

Der Arabien Knigge - Teil 7

Die hohe Kunst des Verhandeln

In unserer Rubrik „Der Arabien-Knigge“ werden Sie fit gemacht für Ihr geschäftliches Engagement in den VAE. Sie erhalten wertvolle Insider-Tipps im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern – damit Ihr Business in den Vereinigten Arabischen Emiraten eine Erfolgs-Story wird!

Text: Dr. Gabi Kratochwil

Wer schon einmal etwas auf einem traditionellen arabischen Souq gekauft hat, ob in Dubai, Muscat oder Riyadh, der kennt diese Szene: Man nähert sich dem Gegenstand des Interesses. Man fragt den Verkäufer, was er denn kosten soll. Und ehe man sich versieht, sitzt man im Ladenlokal bei einem shay oder qahwa, einem Tee oder Kaffee. Der arabische Verkäufer beginnt einen netten Plausch über Gott und die Welt und erwähnt nebenbei einen zunächst horrend anmutenden hohen Preis. Denn es handelt sich ja schließlich um ein ganz besonderes Stück, da... und nun folgt ein Lehrstück in Sachen progressiver Verkaufstechnik.

An dieser Stelle schließt sich dann im Normalfall das gesamte Procedere des so genannten Feilschens an. Es geht hin und her, die Tonlagen und vor allem die Gesichtsausdrücke variieren erheblich, von sanftmütig und überaus freundlich bis hin zu Tode betrübt, entsetzt und wütend: „Wie soll ich bei diesem Preis meine Familie ernähren? Wollen Sie mich ruinieren?“ Bis man sich im Idealfall später, viel später dann schließlich für beide Seiten glücklich geeinigt hat. Und man dann mit dem Gegenstand des Interesses zufrieden von Dannen zieht. Gehen Sie mal hierzulande in ein Geschäft und probieren sie das aus. Sie werden bestenfalls auf höfliches Unverständnis stoßen. Schließlich steht der Preis doch auf dem Produkt. Und der ist zu bezahlen. Ohne Diskussion und ohne Tee.

Die Geschäftskultur in der Arabischen Welt ist historisch geprägt von Handel und Mobilität. Kaufen und Verkaufen war und ist eine Sache von Mensch zu Mensch. Man verkauft erst „sich“ und dann seine Ware. Geschäftsbeziehungen basieren auf persönlichen Beziehungen, die Sachebene ist nachgeordnet. Handeln und Feilschen wird durchaus mit sportlichem Ehrgeiz betrieben und gehört zur arabischen Geschäftskultur dazu. Das Ritual des Feilschens braucht Zeit, viel Zeit und folgt unterschiedlichen Mustern. Oft erfolgt ein theatralisch anmutender Wechsel zwischen größter Freundlichkeit und Herzlichkeit auf der einen Seite und Empörung, Wut und Ablehnung auf der anderen Seite. Ist man diesen Wechsel nicht gewohnt, nimmt man den gestenreich formulierten Abbruch der Beziehungen („You're not longer my friend“) wörtlich und fürchtet das Aus. Völlig unbegründet, denn Schauspielerei gehört einfach dazu. Ziel des oben beschriebenen Rituals ist es, eine situative Beziehungsebene zwischen Käufer und Verkäufer aufzubauen und eine für beide Seiten erfreuliche win-win-Situation zu erzielen. Verkäufer und Käufer sollten im besten Fall mit dem erzielten Preis zufrieden sein. Diese gegenseitige Zufriedenheit ist dann die Basis für weitere erfolgreiche Geschäfte. Und die können dann auf dieser gemeinsamen Basis künftig auch schneller abgewickelt werden.

Verhandlungen im arabischen Raum sind auf dieser Tradition basierend meist langwierig und

laufen nicht linear sondern über „Umwege“. Genügend Verhandlungsspielraum und Flexibilität sind dabei entscheidend, ebenso wie der Aufbau einer soliden Beziehungsebene. Der erste Schritt bei Verhandlungen ist zunächst, eine persönliche Basis zu schaffen und gemeinsame Interessen zu betonen. Folgende Punkte sind bei Verhandlungen zu beachten:

• Mit wem wird verhandelt?

Handelt es sich auf arabischer Seite um Entscheidungsträger sollte dies auch auf deutschsprachiger Seite der Fall sein. Man verhandelt stets auf gleicher Hierarchieebene. Der Satz eines nicht entscheidungsbefugten Repräsentanten auf deutschsprachiger Seite: „Ich muss noch Rücksprache mit meinem Chef halten“ kann Verhandlungen zu einem unerfreulichen Ende bringen. Es zeigt der Gegenseite, dass es nicht mit dem richtigen Gegenüber verhandelt. Vorverhandlungen können auf arabischer Seite von Repräsentanten auf einer niedrigeren Ebene erfolgen (dann auch entsprechend auf der deutschsprachigen Seite), geschäftliche Entscheidungen werden jedoch stets auf höchster Hierarchieebene getroffen. Nicht immer sind die primären Verhandlungspartner in den arabischen Golfstaaten auch Araber. Kenntnis über die Entscheidungsmacht des (arabischen) Gegenübers ist daher sehr wichtig. Informieren Sie sich vor den Verhandlungen über den genauen Rang und Status.

• Wie viel Personen nehmen an der Verhandlung teil?

Bei Verhandlungen im arabischen Raum sind

oftmals mehrere Vertreter eines Unternehmens anwesend. Es kann daher von Vorteil sein, ebenfalls mehrere Mitarbeiter dabei zu haben, vor allem in der Anfangsphase. Das macht einen guten Eindruck, es vermittelt Kompetenz und Stärke. Informieren Sie sich im Vorfeld, wer jeweils der Verhandlungsführer ist. Der Verhandlungsführer der eigenen Seite sollte entscheidungsbefugt sein. Kontinuität auf Seiten des Verhandlungsführers ist wichtig. Araber verhandeln ungern immer mit anderen, neuen Verhandlungspartnern. Erfolgt ein Wechsel, muss er entsprechend kommuniziert werden, am besten von höchster Ebene.

• Was ist das gemeinsame Ziel?

Bei Verhandlungen ist es wichtig, stets nicht nur das anstehende Geschäft sondern eine langfristige Geschäftsbeziehung in Aussicht zu stellen und entsprechend zu betonen. Das Prinzip der Gegenseitigkeit ist ein wichtiges Ziel.

• Was ist das Ziel des Gegenübers?

Hierbei zählt weniger das Firmeninteresse, als vielmehr das persönliche Interesse des Verhandlungspartners. Welchen Vorteil hat er persönlich von dem Vertragsabschluss? Bei privaten Unternehmen im arabischen Raum ist der Entscheidungsträger in der Regel der Eigentümer, insofern verschmelzen Firmeninteresse und persönliches Interesse. Bei staatlichen Unternehmen und Behörden dagegen sind stets die agierende Person und ihr spezifisches Interesse bzw. politische Motive zu beachten. Auf arabischer Verhandlungsseite geht es nicht nur um Rendite, auch Prestige- und Statusgewinn, Wettbewerbsvorteil oder persönliche Interessen (Förderer von Visionen) sind wichtige Anreize und Entscheidungskriterien.

• In der Anfangsphase keine vorbereitenden Vertragsunterlagen

Personen aus einer sach- und abschlussorientierten Kultur drängen oftmals zu früh auf einen Vertragsabschluss. Das ist im arabischen Raum von Nachteil. Vor allem in der ersten Phase der Verhandlungen sollten vorbereitende Vertragsunterlagen erst einmal in der Tasche bleiben. Wichtiger sind der Ausbau der Vertrauensebene und die Betonung des gemeinsamen Interesses. Nicht immer erhält man von arabischer Seite konkrete Zahlen, zunächst wird betont, dass man sich in jedem Fall einig wird.

• Flexibel bleiben

Planen Sie stets mögliche Nachverhandlungen ein. Das was heute vereinbart wurde, gilt möglicherweise morgen so nicht mehr, die Situation hat sich in den Augen der anderen Seite verändert. Zeigen Sie Flexibilität, lassen Sie immer internen Verhandlungsspielraum. Groß-

zügigkeit ist eine Tugend – auch im Geschäftsleben. Kalkulieren Sie „großzügiges“ Entgegenkommen Ihrerseits von vorne herein ein. „Schauspielerei“, wie emotionale Ausbrüche bei Preisverhandlungen, ist auf arabischer Seite üblich und gehört dazu. Wem es liegt, der kann in dieses Spiel mit einsteigen, und sich ebenfalls „emotional betroffen“ zeigen. Ansonsten ist es ratsam, freundlich, souverän und fest in der Sache am Ball zu bleiben. Als ultima ratio kann man auch den Raum verlassen. Das wird auf arabischer Seite auch gerne praktiziert. Aber auch schwierige und harte Preisverhandlungen sollten stets mit einem kooperativen Unterton enden, denn beide Seiten sollten nie das Gesicht verlieren. Bei Stagnation oder Störung von Verhandlungen kann es ratsam sein, einen einflussreichen vermittelnden Dritten hinzuzuziehen. Ein Wechsel auf die Beziehungsebene kann ebenfalls hilfreich sein. Die (Preis)verhandlungen sollten dann zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden. Übrigens: Schweigen und lange Stille auf arabischer Seite sind ein probates Mittel, um den Partner zu verunsichern und zu Konzessionen zu bringen.

• Flexible Preisgestaltung

Der Ausgangspreis sollte stets über dem anvisierten (End-)Preis stehen, damit entsprechender Verhandlungsspielraum auch genutzt werden kann. Der zuerst genannte Preis ist im arabischen Raum in der Regel eine Ausgangsbasis und ist Ansatzpunkt für das nachfolgende Verhandlungsgespräch, es ist nicht der Endpreis. Es gibt keine verbindlichen Zahlen, wie hoch der Anfangspreis über dem Endpreis liegen soll, in der Praxis haben sich Spannen von 10 – 50% - je nach Produkt und Situation – bewährt. In den arabischen Golfstaaten sind die Spielräume infolge der hohen Konkurrenz und des Preisdumping deutlich kleiner. In einigen Fällen, etwa da wo weltweite Preistransparenz herrscht oder das Weltangebot auf einzelne hoch spezialisierte Hersteller be-

schränkt ist, wird auch im arabischen Raum kaum gehandelt. Oder aber wenn man auf arabischer Seite eine spezifische Problemlösung sucht.

• „Deutsche“ Qualität zu chinesischen Preisen

Araber, insbesondere Golfaraber neigen dazu, beste Qualität zu niedrigsten Preisen zu wollen. Vor allem in den VAE ist der Preisdruck enorm. Zusätzliche Argumente, wie Produktqualität, maßgeschneiderte Lösung, Service- oder Wartungsleistungen, Zusatzleistungen wie Beratung/Schulung oder Folgeverträge sollten in Bezug auf die Preisgestaltung stets miteinbezogen und entsprechend kommuniziert werden. Den Wettbewerb über komparativen Preisvorteil aufzunehmen, ist hier selten zielführend, vielmehr zählen Hinweis auf Qualität, Marktführung/Markenname/Referenzen, Innovation, maßgeschneiderte Lösung, besonderer After-Sale-Service oder eine Nischenstrategie. Hier kann man durchaus Festpreise unter Verweis auf die besondere Qualität ansetzen. Umgekehrt kann ein geringerer Preis auch mit einer Reduktion des Angebotenen ausgeglichen werden (Beispiel: Komponenten einer Maschine können preiswerter von anderen Anbietern bezogen und integriert werden). Es sollte geprüft werden, ob Einschränkungen am Qualitätsstandard zu einem niedrigeren Endpreis führen könnten. Entscheidend ist Flexibilität zu zeigen. Nicht selten fällt dann nach einer längeren Phase der Prüfung und des Vergleichs die Entscheidung zugunsten des Qualitätserzeugnisses mit einer höheren Preisstellung aus. Insha' Allah.

In diesem Sinne viel Erfolg bei Ihrer nächsten Verhandlung am Golf!

So long – Ila-l-liqa – Bis demnächst! Und lesen Sie in der nächsten Ausgabe von DUBAI magazin: „Als Geschäftsfrau in den arabischen Golfstaaten“. ■

Autorin **Dr. Gabi Kratochwil** ist Trainerin für interkulturelle Kommunikation und freie Journalistin mit langjähriger Erfahrung im arabischen Raum. Als promovierte Islamwissenschaftlerin berät sie führende deutsche Unternehmen, Institutionen und Verbände bei ihren Geschäftsbeziehungen in arabische Länder. Zahlreiche Publikationen, Vortragsreihen und Beiträge in Printmedien und Hörfunk (WDR) zum arabischen Raum und Islam.

Seminar Informationen:

CrossCultures ■ Interkulturelle Kommunikation

Dr. Gabi Kratochwil, Hauptstrasse 100, D-50226 Frechen

Fon/Fax: +49 (0) 22 34 - 95 10 64, Email: info@cross-cultures.de, www.cross-cultures.de

