländlichen Gebieten mit ihrer eher traditionellen Rollenverteilung und dem Großraum Nairobi. Hier sind Frauen in zahlreichen Fach- und Führungspositionen zu finden, denn sie gelten als gut ausgebildet, kompetent und durchsetzungsstark. Sie verfügen meist über hervorragend ausgebaute Netzwerke und eine hohe Sozialkompetenz und treten sehr gepflegt, eloquent und selbstbewusst auf.

Doch auch in den ländlichen Gebieten beginnt sich die Rolle der Frau zu verändern. Mikrokredite haben es hier vielen Kenianerinnen ermöglicht, ihre eigene Businessidee zu realisieren und erfolgreich Familie und Community zu unterstützen oder selbst zu finanzieren.

### Tabu ist:

- Explizite Kritik (insbesondere vor anderen); es drohen Gesichtsverlust und Verlust der Beziehungsebene.
- Kritik an der politischen, wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Situation.
- Vergleiche zwischen Europa und Afrika im Allgemeinen.
- Ungeduld, Hektik und Nervosität „wenn die Verhandlung nicht voran kommt“.
- Beharren auf eigene Regeln.
- Eigenkulturelle Erwartungshaltungen.

### Angemessen ist:

- Improvisationsfähigkeit
- Augenhöhe
- Unvoreingenommenheit
- Selbstreflexion
- Im Zweifel: Nachfragen

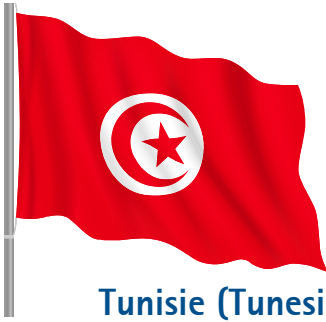
## Tischetikette

Hier gibt es kaum Unterschiede zur deutschen Etikette. Häufig ist sie auch aufgrund der britischen Kolonialisierung geprägt: Insbesondere in Nairobi ergeben sich kaum Unterscheidungen.

### Nützliches Vokabular:

- Good afternoon, Sir. May I introduce myself? My name is ...  
Guten Tag, mein Herr. Darf ich mich Ihnen vorstellen? Mein Name ist ...
- How do you do? | Angenehm
- How are you today? – Fine, really good. And you? | Wie geht es Ihnen heute? Gut, wirklich gut. Und Ihnen?
- How was travelling? Could you get a rest? | Wie war die Reise? Konnten Sie sich ausruhen?
- Enjoy your meal. | Guten Appetit.
- I really enjoyed the food, it was delicious. | Das Essen hat mir sehr geschmeckt, es war köstlich.





## Tunisie (Tunesien)

Wegen ihrer geografischen Nähe zu Europa und ihrer vielfältigen Geschichte hat die Republik Tunesien eine Scharnierfunktion zwischen dem europäischen und afrikanischen Kontinent und bildet eine Brücke zwischen Orient und Okzident. Das Land ist durch die Frankophonie und Europa beeinflusst, aber dennoch ganz klar Teil des arabisch-islamisch geprägten Maghreb. So unterscheidet sich die tunesische Geschäftskultur erheblich von der europäischen. Dem Aufbau und der Pflege persönlicher Beziehungen kommt die höchste Bedeutung zu. Planen Sie entsprechend viel Zeit für die Anbahnung und Pflege von Geschäftskontakten ein. Die Kommunikation per Mail und Telefon reicht dabei nicht aus. Sie müssen vor Ort präsent sein und Ihre Geschäftspartner nach Deutschland einladen. Auch in Corona-Zeiten sind physische Kontakte nicht durch Videokonferenzen ersetzbar.

Planen Sie einen ersten Aufenthalt in Tunesien, ist es von Vorteil, diesen mit einem vor Ort gut vernetzten Mittler vorzubereiten. Dieser empfiehlt den richtigen Reisezeitpunkt, vermittelt Ihnen Kontakte und hilft Ihnen bei der geschäftlichen Kommunikation, die sehr viel Fingerspitzengefühl und Geduld erfordert.

### Die richtige Begrüßung/Anrede

Landessprachen sind Arabisch und Französisch. Französisch ist eindeutig Handelssprache, auch wenn Englisch immer geläufiger wird.

Vor Corona erfolgte die Begrüßung in Tunesien per Handschlag. Allerdings sollten ausländische Männer Tunesierinnen nicht von sich aus die Hand reichen, es sei denn, der Impuls geht von der Dame aus. Ebenso sollten Ausländerinnen abwarten, bis sie von einem Herrn begrüßt werden.

Vorsicht bei der Begrüßung: Die tunesische Gesellschaft ist nach Hierarchien und dem Senioritätsprinzip strukturiert. Informieren Sie sich vor offiziellen Gesprächen über den genauen Rang und Status des Gegenübers. Das Gegenüber wird mit Monsieur/Madame + Titel adressiert, man selbst stellt sich ebenso vor.

### Konversationsregeln und Geschäftskultur

Hierarchien spielen in tunesischen Unternehmen eine große Rolle und das Management ist oft von einem personalisierten Führungsstil geprägt. Geschäftsanbahnung und Vertragsabschluss sind „Chefsache“. Daher sollten Sie auf die Gleichrangigkeit in der Hierarchiestufe achten und so z.B. auf Visitenkarten ihre Handlungsvollmacht auch durch einen entsprechenden Titel kenntlich gemacht werden. Beachten Sie auch, dass Ausländerinnen im maghrebinischen Kulturkreis durchaus als ebenbürtige Verhandlungspartnerinnen geachtet werden und Frauen in Wirtschaft, Politik und Verwaltung in den höchsten Positionen anzutreffen sind.

Bei Verhandlungen im arabischen Raum sind oftmals mehrere Vertreter eines Unternehmens anwesend. Neben dem Geschäftsführer oft Personen aus dem Bereich Produktion und Finanzen. Es kann in der Anbahnungsphase nützlich sein, ebenfalls mehrere Mitarbeiter dabei zu haben. Allerdings ist Kontinuität aufseiten des Verhandlungsführers wichtig. Es muss für Ihr Gegenüber klar erkennbar sein, wer der Verhandlungsführer ist. Erfolgt im Laufe der Geschäftsbeziehungen ein Wechsel muss dieser entsprechend kommuniziert werden. Diese Information erfolgt idealerweise von der höchsten Ebene.

Planen Sie bei Meetings viel Zeit ein. Denn Sie können auch bei offiziellen Terminen nicht mit einem pünktlichen Beginn rechnen, sollten aber selbst pünktlich sein und sich auf längeres Warten einstellen. Überlassen Sie den Gesprächsverlauf und die Agenda Ihrem gegenüber. Wie überall in Afrika arbeitet man auch in Tunesien zirkulär und prozessorientiert. Dabei laufen viele Dinge gleichzeitig. Es gibt Unterbrechungen. Es wird improvisiert. Sie sollten nicht davon ausgehen, dass Ihre Agenda nacheinander abgearbeitet werden kann. Zeigen Sie sich flexibel.

Es wird indirekt kommuniziert mit umschreibenden Begriffen und Metaphern. Eine große Rolle in der Kommunikation spielt das Nonverbale. Ein „Ja“ bedeutet daher nicht immer tatsächlich „Ja“. Ein „Nein“ werden Sie auch nicht hören. Daher ist es wichtig, zwischen den Zeilen zu lesen. Aktives Zuhören ist unabdingbar.

Auch Verhandlungen verlaufen nicht linear und können langwierig sein. Wenn Sie zu früh auf einen Vertragsabschluss drängen, bringt es Ihnen Nachteile. Auch in schwierigen Gesprächssituationen sollten Sie stets einen respektvollen und konstruktiven Ton beibehalten. Wenn die Verhandlungen stocken, ist es ratsam, einen einflussreichen vermittelnden Dritten hinzuzuziehen. Die (Preis-)Verhandlungen sollten dann zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden.

Denken Sie daran, dass das Prinzip der Reziprozität gilt: Wer nur einseitig (nach-)gibt, verliert langfristig den Respekt. Deshalb: Flexibilität zeigen, Nachverhandlungen einplanen.

**Tabu ist:**

- Druck ausüben
- Offene Kritik
- Politische oder religiöse Themen
- Naseputzen beim Essen

**Angemessen ist:**

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

**Business Outfit**

Der Dresscode ist für Damen wie Herren konservativ. Man erwartet Kostüm oder Hosenanzug bzw. Anzug mit Krawatte und Hemd in gedeckten Farben.

**Tischetikette**

Wie in den meisten afrikanischen Staaten üblich, spielt Gastfreundschaft eine große Rolle. Wenn Sie eingeladen werden, sollten Sie ein kleines Geschenk mitbringen. Man sollte auch nicht vergessen, eine Gegeneinladung auszusprechen. Bevor man eine Wohnung betritt, muss man die Schuhe ausziehen. Die Regeln bei Tisch ähneln durchaus denen bei uns.

**Nützliches Vokabular**

- Guten Tag (förmlich) - as-salamu aleikum  
Antwort darauf (förmlich) - aleikum as-salam
- Hallo - a 'slema
- Auf Wiedersehen bisslema
- Wie geht's? - lä bess  
Antwort darauf - lä bess und/oder hamdullah (Gott sei dank)

## **IMPRESSUM**

©2020 bei der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (IHK)

### **Herausgeber:**

Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau  
Franckestraße 5 | 06110 Halle (Saale)  
Internet: [www.halle.ihk.de](http://www.halle.ihk.de)  
E-Mail: [info@halle.ihk.de](mailto:info@halle.ihk.de)

### **Redaktion:**

International  
Birgit Stodtko  
Telefon: 0345 2126-274  
Telefax: 0345 212644-274  
E-Mail: [bstodtko@halle.ihk.de](mailto:bstodtko@halle.ihk.de)

### **Bildnachweis:**

shutterstock, stock.adobe.com

### **Stand:**

1. September 2020