

Verhandlungspraxis | Malaysia

Malysias ethnische Vielfalt erfordert Fingerspitzengefühl

Der malaysische Vielvölkerstaat ist mit seinen malaiischen, chinesischen und indischen Bevölkerungsgruppen ein Kaleidoskop Asiens.

26.02.2021

Malaysia auf einen Blick

Hauptstadt:	Kuala Lumpur
Landessprache:	Malaiisch
Einwohnerzahl:	32,4 Millionen ¹
Zeitverschiebung:	UTC +8
Landeswährung:	Malaysischer Ringgit

1) Stand: 2020

Quelle: Vereinte Nationen

[Auf Datawrapper anschauen](#) 



[Auf Datawrapper anschauen](#) 

Kultureller Hintergrund

Das malaysische Fremdenverkehrsamt wirbt mit dem Slogan "Malaysia, Truly Asia". Die Geschäftswelt präsentiert sich englischsprachig, bleibt aber asiatisch.

- ▶ "Bumiputera" genießen Vorzugsbehandlung
- ▶ Gespräche über die Bundesliga als "Icebreaker"
- ▶ Grundsätzliche Verhaltensweisen

Malysier tolerieren die Andersartigkeit ihrer Mitbürger aus verschiedenen Kulturkreisen und insbesondere die der Ausländer. Sie verstehen, dass ausländische Gäste nicht alle Gebräuche des Landes beherrschen können. Der erste Grundsatz lautet daher, sich dem jeweiligen Gegenüber offen, interessiert, lernbereit und tolerant zu zeigen. Gepaart mit einem höflichen Auftreten sowie einem freundlichen Lächeln bereiten die ersten Schritte bei der Suche nach Geschäftspartnern keine gravierenden Probleme.

Im Land lebt ein rund 33 Mio. Einwohner umfassendes Vielvölkergemisch recht harmonisch zusammen. Die größte Bevölkerungsgruppe stellen die meist muslimischen Malaien mit einem Anteil von gut 50%, etwa 24% stammen aus China, 7% aus Indien und 11% sind Ureinwohner. Hinzu kommen 2,2 Mio. registrierte Gastarbeiter und wahrscheinlich noch mehr illegale Einwanderer. Die höher qualifizierten ausländischen Expatriates werden auf rund 150.000 geschätzt.

Während die chinesischstämmigen Malaysier die Privatwirtschaft dominieren, finden sich an den Schaltstellen staatlicher und staatsnaher Unternehmen eher Malaien. In der sind sowohl in der Arbeiterschaft wie auch im Management zu finden.

"Bumiputera" genießen Vorzugsbehandlung

Die Frage der ethnischen Abstammung spielt im öffentlichen Leben eine wichtige Rolle. Die sogenannten "Bumiputera", dies sind die Malaien und die Orang Asli (Ureinwohner), genießen in vielen gesellschaftlichen Bereichen (zum Beispiel im Bildungswesen) und bei wirtschaftlichen Aktivitäten (öffentliche Beschaffung) eine Vorzugsbehandlung. Die Bumiputera bilden zwar die Bevölkerungsmehrheit, ihnen gehört aber nur ein unterdurchschnittlicher Anteil des Volksvermögens. Um diese Quote zu erhöhen und um ihre unternehmerischen Fähigkeiten zu verbessern, wurde in den 1970er-Jahren eine Förderpolitik für die Bumiputera eingeführt, die bis heute gilt und zu kontroversen Diskussionen führt.

Geschäftsleute betreten "vermintes Gelände", wenn sie dieses sensible Thema mitdiskutieren oder die Bedeutung unterschiedlicher Abstammung und Religionen analysieren. Kommentare darüber und Fragen dazu, was Ethnien oder Religionen trennen oder verbinden könnte, bleiben am besten unbeantwortet.

Die Nation besteht aus 13 Bundesstaaten und zwei Landeshälften. Elf Staaten liegen in Westmalaysia auf der sogenannten malaysischen Halbinsel südlich von Thailand. Die Bundesstaaten Sabah und Sarawak bilden Ostmalaysia und befinden sich auf der Insel Borneo. Malaysia ist eine parlamentarische Demokratie und konstitutionelle Wahlmonarchie. Staatsoberhaupt ist der König, der alle fünf Jahre von neun Sultanen neu gewählt wird. Diskussionsbedarf und -freude über politische Themen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Auch wenn die programmatischen Ansätze von Regierung und Opposition, die Rolle des Königs und die der Sultane verlockende Gesprächsstoffe darstellen mögen, sollte hier unbedingt Zurückhaltung geübt werden.

Malaysia blickt auf eine lange Fremdherrschaft verschiedener Kolonialmächte zurück. Unter den Mächten, die Teile des heutigen Staatsgebietes eingenommen hatten, ist der britische Einfluss am stärksten verankert. So baut das heimische Recht auf dem Common Law auf. Verfassung, Staatsapparat, Organisations- und Verwaltungsabläufe entsprechen ebenfalls britischen Gepflogenheiten.

Gespräche über die Bundesliga als "Icebreaker"

Die Geschäftswelt spricht Englisch. Amts- und Gerichtssprache ist aber Bahasa Melayu (Malaiisch). Die Regierung fördert die Anwendung der nationalen Sprache im öffentlichen Bereich, möchte aber zugleich die Englischkenntnisse der Bevölkerung erhalten und verbessern. Malaysische Geschäftsleute kennen Deutschland häufig gut und haben ein positives Bild des Landes.

Besonders der deutsche Fußball ist bekannt und eignet sich gut als Einstieg in einen Smalltalk. Ebenso schätzen die Malaysier deutsche Ingenieurskunst sowie Technik, und sie loben Produkte "Made by the Germans". Diese verkaufen sich aber nicht von alleine, da das Verhältnis von Preis und Leistung stimmen muss.

Grundsätzliche Verhaltensweisen

Grob lassen sich drei Kulturkreise unterscheiden, die sich auf die drei großen Ethnien beziehen. Malaien gehören in der Regel muslimischen Glaubensrichtungen an. Beim gemeinsamen Essen sind Schweinefleisch und Alkohol tabu. Ihre wichtigste Gebetszeit ist Freitagmittag, dann sollten keine Termine vereinbart werden. Außerdem halten die meisten Erwachsenen die einmonatige Fastenzeit (Ramadan) ein, deren Zeitraum sich nach dem islamischen Mondkalender richtet. Dann dürfen sie tagsüber weder essen noch trinken. Der Ramadan endet mit einer zweitägigen Feier ("Hari Raya Aidilfitri"). Zu dem Familienfest und staatlichen Feiertag besuchen Kinder ihre Eltern, die oft auf dem Land leben.

Das höchste Fest der aus China stammenden Bürger ist das Neujahrsfest, dessen Datum der chinesische Kalender bestimmt. Diese zwei Tage zählen ebenfalls als nationale Feiertage. Das wirtschaftliche Geschehen kommt in dieser Zeit nahezu zum Erliegen, da chinesische Geschäftsleute im Handel und in der freien Wirtschaft eine dominierende Rolle spielen. Die kleinere indische Bevölkerungsgruppe verfügt mit "Thaipusam" und "Deepavali" ebenfalls über zwei staatliche Feiertage. Es ist üblich, den Geschäftspartnern je nach ihrer kulturellen Abstammung zu den Feiertagen eine spezielle Grußkarte zu senden.

Von Werner Kemper | Kuala Lumpur

Regeln für den Geschäftskontakt

Die persönliche Komponente spielt in Malaysia eine größere Rolle als im Westen. Um Fettnäpfchen zu vermeiden, muss man den kulturellen Hintergrund seines Gegenüber kennen.

In Malaysia gilt wie in den meisten asiatischen Ländern: Ein Gesichtsverlust - der eigene oder der des Geschäftspartners - sollte unbedingt vermieden werden. Aggressives Verhalten, eine drohende Körperhaltung, Anschreien und andere negative emotionale Ausdrucksweisen kommen so gut wie gar nicht vor. Dagegen sind Lächeln, gar herzliches Gelächter, häufig anzutreffen. Es ist wichtig, eine positive, harmonische Atmosphäre herzustellen. Dann lassen sich Geschäfte wesentlich leichter verhandeln.

Kleider machen auch in Malaysia Leute. Selbst wenn die Kleiderordnung in den letzten Jahren etwas lockerer geworden ist und das tropische Klima zu einer leichten Garderobe animiert: Im Zweifel zieht man sich förmlich an und legt gegebenenfalls das Jackett oder die Krawatte wieder ab. Bei einem Freizeittermin mit Geschäftsfreunden kann man auf Krawatte und Jackett verzichten, sollte aber keinesfalls in Sandalen, T-Shirts oder Shorts erscheinen.

Geschenke erhalten auch im Geschäftsleben die Freundschaft. Einheimische Verkäufer können nützliche Hinweise geben, welches Mitbringsel zu einem bestimmten Anlass passt. Für Malaien sind weder Geld, Tabak oder Alkohol angesagt, dafür aber zum Beispiel Batik, Parfum oder Spielzeug für die Kinder. Bei Chinesen kommen Geschenkverpackungen in roter oder goldener Farbe gut an, während weiß als Farbe des Todes und der Beerdigung zu vermeiden ist.

Die erste Begegnung mit dem Geschäftspartner

Bei der Suche nach und Kontaktaufnahme zu potenziellen Geschäftspartnern helfen mehrere Programme und Institutionen der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Am einfachsten ist die Beteiligung an organisierten Delegationsreisen wie dem AHK-Geschäftsreiseprogramm oder den vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) geförderten Informations- und Kontaktveranstaltungen. Ferner organisieren Wirtschaftsfördergesellschaften der deutschen Bundesländer Unternehmerreisen.

Bei größeren Projekten und Geschäften haben das persönliche Kennenlernen und die Beziehungsebene eine stärkere Bedeutung als in Europa. Es gilt, eine vertrauensvolle Basis für die künftige Zusammenarbeit zu schaffen. Die Wirtschaft hat sich auf der anderen Seite mehr und mehr dem schnellen Rhythmus westlicher Geschäftspraktiken angepasst. Beim reinen Verkaufsgespräch haben Asiaten, vor allem Chinesen, zu einem langatmigen Smalltalk und Unterhaltung über persönliche Themen immer weniger Zeit. Nach einer angemessenen Aufwärmphase werden Informationen über das Produkt und das Unternehmen ausgetauscht.

Firmenunterlagen und Produktinformationen sowie genügend Visitenkarten sind in englischer Fassung mitzubringen. Malaysier schätzen deutsche Tugenden wie Ordnung und Pünktlichkeit. Diesen Erwartungen sollte der Besucher entsprechen. Gut vorbereitete Gespräche sparen beiden Seiten Zeit und beugen Missverständnissen vor. Manager und Büroangestellte arbeiten viel, hart und lange. Den klassischen "Nine-to-five"-Job gibt es kaum noch. Ein Anruf in dringender geschäftlicher Angelegenheit erfolgt auch noch bis spät abends oder am Wochenende.

Ablauf von Besprechungen

Die Begrüßung erfolgt in der Regel durch Handschlag, wobei man moslemischen Frauen nicht unaufgefordert die Hand reicht. Danach werden die Visitenkarten ausgetauscht. Die Karte ist mit beiden Händen zu überreichen und respektvoll zu behandeln. Beide Seiten lesen den Titel vor, dabei wird praktischerweise die richtige Aussprache des Namens sowie die Aufgabe im Unternehmen geklärt.

Malaysische Geschäftsleute kommunizieren in der Regel auf Englisch. Falls der Besucher dies nicht verhandlungssicher spricht, sollte ein Dolmetscher hinzugezogen werden. Je komplexer das Geschäft, desto wichtiger ist die persönliche Anwesenheit. Ein Telefongespräch oder der Austausch von E-Mails reichen dann nicht aus. Wer ein langfristiges Engagement plant, darf nicht nur ein Mal im Jahr vor Ort auftauchen oder sich nur dann melden, wenn etwas schief läuft. Solch ein Verhalten signalisiert Desinteresse.

Die Strukturen sind hierarchischer als in westlichen Organisationen. Mit dem mittleren Management, den Technikern und kaufmännischen Angestellten werden nur Details besprochen, Informationen ausgetauscht und Absichten erklärt.

Verhandlungen sollten daher mit dem Entscheidungsträger geführt werden. Erst wenn dieser dem Projekt zugestimmt hat und die Mittel freigibt, beginnt die endgültige Feinarbeit.

Malysier verfügen über keine Streitkultur. Bleiben die Verhandlungen stecken, sollte eine Pause eingelegt oder das Thema gewechselt werden. Konflikte und heftige Auseinandersetzungen sind grundsätzlich zu vermeiden. Schuldzuweisungen schaden wegen des Gesichtverlustes und setzen den Gesprächen ein Ende. Als Ausweg können die Parteien einen Streitschlichter anrufen, der über einen höheren Rang als die Gegner verfügen muss. Am Ende der Verhandlungen sollten die Ergebnisse schriftlich zusammengefasst werden.

Geschäftsessen

Für die erste Begegnung überlässt der Besucher die Restaurantauswahl am besten seinem Geschäftspartner. Allgemein stehen vom einfachen Imbiss bis zum repräsentativen Spitzenlokal sämtliche Möglichkeiten offen. Es kann zwischen europäischer, südamerikanischer, arabischer und asiatischer Küche gewählt werden.

Falls man selbst das Restaurant bestimmt, ist die Herkunft der Gäste zu berücksichtigen. Für Moslems soll die Küche "halal" sein, das heißt mindestens frei von Schweinefleisch. Bei einem chinesisches Essen bestellt der Gastgeber die Gerichte. Er achtet darauf, dass jeder Gast alle Speisen probiert. Tischreden und Trinksprüche in Restaurants sind verpönt.

Der Einladende begleicht die Rechnung. Falls locker ein gemeinsames Mittagessen unter Geschäftsfreunden verabredet wurde, kann getrennt bezahlt werden. Auf den Rechnungsbetrag wird in der Regel eine 6%ige Verkaufssteuer und das Trinkgeld ("10% Service Charge") hinzu addiert, das die Kunden nur bei außerordentlich gutem Service erhöhen.

Von Werner Kemper | Kuala Lumpur

Privater Umgang

Malysier sind einerseits sehr gesellig, schützen aber andererseits ihre Privatsphäre. Bei einer privaten Einladung sollte man unbedingt die wichtigsten Gepflogenheiten beachten.

Eine ganz besondere Ehre ist eine Einladung nach Hause. Malysier schützen ihre Privatsphäre, unter anderem, weil sie häufig mit ihrer Großfamilie unter einem Dach leben. Einmal im Jahr erhöhen sich allerdings die Chancen für einen privaten Besuch. Denn alle Bevölkerungsgruppen pflegen die Tradition des "Open House". An einem vom Gastgeber gewählten hohen Feiertag öffnet er die Türen für Familienangehörige, Nachbarn, Kollegen und Geschäftsfreunde. Muslime laden nach "Hari Raya Aidilfitri", dem Ende des Fastenmonats, ein. Chinesen nutzen dafür das mehrtägige Neujahrsfest und Inder das Lichterfest "Deepavali".

Ausländische Gäste sollten bei diesen Veranstaltungen oder einem Mahl in kleinerem Kreis die wichtigsten Gepflogenheiten beachten. Die Gastgeber sehen über kleinere Fauxpas von Fremden zwar hinweg, größere Peinlichkeiten sollte sich der Gast aber ersparen. So umarmen sich zum Beispiel nur Verwandte oder Paare bei der herzlichen Begrüßung. Gastgeschenke sind wiederum gerne gesehen.

Geschenke bei persönlichen Anlässen sind gerne gesehen

Für den Aufbau und den Erhalt von Kontakten sind Geschenke von Bedeutung. Vor allem, wenn man von einem persönlichen Anlass erfährt (Heirat, Geburt, Dienst- oder Firmenjubiläum). Vorsicht ist allerdings bei einer Gabe unmittelbar vor der Vertragsunterzeichnung geboten, da dies als Bestechung verstanden werden könnte. Umso feierlicher begehen Unternehmen die Unterzeichnung von Großaufträgen, Fabrikeröffnungen, die Markteinführung neuer Produkte und Ähnliches. Dazu laden sie Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft sowie Kunden, Partner und die Presse ein. Ausländische Geschäftsleute verleihen derartigen Marketingveranstaltungen einen internationalen Charakter und sind in Malaysia grundsätzlich gern gesehene Gäste.

Von Werner Kemper | Kuala Lumpur

Dos and Don'ts

"Malaysia, truly Asia"



- Auch wenn malaysische Geschäftspartner durch Sprache, Kleidung und Gestik "westlich" erscheinen mögen, bleiben sie im Grunde asiatisch.
- Verschiedene Bevölkerungsgruppen erfordern unterschiedliche Herangehensweisen. Daher müssen Mentalitätsunterschiede zwischen Malaien, Chinesen und Indern beachtet werden.
- Die persönliche Komponente spielt eine wichtigere Rolle als in Europa.
- Sensible Felder wie Religion und Politik sind zu meiden.
- Eine offene Streitkultur besteht nicht. Zwischentöne und Fingerspitzengefühl sind somit gefragt.

Von Werner Kemper | Kuala Lumpur

Kontakt

Loan Schwedler

Wirtschaftsexpertin

 [Ihre Frage an uns](#)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größtmöglicher Sorgfalt keine Haftung für den Inhalt.

© 2022 Germany Trade & Invest

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.