



Verhandlung mit Fingerspitzengefühl

Singapur bietet vor allem mittelständischen Unternehmen Planungs- und Rechtssicherheit. Der unternehmerische Erfolg ist aber keineswegs garantiert und hängt auch dort vom Verhandlungsgeschick ab. Nicht selten verbirgt sich hinter der Gegenseite eine toughe Geschäftsfrau.

VON ANNE-KATRIN SCHULZ ❖❖❖ Singapur hat bewiesen, dass es langfristig und ökonomisch plant. Damit hat sich der Inselstaat zu einem der wichtigsten Handelszentren der Welt etabliert. Die Vorzüge der Wirtschaftsmetropole weiß auch der deutsche Mittelstand zu schätzen, den es immer häufiger nach Singapur zieht. Expats, die mit einem Projekt vor Ort oder mit einer Geschäftsanbahnung betraut werden, haben eine ganz besondere Herausforderung zu meistern: Sie müssen oftmals nicht nur mit lokalen Geschäftspartnern verhandeln und zusammenarbeiten, sondern auch in sehr heterogen zusammengesetzten Teams brillieren. Dabei gilt es nicht nur, die unterschiedlichen Mentalitäten richtig einordnen zu können, sondern möglichst ein profundes Know-how über lokale

Verhandlungspraktiken und Business-Regeln an den Tag zu legen. Hinzu kommt, dass sich aufgrund der Attraktivität des Marktes in der ASEAN-Region auch der Wettbewerb verschärft hat und deutsche Unternehmen trotz ihres guten Rufs nicht mehr automatisch den Zuschlag für eine Zusammenarbeit erhalten.

Unterschiedliche Wurzeln, gemeinsame Identität

„Die Geschäftspraxis in Singapur ist nicht ganz so westlich orientiert wie die moderne, westlich anmutende Skyline Singapurs den Anschein erwecken mag“, weiß Claus-Helge Groß, Ostasien-Experte und Firmenkundenberater bei der auf Auslandsentsendungen spezialisierten BDAE Gruppe.

Nichtdiskriminierung wird im heterogenen Singapur großgeschrieben – ein Grund, warum dort besonders viele Frauen in Führungspositionen arbeiten.

Singapur ist weder China noch ein britisch gefärbtes Europa. Rund zwei Drittel der Bevölkerung sind qua ethnischer Herkunft Chinesen, den zweitgrößten Bevölkerungsanteil stellen Malaien, gefolgt von Indern sowie Wanderarbeitern aus aller Welt. Entsprechend vielfältig ist der Mix aus unterschiedlichen Sprachen, Mentalitäten und religiösen Zugehörigkeiten. Doch trotz der unterschiedlichen Wurzeln gibt es unter den Einwohnern Singapurs ein auf den Stadtstaat bezogenen Nationalismus. „Vor allem die jüngere Generation fühlt sich in erster Linie als Singapurischer und erst danach als Malaie, Chinese oder Inder“, so Groß weiter. Je nach Bevölkerungsgruppe unterscheidet sich das Auftreten im Geschäftsalltag. Singapurischer chinesischer Herkunft legen am ehesten ein westlich orientiertes Geschäftsgebaren an den Tag, wozu etwa eine schnelle Entscheidungsfindung und Ergebnisorientierung gehören. Bei Malaien und Indern verhält sich dies zwar ähnlich, allerdings spielt bei diesen Kulturen der persönliche Kontakt eine stärkere Rolle und die asiatischen Verhaltensmuster schimmern deutlicher durch.

Geschäftstermine werden aufgrund voller singapurischer Terminkalender Wochen im Voraus vereinbart und sollten pünktlich begonnen werden. Die Einheimischen schätzen deutsche Tugenden wie Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit ganz besonders. Trotz dieser Pünktlichkeitserwartung haben die Singapurischen ein anderes, meist flexibleres Zeitempfinden als die Deutschen. „Interkulturalisten nennen das polychrone Zeit. Wir raten dazu, es nicht gleich als respektlos zu empfinden, wenn der Geschäftspartner fünf Minuten zu spät ist. Es erleichtert die Dinge, wenn man sich an den zeitlichen Rhythmus des Landes anpasst,“ weiß Jan-Christoph Daniel, Vorstand der Asean Social Business Community und ehemaliger Expatriate in Singapur.

Kleine Firmen beinahe alle familiengeführt

Wie letztlich verhandelt wird, hängt auch davon ab, ob man es mit einem mittelständischen Unternehmen oder einem Konzern zu tun hat. Vor allem alteingesessene Firmen sind in Familienbesitz und wurden von Migrantenfamilien gegründet, die ebenso wie der deutsche Mittelstand die Kontrolle über das Geschäft behalten wollen sowie langfristig planen und das Geschäft an die nächste Generation übergeben wollen. Experten schätzen, dass sagenhafte 99% aller KMU in Familienbesitz sind. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Geschäftsreisende und Expats oft direkt mit der Unternehmensleitung verhandeln, wohingegen bei größeren Unternehmen oder politischen Organisationen oft auch das mittlere Management entscheidungsbefugt ist.

Wer in Singapur durchstarten möchte, findet dort nicht nur eine ideale Infrastruktur, sondern auch für asiatische Verhältnisse gut ausgebildetes, relativ loyales Personal. Die-

ses gilt als jung und zuverlässig, ist allerdings auch sehr anspruchsvoll. Der ehrgeizige Nachwuchs stellt hohe Anforderungen an potenzielle Arbeitgeber. Wichtig sei den Young Professionals ein wohlklingender Titel auf der Visitenkarte sowie gute Aufstiegschancen – am besten bis an die Spitze, weiß Melissa Leich, die von 2008 bis 2014 Geschäftsführerin einer in Hamburg ansässigen Außenhandelsfirma in Singapur war. Die Unternehmerin bestätigt auch, dass Singapur ein idealer Standort für weibliche Expats ist. Frauen bekleiden häufiger eine Führungsposition als dies in Deutschland der Fall ist. „In Singapur steht Nichtdiskriminierung ganz weit oben. Es ist tatsächlich zu beobachten, dass Frauen dort eine größere Rolle im Business-Alltag spielen als in Europa. Sie gelten als kompetent, sachorientiert und geschäftstüchtig“, berichtet Groß.

Selbstbewusstes Auftreten

Das Problem für ausländische Geschäftspartner ist nur, dass die Führungsrolle einer weiblichen Verhandlungspartnerin nicht immer sofort ersichtlich ist. Der Grund: Singapurische legen selten sofort alle Karten auf den Tisch – ein Prinzip, das sich durch das gesamte Wirtschaftsleben und auch den Alltag zieht, wo beispielsweise Preise meistens nicht ausgezeichnet sind. „Man verhandelt mit bestimmten Partnern und weiß erst später, dass eine Frau im Hintergrund agiert“, weiß Melissa Leich aus Erfahrung zu berichten. Da ähnlich wie in China Seniorität eine große Rolle spielt, empfiehlt die deutsche Geschäftsfrau insbesondere jungen Leuten – egal ob Mann oder Frau – im Business-Leben möglichst keine Unsicherheit zu zeigen. Ein klares, konsequentes und entschiedenes Auftreten sei wichtig, um ernstgenommen zu werden. „Im Zusammenhang mit älteren Kooperationspartnern muss man auch schon mal deutlich machen, wer der Boss ist“, so Leich weiter.

Und noch einen weiteren Umstand sollten Unternehmen, die vor Ort reüssieren wollen, sich vor Augen halten: Auch wenn deutsche Produkte hochgeschätzt sind, ist niemals davon auszugehen, dass sie sich wie von selbst verkaufen. Service und Präsenz vor Ort spielen neben der Produktqualität eine ebenso große Rolle. Ein arrogantes oder allzu überzeugtes Auftreten wird grundsätzlich nicht gern gesehen und kann schnell zum Scheitern von Verhandlungen führen. Wenn sich beide Parteien geeinigt haben, kommt es recht zügig zu einer vertraglichen Fixierung. Wichtig: Erst wenn das Verhandlungsergebnis rechtsverbindlich festgelegt ist, sollten deutsche Unternehmen davon ausgehen, dass sich der singapurische Geschäftspartner auch an die Abmachung hält. Eben weil nach harten Verhandlungen das Wort verbindlich ist, kann es zu langwierigen Nachverhandlungen und Nachbesserungen kommen. Dafür können ausländische Partner grundsätzlich darauf vertrauen, dass schriftliche Vereinbarungen rechtsverbindlich sind und eingehalten werden. ...