



**POCKET
GUIDES**



**Verhaltenstipps
& Key Takeaways**

Interkulturell Handeln - Business in **INDONESIEN**



Verhaltens-Tipps

Erste Begegnung

Konversation

Geschäftsverhandlung

Geschäftssessen

Private Einladungen



Unsere Co-Autorin
und Expertin



Prof. Dr. Doris Gutting

ist emeritierte Professorin für interkulturelles Management und Marketing der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning. Durch vielfältige Arbeitserfahrungen, insbesondere in Singapur, Hong Kong, Vietnam und Indonesien, hat sie sich regional auf Südostasien und China spezialisiert. Sie ist durch eine Vielzahl von Publikationen als Expertin ausgewiesen.

Erste Begegnung



Begrüßung

Der **erste Eindruck** ist entscheidend für die weitere Zusammenarbeit.

Freundlichkeit, Verständnis und Wohlwollen erleichtern den Einstieg. Eine

längere Kennenlernphase fördert Vertrauen und zahlt sich aus.

Eine höfliche Begrüßung erfolgt üblicherweise durch **leichtes Kopfnicken**. An den im Westen üblichen, in Indonesien **leichten Händedruck** haben sich viele gewöhnt. Indonesien ist ein Land mit vielfältigen kulturellen Einflüssen. Alle fühlen sich wohl, wenn man ihnen mit größtmöglicher **Höflichkeit und Freundlichkeit** begegnet.

Kleidung

Die Kleiderordnung in Indonesien ist eher **konservativ und traditionell**. Für Männer empfiehlt sich ein leichter Anzug, für Frauen ein konservativer Hosenanzug.

Röcke sollten mindestens knielang sein. **Gepflegte Schuhe** machen einen guten Eindruck. Indonesier erscheinen manchmal traditionell in den indonesischen **Batik-Hemden**, Frauen tragen manchmal **Kebaya, Sarong oder Hijab**.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit wird geschätzt, aber nicht immer streng eingehalten, was manchmal den Verkehrssituationen geschuldet ist. **Flexibilität** ist hier wichtig.



Hierarchien

Besonders groß ist der Respekt gegenüber **Älteren und hierarchisch Höhergestellten**. Indonesische Teams werden oft von älteren Führungskräften geleitet. Jüngere deutsche Mitarbeitende sollten deshalb, wenn möglich, von älteren Kollegen begleitet werden, um **Ebenbürtigkeit** herzustellen.

Die hohe Achtung vor Hierarchie legt es nahe, sich um eine vorteilhafte Reputation durch die **Nennung von Titeln, Funktionen und erreichter Position** im Unternehmen, sonstigen Ämtern und gesellschaftlichen Verbindungen zu bemühen.

Visitenkarten

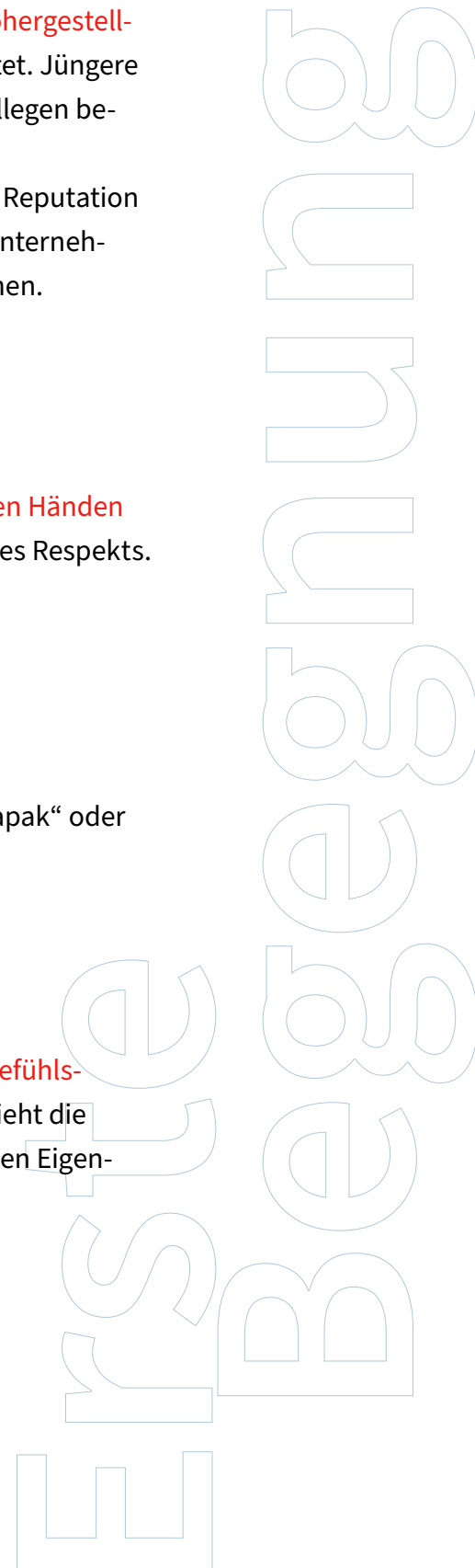
Wie in Asien üblich, werden Visitenkarten (Kartu Nama) meist mit **beiden Händen** übergeben. Das Beachten der Karte bei der Übergabe gilt als Zeichen des Respekts.

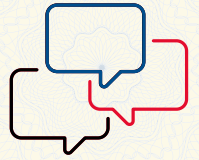
Anrede

Bei der Anrede werden **Titel und Position des Gegenübers** genannt, „Bapak“ oder „Pak“ (Herr) und „Ibu“ oder „Bu“ (Frau) sind ebenfalls üblich.

Kommunikation

Der indirekte Kommunikationsstil erfordert eine **starke Kontrolle der Gefühlsregungen**. Auseinandersetzungen werden strikt vermieden. Dennoch sieht die indonesische Freundlichkeit eine hohe Toleranz gegenüber menschlichen Eigenarten vor.





Konversation

Smalltalk

Smalltalk zum Beziehungsaufbau wird geschätzt. Er dient dazu, eine **harmonische Atmosphäre** zu erzeugen. Deshalb wird gerne zunächst Zeit damit verbracht und die eigentlichen Geschäftsthemen werden erst allmählich angesprochen.

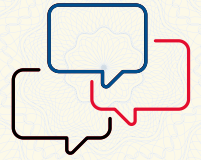
Themen

Gute Themen für Smalltalk sind **Kultur, Essen, Ausbildung und Reisen** – im Grunde alles, womit sich eine gemeinsame Basis herstellen lässt. Gerne spricht man über **Familie und Kinder**.

Stil

Der Kommunikationsstil sollte immer auf das Gegenüber abgestimmt werden. In Indonesien empfiehlt sich eine **indirekte und höfliche Kommunikation**. Klare und **direkte Aussagen** werden **vermieden**, um Konflikte auszuschließen und **flexibel** zu bleiben. Diese **Mehrdeutigkeit** erlaubt es, Aussagen später anzupassen. Deutsche sollten ihre Botschaften reflektieren und **Direktheit vermeiden**, um nicht unhöflich zu wirken. Ein „**Nein**“ wird meist **indirekt** als „Ja, aber ...“ formuliert. Offene Fragen helfen, das Gegenüber gesichtswahrend einzubeziehen.

Konversation



Humor

Lächeln, auch bei der Überbringung einer ungünstigen Nachricht, gilt in Indonesien als Hilfsmittel, um „Face“ zu bewahren. Lachen wird zudem eingesetzt, um **Unsicherheiten zu kaschieren** oder peinlich empfundene Situationen zu überspielen.

Abzuraten ist von **Ironie und Humor**, die in Deutschland gerne genutzt werden, um eine lockere Atmosphäre zu schaffen. Beides führt im indonesischen Umfeld häufig zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen.

Konflikte

Da Probleme in Indonesien nicht direkt angesprochen werden, greifen die Menschen auf **indirekte kommunikative Mittel** zurück, etwa durch vorsichtige Nachfragen, Ablenkungen („Glauben Sie nicht, dass wir noch viel Zeit haben, um das zu klären...“), Disclaimer („Wahrscheinlich sehe ich das falsch, aber...“) oder vorsichtige Bitten („Könnten wir das bitte im Anschluss nochmals separat besprechen?“).

Konflikte sind unbedingt zu vermeiden, da sie nicht offen ausgetragen werden. **Konfliktsignale** zeigen sich subtil, etwa durch Themenwechsel, Schweigen oder Rückzug. Tritt dennoch ein Konflikt auf, wird er meist **hierarchisch** gelöst: Man folgt der Entscheidung der ranghöheren Person.

Konversation



Geschäfts- verhandlung



Vorbereitung

Für erfolgreiche Verhandlungen ist eine gründliche Vorbereitung entscheidend:

Die **formale Position, der Rang, Titel und das Alter der Verhandelnden** sollten **vorab eingeschätzt werden**, ebenso die soziale Kompetenz. Um Ebenbürtigkeit zu schaffen, kann es sinnvoll sein, **Visitenkarten anzupassen**.

Die eigene **Verhandlungsposition** sowie Ziele und Prioritäten sollten klar definiert und auch die Interessen der indonesischen Seite eingeschätzt werden, um gezielt verhandeln und Zugeständnisse abwägen zu können.

Verhandlungsführung

Deutsche sollten ihren kulturgeprägten Verhandlungsstil reflektieren. **Zeitdruck** und eine zu **straffe Verhandlungsführung** sind zu **vermeiden**, da zu forsches Vorgehen das Verhandlungsklima und -ergebnis beeinträchtigen kann. Insofern ist auch mit einer längeren Verhandlungsdauer zu rechnen, die zudem der gegenseitigen Beziehungs- und Vertrauensbildung dient.

Bei Englisch als **Verhandlungssprache** sollte auf die Sprachkenntnisse aller Beteiligten Rücksicht genommen werden: **Klare, einfache Ausdrücke**, kurze Aussagen und anschauliche Präsentationen erleichtern das Verständnis.

Geschäfts- verhandlung



Konflikte

Konflikte sollten **nicht offen ausgetragen** werden, da dies zum **Gesichtsverlust** führen kann. Der indonesische **indirekte Kommunikationsstil**, mit dem Aussagen vielseitiger gedeutet werden können, kann für Flexibilität und Konfliktvermeidung genutzt werden.

Verärgerung oder **Verstimmung** der indonesischen Partner bleibt Deutschen oft verborgen. Wenn ein deutsches Unternehmen bereits lokale Mitarbeitende hat, können diese wertvolle Anhaltspunkte in kritischen Situationen geben und Konfliktsignale deuten.

Anders als im Westen kann **Mediation** nicht durch eine/n neutrale/n Experten/Expertin erfolgen, sondern nur durch einen **hochrangigen**, in der **Gruppe bekannten** und **anerkannten Vermittler**.

Abschluss

Verträge haben im westlichen Kulturkontext eine andere Bedeutung als im asiatischen. Aus westlicher Sicht endet eine Verhandlung mit der Vertragsunterzeichnung. In Indonesien wird ein Vertrag eher als **Absichtserklärung** gesehen: Der Vertrag gilt im Lichte der vorhersehbaren Ereignisse. Die Anpassung an Veränderungen könnte später gefordert werden. Als Ende der Verhandlung wird eher die **Implementierung** betrachtet, weshalb man während der Implementierung die Geschehnisse im Blick behalten sollte.

Kulturelle Feinheiten

Wichtigste Einflussfaktoren für den Verhandlungserfolg sind die **Verhandlungsmacht**, eine an die indonesische Kultur angepasste **Verhandlungsstrategie** und **Geduld** aufgrund des unterschiedlichen Zeitverständnisses.

Geschäfts-essen



Hintergrund

Gemeinsame Mahlzeiten sind ein probates **Mittel zum Aufbau persönlichen Vertrauens**. In der Zusammenarbeit mit Indonesierinnen und Indonesiern spielt das eine besondere Rolle. Man baut weniger auf Regelungen, Verträge, Recht und Gesetz, sondern auf Menschen und persönliche Netzwerke. Geschäftsessen sind deshalb **gut investierte Zeit** in den Aufbau von Beziehungen und Netzwerken.

Muslimische Speisevorschriften

Da die Mehrheit in Indonesien muslimisch ist, sollte man die islamischen Essensregeln kennen. Muslime müssen **besondere Speisevorschriften** einhalten: Schweinefleisch, Blut und deren Nebenprodukte sind verboten, auch in Spuren. Speisen müssen „**halal**“ sein, also erlaubt und „rein“. „**Haram**“ bedeutet verboten – dazu zählt zum Beispiel der Genuss von **Alkohol**.

Auswahl des Restaurants

Wichtig für die Auswahl von Restaurants für Geschäftsessen: Muslime könnten sich in Restaurants oder Hotels unwohl fühlen, in denen Speisen und Getränke angeboten werden, die **aus der gleichen Küche wie „verbotene“ Nahrungsmittel** stammen und in denen Alkohol ausgeschenkt wird.

Fastenmonat Ramadan

Besonders zu beachten ist der **Fastenmonat Ramadan**, der 29 oder 30 Tage dauert und sich jährlich verschiebt. Während dieser Zeit fasten Muslime von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang und **verzichten auf Essen und Trinken**. Während des Ramadans sind viele deshalb auch weniger belastbar. Nach Sonnenuntergang erfolgt das Fastenbrechen in der Moscheegemeinde oder Familie.



Private Einladungen



Vertrauensbeweis

Private Einladungen nach Hause werden von indonesischen Geschäftsleuten eher selten ausgesprochen. Üblicher sind gemeinsame Restaurantbesuche. Eine Einladung in eine Privatwohnung gilt als eine Geste, die **besondere Wertschätzung** signalisiert.

Etikette

Respekt zeigt man durch **dezenste oder konservative Kleidung** und indem man die **Straßenschuhe** vor der Wohnungstür auszieht.

Zur **Begrüßung** freut man sich über ein freundliches „Selamat“ (Hallo). Warten Sie, bis Ihr Gastgeber oder Ihre Gastgeberin Sie zum **Platznehmen** auffordert. Mit dem freundlichen **Dankeschön** – „terima kasih“ – an die Gastgeber sollte man nicht sparsam sein.

Geschenke

Geschenke sollten **nicht zu persönlich oder teuer** sein. Geeignet sind Obst, Blumen oder Süßigkeiten, die **mit beiden Händen** überreicht werden. Bei Einladungen von Muslimen müssen Geschenke **halal** sein, also z. B. keine alkoholhaltigen Pralinen oder jegliche Produkte mit Schweinegelatine. Zu Feiertagen wie dem Zuckerfest spielen Geschenke, insbesondere **Süßigkeiten** für Kinder, eine große Rolle. Auch diese müssen den islamischen Vorschriften entsprechen, z. B. dürfen Gummibärchen keine Gelatine vom Schwein enthalten.

Verabschiedung

Sie können sich freundlich mit einem „**Selamat tinggal**“ (Auf Wiedersehen) verabschieden.

Private Einladungen





Key-Takeaways

Begrüßung und erster Kontakt

-  Eine höfliche Begrüßung erfolgt durch leichtes Kopfnicken oder einen leichten Händedruck. Visitenkarten werden mit beiden Händen übergeben.
-  Das Bemühen um größtmögliche Höflichkeit, Freundlichkeit und Respekt, insbesondere Älteren gegenüber, sollte am Anfang jeder Geschäftsbeziehung stehen.
-  Eine vorteilhafte Reputation wird erreicht, indem man Titel, Funktionen und Positionen im Unternehmen sowie gesellschaftliche Verbindungen nennt.

Meetings und Kommunikation

-  Smalltalk über Themen wie Essen, Familie oder Reisen fördert den Beziehungsaufbau.
-  Die Kommunikation erfolgt höflich und indirekt; direkte Aussagen sollten vermieden werden. Man bleibt flexibel, kommuniziert eher mehrdeutig.
-  Ein „Nein“ wird indirekt formuliert, z. B. als „Ja, aber“; offene Fragen und verschiedene Optionen sind gesichtswahrend.

Geschenke und Einladungen

-  Geschenke sollten weder zu persönlich noch zu teuer sein, Obst oder Blumen sind passend und werden zu Beginn überreicht.
-  Bei Einladungen von Muslimen müssen Geschenke „halal“ sein.
-  Dezente, an die Gastgeber angepasste Kleidung zeigt Respekt.

Geschäftsverhandlungen

-  Geduld und eine angepasste Strategie sind entscheidend für erfolgreiche Verhandlungen. Zeitdruck und forsche Führung sollten vermieden werden, da sie das Klima belasten können.
-  Verhandlungen dauern oft länger, um Vertrauen aufzubauen.
-  Konflikte sind zu vermeiden, andernfalls verliert man „face“. Der indonesische indirekte Kommunikationsstil, mit dem Aussagen vielseitiger gedeutet werden können, kann für Flexibilität und Konfliktvermeidung genutzt werden.

Geschäftssessen und private Treffen



Geschäftssessen und private Treffen helfen beim Aufbau von Vertrauen, das für die Zusammenarbeit wichtig ist. Sie sind eine gute Investition in Beziehungen und Netzwerke.



Da die Mehrheit Muslime sind, müssen islamische Speisevorschriften beachtet werden; Schweinefleisch und Alkohol sind tabu.



Im Fastenmonat Ramadan fasten Muslime von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang bzw. verzichten auf Essen und Trinken. Die Feiertage müssen bei allen Terminplanungen berücksichtigt werden. Wichtig sind Idul Fitri, das Fest am Ende des Fastenmonats Ramadan, und Idul Adha, das islamische Opferfest. Für die chinesisch-stämmige Bevölkerung ist das chinesische Neujahrsfest von besonderer Bedeutung.

Wichtige Adressen

Auslandshandelskammer Indonesien

Jl. H. Agus Salim No.115
Menteng, Jakarta 10310
Tel. +62 21 5098 5800

Deutsche Botschaft Jakarta

Jalan M. H. Thamrin Nr. 1
Menteng, Jakarta 10310
Tel. +62 21 3985 5000

