



Expansion im Land der Khmer

Der geringe Entwicklungsgrad Kambodschas zeigt sich unter anderem an den geringen Englischkenntnissen. Geschäftsmeetings verlaufen daher oft holprig. Doch das sollte Ausländer nicht abschrecken, sich in der dynamisch wachsenden Volkswirtschaft zu engagieren. Denn Demografie und Industriestruktur sprechen für den Aufsteiger.

VON CHRISTIAN GOEDEL ❖❖❖ Tourismus, Angkor Wat, Rote Khmer – diese Assoziationen weckt Kambodscha. Doch das ist längst nicht alles, was das Land zu bieten hat. Es lohnt sich ein genauerer Blick auf die bewegte Geschichte und faszinierende Kultur. Hoher wirtschaftlicher Nachholbedarf? Ja. Seit über zehn Jahren stabiles wirtschaftliches Wachstum? Ja. Eines der ärmsten Länder Asiens? Noch.

Vom 9. bis zum 12. Jahrhundert nach Christus war das Reich der Khmer eine Supermacht in Südostasien. Um das Jahr 1200 war Angkor mit etwa 1 Million Einwohnern sogar die damals größte Stadt der Welt. Das Reich der Khmer erstreckte sich im 12. Jahrhundert auf den größten Teil des heutigen Thailands, Laos und auf größere Teile Vietnams. Die berühmte Tempelanlage Angkor Wat ist das wohl bekannteste Relikt aus dieser militärischen und wirtschaftlichen Blütezeit des Khmer-Reiches.

Noch bis um 1970 galt Kambodscha als die Schweiz Südostasiens und hatte tatsächlich den höchsten Lebensstandard in dieser Region. Erst die Zeit der Roten Khmer und deren Folgen ließen Kambodscha wirtschaftlich stark zurückfallen.

Seit Anfang dieses Jahrtausends zeigt sich nun wieder Wachstum und Regeneration im Land der Khmer, das im 20. Jahrhundert solch harte, historische Prüfungen bestehen musste. Das Wirtschaftswachstum hat sich um jährliche 7% eingependelt. Dies zieht zunehmend ausländische Investoren und Unternehmer an. Sie begegnen in Kambodscha einer Gesellschaft, die sich sowohl demografisch wie auch kulturell stark von der deutschen unterscheidet.

Durchschnittsalter liegt bei 24 Jahren

Was sind diese demografischen Unterschiede? Kambodscha ist ein tatsächlich sehr junges Land: 50% der Bevölkerung sind jünger als 25, das Durchschnittsalter beträgt rund 24 Jahre. Im Vergleich: Selbst China, das Deutsche oft mit seinen vielen jungen Mitarbeitern überrascht, hat ein Durchschnittsalter von rund 36 Jahren. Das „alte Deutschland“ ist im Schnitt sogar 46 Jahre alt. Über 10% der kambodschanischen Bevölkerung leben zwar in der Hauptstadt Phnom Penh, die Urbanisierungsrate beträgt jedoch lediglich 20%. Das Bruttoinlandsprodukt in Kambodscha beträgt lediglich

Auf Kambodschas Märkten werden noch hauptsächlich Agrarprodukte verkauft. Doch die Wirtschaft des Landes wächst. Und ausländisches Engagement könnte auch den sekundären Sektor stärken.

2.300 US-Dollar pro Kopf – verglichen mit 9.800 US-Dollar in China und 39.500 US-Dollar in Deutschland.

Angesichts des geringen Entwicklungsgrades wundert es nicht, dass das heutige Kambodscha nach wie vor stark agrarisch geprägt ist. Fast 35% des BIP entfallen auf die Landwirtschaft. Daneben sind der Tourismus und die Textilindustrie wichtigste Wirtschaftszweige. Korruption und eine unsichere Rechtslage lassen sich natürlich nicht leugnen, sind jedoch in vielen asiatischen Staaten gegenwärtig und von Asien-Kennern beherrschbar.

Starker Fokus auf Landwirtschaft und Tourismus

Was bedeuten die demografischen Strukturen für Geschäfte und Investitionen in diesem Land? Deutsche sehen sich einer sehr jungen, eher gering ausgebildeten Mitarbeiterstruktur gegenüber, mit einer entsprechend niedrigen Lohnstruktur. Die Wirtschaftskraft zentriert sich vor allem in der Hauptstadt Phnom Penh mit Industrien und Dienstleistungen sowie einer noch starken Fokussierung auf die Landwirtschaft im übrigen Land. So finden oft die ersten Geschäftstreffen im Einzugsgebiet der Hauptstadt statt. Was ist hierbei zu beachten?

Üblicherweise erfolgt die Anrede in Kambodscha mit dem Vornamen, zum Beispiel „Mr. Stefan“. Eine Anrede mit dem Nachnamen ist unüblich, da dieser der Name der Vorfahren ist, denen man großen Respekt entgegenbringt.

Anders als in manch anderen Ländern Asiens wird Pünktlichkeit in Kambodscha geschätzt. Ein Erscheinen beim Meeting zur rechten Zeit ist ein Zeichen von Respekt. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass das Meeting auch sofort startet, dies kann sich durchaus verzögern. Seien Sie dennoch pünktlich und zeigen Sie Präsenz.

Die traditionell vor dem Körper gefalteten Hände und eine leichte Verbeugung sind nach wie vor der übliche Gruß in Kambodscha, genannt „Som Pas“ – in Thailand auch bekannt als „Wai“. Gegenüber Westlern schüttelt man Männern auch die Hände; Frauen sollten dies nur tun, wenn man ihnen auch die Hand reicht, da ansonsten Berührungen zwischen Mann und Frau in der Öffentlichkeit nicht üblich sind. Im Zweifel warten Sie kurz ab und grüßen einfach so zurück, wie man Ihnen begegnet.

Beherrschte Verhandlungskultur

Englischkenntnisse können variieren. Bei Geschäftstreffen sollten Sie daher nachsichtig sein. Denn gerade ältere Kambodschaner sprechen meisten kein oder nur wenig Englisch. Der Gewohnheit, sich daher auf jüngere Anwesende zu konzentrieren, die besser Englisch sprechen, sollte man allerdings nicht erliegen. Denn die älteren Meeting-Teilnehmer

sind oft die hierarchisch höchststehenden. Daher sollten Sie ihnen immer besondere Aufmerksamkeit schenken – etwa durch Blickkontakte, Lächeln oder direkte Ansprache –, während beispielsweise ein jüngerer Mitarbeiter ins Kambodschanische übersetzt.

Ebenso wichtig wie die Ansprache einer bestimmten Person ist die Art und Weise der Kommunikation. Ähnlich der thailändischen Kultur wird in Kambodscha die Kontrolle über die eigenen Emotionen als sehr positiv bewertet. Ein ausgeglichenes, sanftes, freundliches Benehmen ist die soziale Norm. Wer gegenüber Geschäftspartnern laut wird oder gar offen Ärger zeigt, verliert im Auge der Kambodschaner sein Gesicht und sein Ansehen. Respekt verschafft man sich stattdessen durch ein ausgeglichenes Verhalten und ruhiges Sprechen und Lächeln – auch wenn nicht alles zur eigenen Zufriedenheit läuft. Denn: Aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Unangenehme Dinge können bei späteren Gelegenheiten beiläufig wieder aufgenommen werden, ohne etwas gleich bis ins kleinste Detail „ausdiskutieren“ zu müssen. Das Drängen auf schnelle Klärung würde auf Kambodschaner hart und unhöflich wirken.

Daher empfiehlt es sich auch, für Geschäftsanbahnungen genügend Zeit mitzubringen. Nicht nur für einzelne Meetings, sondern auch für Geschäftsessen oder Ausflüge mit Geschäftspartnern, während derer nur ungern über Berufliches gesprochen wird und stattdessen das für Kambodschaner sehr wichtige Vertrauen aufgebaut wird.

Brutale Historie eignet sich nicht für Smalltalk

Bei schwereren Konflikten empfiehlt sich der Einsatz eines „Mediators“, der beide Parteien kennt und zwischen ihnen vermittelt. Doch Konflikte lassen sich auch teilweise vermeiden, wenn man weiß, dass ein „yes“ nicht immer eine Zusage darstellt, sondern auch „vielleicht“ oder „schauen wir mal“ bedeuten kann. Ein hartes Nein wird in der nach Harmonie und Gesicht strebenden kambodschanischen Kultur nur ungern ausgesprochen.

Wie groß auch immer die eigene Neugier sein mag, über die Roten Khmer oder andere eindeutig negative Themen zu sprechen empfiehlt sich nicht bei Geschäftskontakten. Wie hart die Zeit unter den Roten Khmer war, wissen die Kambodschaner selbst sowieso am besten – warum also darüber reden? Vielmehr sind positive Themen wie Angkor Wat, das Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre und die vielen Gründe einer guten Zusammenarbeit mit Ihren Geschäftspartnern viel wichtiger für Ihren Erfolg und den Sympathiegewinn im Land der Khmer. Gerade für deutsche „Pioniere“ bei Geschäftskontakten mit Kambodschanern empfiehlt sich eine gute Vorbereitung auf die Geschäftskultur dieses faszinierenden Landes. Wer erstmal einen guten Eindruck gemacht und das Vertrauen von Kambodschanern gewonnen hat, legt den Grundstein für erfolgreiche Geschäfte in dieser sich langsam öffnenden Blüte Südostasiens. ❖