



Paul Ammann · Gerald Drißner

# Erfolgreiche Geschäfte in der Golfregion

Wie Exporteure mit dem  
Wandel in Saudi-Arabien und den  
Golfstaaten umgehen können



Springer Gabler

# Erfolgreiche Geschäfte in der Golfregion

Paul Ammann · Gerald Drißner

# Erfolgreiche Geschäfte in der Golfregion

Wie Exporteure mit dem Wandel in  
Saudi-Arabien und den Golfstaaten  
umgehen können



Springer Gabler

Paul Ammann  
Bern, Schweiz

Gerald Drifßner  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-43293-5      ISBN 978-3-658-43294-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43294-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

*Wir danken der **Otto Wirz-Stiftung** für die großzügige Unterstützung dieses Buchprojekts.*

*Außerdem möchten wir unsere Dankbarkeit gegenüber allen Beteiligten ausdrücken, die ihre Zeit und Expertise für die Interviews im Rahmen unseres Projekts „Erfolgreiche Geschäfte in der Golfregion“ zur Verfügung gestellt haben. Ihre Einblicke und Erfahrungen haben maßgeblich dazu beigetragen, die Tiefe und Relevanz dieser Arbeit zu erhöhen. Ohne ihre Unterstützung wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen.*

# Vorwort

Über Länder, die man selbst nicht besucht hat, haben Menschen oft die stärksten Meinungen und Urteile. Saudi-Arabien ist so ein Land: Mekka, Erdöl, Männer; Hinrichtungen.

Zwar konnten Muslime in das Land recht problemlos zum Pilgern einreisen; Nichtmuslimen aber blieb das Land weitgehend verschlossen – bis Ende 2019 ein Touristenvisum eingeführt wurde.

Aber nicht nur das. Saudi-Arabien will sich neu erfinden: Frauen, die allein auf die Straße gehen, arbeiten, reisen und den Schleier ablegen dürfen. Kinos und Konzerte. Und vor allem: weg vom Öl, hin zu einem Vorzeigeland für Umweltschutz und Nachhaltigkeit, wirtschaftlich erfolgreich dank Innovation und eigener Industrie.

Doch wie viel davon ist Wunsch, wie viel Realität? Und was ist mit dem jungen Thronfolger, Kronprinz Mohammed bin Salman (MBS), der Kritiker und Konkurrenten skrupellos aus dem Weg räumt und dem vorgeworfen wird, ein Killerkommando losgeschickt zu haben, um den Journalisten Jamal Khashoggi (جمال خاشقجي) für immer verschwinden zu lassen?

Die Covid-19-Pandemie, der russische Angriff auf die Ukraine, die anhaltenden Spannungen zwischen den USA und China sowie der

Umbau der Weltwirtschaft in eine klimaverträglichere Form, die auch künftigen Generationen eine Chance gibt, stellen die Unternehmen vor keine leichte Aufgabe. Die Wachstumsmärkte auf der Welt sind komplizierter und rarer geworden, doch ohne Wachstum im eigenen Land wird der materielle Wohlstand in Deutschland, Österreich und der Schweiz nicht zu halten sein.

Saudi-Arabien lässt sich den Umbau von Land und Gesellschaft Abermilliarden Euro kosten. Es sucht Partner und Unternehmen, will diese ins Land holen. Aber auch die anderen Länder der arabischen Golfregion, die Vereinigten Arabischen Emirate mit Dubai und Abu Dhabi, die Länder Katar und Bahrain, wollen sich neu erfinden und stehen plötzlich in Konkurrenz zum großen Nachbarn Saudi-Arabien, wenn es darum geht, ausländisches Geld und Know-how ins Land zu locken. Die arabische Golfregion wird zu einem beschleunigten, dynamischen Ort, an dem Neues ausprobiert wird, große Brüche mit Traditionen und Generationen gewagt werden und die Zukunft positiv und neugierig erwartet wird.

Es gibt viele theoretische Bücher darüber, wie man ein Unternehmen internationaler ausrichten kann. Für Praktiker aber haben diese Bücher meist wenig Nutzen. Praktiker wollen keine Ratschläge, die im Konjunktiv formuliert sind. Sie wollen wissen, wie es Manager machen, die schon einmal in ähnlichen Situationen waren, und Informationen, die sie direkt in ihren Geschäftsalltag übernehmen können. Außerdem basieren wissenschaftliche Arbeiten über die Region, vor allem zu Saudi-Arabien, oft auf Daten, die vor der Öffnung des Landes erhoben wurden. Sie beschreiben daher ein anderes Land zu einer anderen Zeit und sind allenfalls für historische Vergleiche nützlich.

Dieses Buch soll diese Lücke füllen und basiert auf mehr als dreißig ausführlichen Interviews mit Praktikern vor Ort. Ihre Ratschläge und Erfahrungen, die typischen Fehler, die von europäischen Managern gemacht werden, haben wir hier einfließen lassen. Wir haben aber auch geschaut, was die Wissenschaft dazu sagt, interessante Studien und Bücher ausgewertet und mit den praktischen Erfahrungen inhaltlich verknüpft.

Dieses Buch ist keine politische Analyse. Wir wollen die wirtschaftlichen Chancen und Risiken für Exporteure aus Deutschland, Österreich

und der Schweiz beleuchten. Ethische und moralische Fragen spielen heute eine immer größere Rolle, in der Politik, in den Medien, aber vor allem auch bei Kunden und Konsumenten, bei Mitarbeitern und Aktionären. In der Vergangenheit wurden diese Themen in der Wirtschaft gerne ausgeklammert. Wir haben sie in diesem Buch bewusst aufgegriffen, wollen aber nicht werten oder moralisieren, sondern aufzeigen, wo es Konflikte mit unserem Wertesystem gibt und wie man damit umgehen kann. Wir können den Unternehmen jedoch nicht die Entscheidung abnehmen, ob sie in den arabischen Golfstaaten aktiv werden sollen und wollen.

Das Buch richtet sich nicht nur an Manager, sondern im weiteren Sinne an alle, die sich für die arabischen Golfstaaten, die arabische Kultur und das heutige Geschäftsleben dort interessieren. Wir wollen die Leserinnen und Leser an die Hand nehmen und ihnen zeigen, wie diese Region funktioniert und warum sie interessant ist. Wir wollen ihnen zeigen, wie man sich in den dort häufig anzutreffenden Situationen zurechtfindet, wie man mit Problemen, Hürden und Ärgernissen umgeht.

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung der Otto Wirz-Stiftung nicht möglich gewesen. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle nochmals ausdrücklich bedanken. Unser Dank geht aber auch an Larbi Elatari, Handelsberater des Swiss Business Hub Middle East an der Schweizer Botschaft in Riad, für die Organisation der Treffen mit unseren Gesprächspartnern, an Britta Rath für das Lektorieren des Manuskripts und an Fabienne Kilchör für die Gestaltung der Grafiken.

November 2023

Paul Ammann  
Gerald Drißner



## Anmerkungen zur im Buch verwendeten Sprache

- Bezüglich der Rechtschreibung und Grammatik halten wir uns an das amtliche Regelwerk des Rates für deutsche Rechtschreibung in der für das Jahr 2023 gültigen Fassung.
- Die Autoren haben Wert darauf gelegt, eine möglichst genderneutrale Sprache zu verwenden. Eine Ausgrenzung oder Diskriminierung von Personen ist in keiner Weise beabsichtigt.
- Gemäß dem Regelwerk der deutschen Grammatik bezeichnet ein generisches Maskulinum weibliche und männliche Personen gemeinsam, ist also geschlechtsneutral zu verstehen. Zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit wird in diesem Buch deshalb an einigen Stellen nur eine Form der Geschlechter verwendet, die männliche. Darin sind stets alle geschlechtlichen Identitäten eingeschlossen. Außerdem wird die Verwendung von aktiven Partizipien vermieden, um grammatikalisch falsche oder widersprüchliche Verwendungen zu vermeiden.
- Die arabischen Golfstaaten, vor allem Saudi-Arabien, sind nach wie vor sehr männerdominierte Länder. Eine pauschale Doppelnennung von Männern und Frauen, z. B. „die Richterinnen und Richter“, kann sogar faktisch falsch sein, weil in manchen Situationen nur

## XII Anmerkungen zur im Buch verwendeten Sprache

Männer zugelassen sind oder ausschließlich Männer vorkommen, was sehr häufig der Fall ist. Die Autoren betonen im Text, wenn das Verhältnis von Männern und Frauen berichtenswert ist.

- Auf optische Zeichen wie das Gender-Sternchen (\*) wurde aus mehreren Gründen verzichtet. Die vielleicht wichtigste Bedeutung des Gender-Sternchens, die Inklusion von Geschlechtern jenseits des binären Systems, würde in der arabischen Golfregion die Realität nicht abbilden. Rechtlich gilt dort vielerorts die islamische Scharia. LGBTQI-Personen können in Saudi-Arabien und Katar, zumindest theoretisch, mit dem Tod bestraft werden. Themen wie Gender-Identitäten sind in der Öffentlichkeit ein Tabu und können harte Strafen nach sich ziehen.
- Wörtliche Zitate werden so wiedergegeben, wie sie geäußert wurden. Wenn die interviewte Person z. B. das Wort „Mitarbeiter“ im generischen Maskulinum verwendet hat, wird es auch im Text so verwendet; das gilt ebenso für Partizipien oder die Doppelnennung von Pronomen.
- Für die Wiedergabe arabischer Namen und Redewendungen im Deutschen haben wir uns an der in den deutschen Medien üblichen Schreibweise orientiert, um arabische Wörter lesbar, wiedererkennbar und vergleichbar zu machen. Wo es angebracht war, haben wir arabische Wörter in vereinfachter Form transkribiert, sie aber auch auf Arabisch wiedergegeben, um Missverständnisse zu vermeiden. Bei der Transkription der arabischen Namen der Gesprächspartner haben wir uns an die von den Befragten bevorzugte Schreibweise gehalten.
- Arabische Namen folgen meistens nicht der westlichen Logik von Vor- und Nachname, sondern geben primär die familiäre Verbindung väterlicherseits an (Name des Vaters – Name des Großvaters). Deshalb haben wir arabische Personennamen nicht abgekürzt und auch auf die im deutschsprachigen Raum gebräuchliche Verkürzung auf den Nachnamen meistens verzichtet.
- In dieser Analyse verwenden wir den Begriff „westlich“ gelegentlich als Oberbegriff für europäisch und nordamerikanisch, zumal auch im Arabischen der Begriff *ġarbī* (عَرَبِيّ ; wörtlich: westlich) in dieser Bedeutung verwendet wird.

- Uns ist bewusst, dass die Begriffe „arabische Welt“ und „arabische Länder“ nicht allen Menschen in dieser Region gerecht werden. Hierbei handelt es sich um eine Vereinfachung und Verallgemeinerung, da Angehörige von Minderheiten in arabischen Ländern, z. B. christliche ägyptische Kopten, oft nicht als Araber bezeichnet werden möchten.
- In einigen akademischen Kreisen ist die Verwendung des Wortes „Stamm“ Gegenstand von Diskussionen. Wir verwenden das Wort dennoch, weil das arabische Wort qabila (قَبِيلَة), das übersetzt Stamm bedeutet, in der arabischen Kultur mit Ehre, Identität und Tradition sowie mit Stolz und Respekt assoziiert wird.
- „Persischer Golf“ ist in den arabischen Ländern ein Politikum. Dort wird auf Landkarten, in Büchern und Medien meist „Arabischer Golf“ geschrieben. (الْخَلِيجُ الْعَرَبِيُّ) Wir halten uns in diesem Buch an den im deutschsprachigen Raum üblichen Sprachgebrauch und schreiben „Persischer Golf“. Wir möchten jedoch darauf hinweisen, dass die Verwendung dieses Wortes in arabischen Ländern zu Missverständnissen führen kann und daher dort vermieden werden sollte. Meist genügt es, von „Golf“ zu sprechen.
- Die meisten Währungsbeträge, die ursprünglich nicht in Euro ausgewiesen wurden, werden in Euro angegeben. Die Umrechnung in Euro erfolgte im August 2023 zu folgenden Wechselkursen: 1 US-Dollar entspricht 0,9088 EUR; 1 AED Dirham der VAE entspricht 0,2474 EUR; 1 SAR Saudi Riyal entspricht 0,2423 EUR; 1 QAR Katar Riyal entspricht 0,2544 EUR.
- Quellen aus Büchern und wissenschaftlichen Publikationen befinden sich im Literaturverzeichnis; Online-Referenzen sind in den Fußnoten aufgeführt.
- Wir sind bei der Identifizierung der Quellen sehr vorsichtig vorgegangen und haben vielen Gesprächspartnern Anonymität zugesichert. Wir sind uns bewusst, dass dies die Transparenz der Arbeit beeinträchtigt, aber wir ziehen es vor, die Menschen, die uns ihre Geschichten, Gedanken und Informationen anvertraut haben, nicht zu gefährden.
- Das Buch berücksichtigt Ereignisse bis zum Oktober 2023.
- Bei Übersetzungen wurden DeepL und ChatGPT eingesetzt.

# Auf einen Blick

Sie können dieses Buch von Anfang bis Ende lesen. Wenn Sie es eilig haben oder ein bestimmtes Thema suchen, können Sie aber auch an jeder beliebigen Stelle direkt einsteigen. Damit Sie sich schnell zurechtfinden, haben wir hier eine Übersicht mit den wichtigsten Themen zusammengestellt, damit Sie wissen, was Sie in den einzelnen Kapiteln erwartet:

## **Einführung und Hintergründe: Die arabischen Golfstaaten (Teil I)**

- Das neue Selbstbewusstsein in den arabischen Golfstaaten
- Freund und Feind zugleich: Wie unterscheiden sich die Golfstaaten?
- Visionen, Chancen und Hindernisse: Vor welchen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufgaben die Golfstaaten stehen
- Die digitale Transformation in den Golfstaaten
- Die zwei Seiten Saudi-Arabiens: Worauf man sich einlassen muss
- Vertiefung: Interview mit Jean-Philippe Kohl von Swissmem, Verband der Schweizer Tech-Industrie.
- Eine Frage der Ethik: Darf man mit Saudi-Arabien Geschäfte machen?

## **Drei Szenarien – Wie man in den Golfstaaten erfolgreich Geschäfte macht (Teil II)**

### **Szenario 1: Markteintritt: Wie man Produkte in Saudi-Arabien verkaufen kann (Kap. 2)**

- Den Markt verstehen: Saudi-Arabien wartet nicht auf Sie
- Wasta – früher und heute
- Den Markteintritt vorbereiten
- Marketingmix an das Zielland anpassen
- Risikomanagement: Wie geht man mit Unsicherheiten in Saudi-Arabien um?
- Erfahrungen eines Projektentwicklers – 15 Merksätze und Lektionen
- Etwas Theorie: Den internationalen Markteintritt erfolgreich gestalten

### **Szenario 2: Wir suchen einen Händler vor Ort, der für uns verkauft (Kap. 3)**

- Die ideale Person für die arabische Welt
- Arabische Kultur und Privatsphäre
- Warum verstehen sich die USA und Saudi-Arabien als Verbündete?
- Wie schwierig ist es, einen Geschäftspartner in Saudi-Arabien zu finden?
- Als europäische Frau in Dubai und in Saudi-Arabien
- Etwas Theorie: Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern

### **Szenario 3: Die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft und deren Standort (Kap. 4)**

- Warum Dubai? Was bislang für den Standort sprach
- Gekommen, um zu bleiben – die Frage nach dem Hauptsitz
- Viele Nationen, ein Team – wie man die Unternehmenskultur anpassen kann

- Die Zentrale überzeugen
- Saudisierung – die Verpflichtung, Einheimische einzustellen
- Die Suche nach Personal
- Risikomanagement – wenn Lieferketten auseinanderbrechen
- Produzieren und niederlassen – warum man es wagen sollte
- Etwas Theorie: Niederlassungen in Exportländern

### **Verzeichnis der Infoboxen**

- Vertiefung: Interview mit Jean-Philippe Kohl von Swissmem, Verband der Schweizer Tech-Industrie (Abschn. 1.7).
- Exkurs: Wie funktionieren arabische Namen? (Abschn. 2.1)
- Storytelling und die Sehnsucht nach Geschichten in der arabischen Welt
- Fallstudie: Der Teighersteller Leisi (Abschn. 2.5.1)
- Islamische Finanzierung und Banken: Was ist der Kerngedanke? (Abschn. 2.5.4)
- Fallstudie: Pizza2Go im Ramadan (Abschn. 2.5.5)
- Fallstudie: Saudi Arabian Airlines und Popstar Akon (Abschn. 2.5.6)
- Kultur hat viele Elemente – die psychologische Wirkung von Kleidung, Seniorität und (Aus-)Bildungsstand (Abschn. 2.5.7)
- Golfstaaten und Branding: die Suche nach dem kulturellen Erbe (Abschn. 2.5.7)
- Fallstudie: E-Commerce mit Unterstützung eines Vertriebspartners (Abschn. 2.5.7)
- Die Beziehungen Österreichs zu Saudi-Arabien (Abschn. 3.4.1)
- Etwas Theorie: Kulturelle Unterschiede – das Modell von Hofstede (Vergleich Deutschland – Saudi-Arabien) (Abschn. 3.4.8)
- Zusammenarbeit in Projekten: Geht agiles Arbeiten? (Abschn. 3.4.8)
- Erfolgsmodell Free Zone in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) (Abschn. 4.1.2)
- Steuern: Zählt die Religion oder die Staatsbürgerschaft? (Abschn. 4.2)
- Das Eisbergmodell (Abschn. 4.3)
- Berufswunsch Beamter – drei Fragen, drei Antworten (Abschn. 4.5.2)

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einführung und Hintergründe: Die arabischen Golfstaaten

|  |          |
|--|----------|
| <b>1 Die arabischen Golfstaaten – früher und heute</b>                   | <b>3</b> |
| 1.1 Das neue Selbstbewusstsein in den arabischen Golfstaaten             | 3        |
| 1.2 Freund und Feind zugleich: Wie sich die Golfstaaten unterscheiden    | 8        |
| 1.3 Visionen, Chancen und große Aufgaben                                 | 19       |
| 1.3.1 Analyse: Was Wirtschaftswachstum in der Region fördert und hindert | 20       |
| 1.3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung                                      | 20       |
| 1.3.1.2 Abhängigkeit von Öl  | 23       |
| 1.3.1.3 Entwicklung des Ölpreises und Break-even-Ölpreis                 | 25       |
| 1.3.1.4 Hohe Staatsquote und hohe Anzahl von Beamten                     | 30       |
| 1.3.1.5 Hohe Anzahl von ausländischen Beschäftigten                      | 31       |
| 1.3.1.6 Ungesunder Lebensstil  | 34       |

|       |         |   |    |
|-------|---------|---|----|
|       | 1.3.1.7 | Bevölkerung: Viele junge Menschen   | 37 |
|       | 1.3.1.8 | Wasserknappheit und Umweltprobleme  | 40 |
|       | 1.3.1.9 | Menschenrechte und Arbeitsbedingungen   | 42 |
| 1.3.2 |         | Visionen: Wie die Golfstaaten ihre Wirtschaft und Gesellschaft umbauen wollen | 47 |
|       | 1.3.2.1 | Die Vision 2030 von Saudi-Arabien   | 48 |
|       | 1.3.2.2 | Visionen der anderen Golfstaaten  | 54 |
|       | 1.3.2.3 | Die Rolle der Staatsfonds bei der Umsetzung der Visionen                      | 55 |
| 1.3.3 |         | Ausländische Direktinvestitionen in den arabischen Golfstaaten                | 59 |
| 1.4   |         | Die digitale Transformation in den Golfstaaten                                | 61 |
| 1.5   |         | Die zwei Seiten Saudi-Arabiens: Worauf man sich einlassen muss                | 66 |
|       | 1.5.1   | Gute Seiten: Was sich in Saudi-Arabien verbessert hat                         | 66 |
|       | 1.5.1.1 | Zähmung des strengen Islams   | 67 |
|       | 1.5.1.2 | Förderung von Frauen  | 73 |
|       | 1.5.1.3 | Lockerung der Zensur von Literatur und Medien                                 | 78 |
|       | 1.5.1.4 | Politische Einflussnahme auf der Weltbühne                                    | 81 |
|       | 1.5.1.5 | Gastfreundschaft  | 86 |
| 1.5.2 |         | Schlechte Seiten: Was sich in Saudi-Arabien verschlechtert hat                | 88 |
|       | 1.5.2.1 | Hinrichtungen, Festnahmen, Zwangsmaßnahmen                                    | 89 |
|       | 1.5.2.2 | Unterdrückung der Meinungsfreiheit  | 91 |



|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.6 | Die Frage der Ethik: Darf man mit Saudi-Arabien Geschäfte machen?                               | 93  |
| 1.7 | Vertiefung: Interview mit Jean-Philippe Kohl von Swissmem, Verband der Schweizer Tech-Industrie | 99  |
| 1.8 | Das Wichtigste in Kürze: Einführung und Hintergründe  | 103 |

## **Teil II Drei Szenarien: Wie man in den Golfstaaten erfolgreich Geschäfte macht – am Beispiel von Saudi-Arabien**

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>2</b> | <b>Szenario 1: Markteintritt: Wie man Produkte in Saudi-Arabien verkaufen kann</b> | <b>109</b> |
| 2.1      | Den Markt in Saudi-Arabien verstehen: Was man mitbringen muss                      | 114        |
| 2.2      | Die Kunst des Follow-ups: Wie man Kontakte pflegt                                  | 118        |
| 2.3      | Exkurs: Wasta – früher und heute   | 120        |
| 2.4      | Den Markteintritt vorbereiten  | 123        |
| 2.4.1    | Kommen, um zu bleiben  | 123        |
| 2.4.2    | Marktanalyse: Informationen finden   | 125        |
| 2.4.3    | Markteinteilung: Segmentierung und Positionierung                                  | 129        |
| 2.4.4    | Etwas Theorie: Marktsegmentierung  | 131        |
| 2.4.5    | Positionierung: Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten                              | 132        |
| 2.4.6    | Storytelling: Nähe durch Geschichten schaffen                                      | 133        |
| 2.5      | Marketing-Mix an das Zielland anpassen   | 138        |
| 2.5.1    | Produktpolitik: Culture-free versus culture-bound                                  | 138        |
| 2.5.2    | After-Sales-Service: Nach dem Kauf ist vor dem Kauf                                | 140        |
| 2.5.3    | Preisfindung: Strategien entwickeln  | 147        |
| 2.5.4    | Exkurs: Das islamische Wirtschaftssystem   | 150        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.5.5    | Produktbekanntheit steigern: Werbung und persönlicher Verkauf                 | 158        |
| 2.5.6    | Werbung und kulturelle Fallstricke  | 162        |
| 2.5.7    | Persönlicher Verkauf in Saudi-Arabien   | 167        |
| 2.6      | Risikomanagement: Mit Unsicherheiten in Saudi-Arabien umgehen                 | 181        |
| 2.6.1    | Etwas Theorie: Risikomanagement im internationalen Geschäft                   | 184        |
| 2.6.2    | Zahlungsmoral in den Golfstaaten  | 188        |
| 2.7      | Vertiefung: Erfahrungen eines Projektentwicklers – 15 Merksätze und Lektionen | 191        |
| 2.8      | Etwas Theorie: Erfolgreicher internationaler Markteintritt                    | 196        |
| 2.9      | Das Wichtigste in Kürze: Szenario 1   | 201        |
| <b>3</b> | <b>Szenario 2: Wir suchen einen Händler vor Ort, der für uns verkauft</b>     | <b>205</b> |
| 3.1      | Die ideale Person für die arabische Welt                                      | 210        |
| 3.2      | Arabische Kultur und Privatsphäre   | 213        |
| 3.2.1    | Die Rolle der Familie in arabischen Kulturen                                  | 216        |
| 3.2.2    | Hierarchie nach Nationalitäten  | 218        |
| 3.2.3    | Der Begriff Araber  | 219        |
| 3.2.4    | Persönliche Beziehung als Geschäftsgrundlage                                  | 221        |
| 3.2.5    | Werte und Denkmuster in der arabischen Welt                                   | 222        |
| 3.2.6    | Die arabischen Begriffe Freund, Freundschaft und Partnerschaft                | 224        |
| 3.2.7    | Die wichtigsten Eigenschaften für arabische Manager bei der Partnersuche      | 226        |
| 3.2.8    | Beliebte Geschäftspartner   | 227        |
| 3.3      | Exkurs: Warum sich die USA und Saudi-Arabien als Verbündete verstehen         | 231        |
| 3.4      | Geschäftspartnersuche in Saudi-Arabien  | 237        |
| 3.4.1    | Marktchancen: Was gefragt ist   | 238        |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| 3.4.2    | Arabisch-Kenntnisse: Hilfreich ja,<br>aber notwendig?  | 240 |
| 3.4.3    | Hierarchien: Die richtige Ebene finden   | 242 |
| 3.4.4    | Termine: Flexibilität vermitteln   | 245 |
| 3.4.5    | Vereinbarungen: Wie verbindlich sind<br>Vereinbarungen?  | 247 |
| 3.4.6    | Kommunikation: Die vielen Bedeutungen<br>eines Jas   | 248 |
| 3.4.7    | Verzögerungen: Geduld als Gebot  | 252 |
| 3.4.8    | Arbeitseinstellung: Herausforderung<br>Nichtstun   | 254 |
| 3.4.9    | Kritik üben: Auf die Formulierung<br>kommt es an   | 261 |
| 3.4.10   | Kritische Situationen: Umgekehrtes<br>Denken als Ansatz  | 264 |
| 3.4.11   | Lösungen finden: Von Arabern lernen  | 266 |
| 3.5      | Vertiefung: Als europäische Frau in Dubai und in<br>Saudi-Arabien – Interview mit Karin Lorez                  | 268 |
| 3.6      | Etwas Theorie: Zusammenarbeit mit<br>internationalen Vertriebspartnern   | 270 |
| 3.7      | Das Wichtigste in Kürze: Szenario 2  | 275 |
| <b>4</b> | <b>Szenario 3: Die Gründung einer eigenen<br/>Tochtergesellschaft und deren Standort: Dubai<br/>oder Riad?</b> | 279 |
| 4.1      | Dubai: Was bislang für den Standort sprach   | 283 |
| 4.1.1    | Das Lebensgefühl von Dubai   | 283 |
| 4.1.2    | Die Freihandelszonen von Dubai   | 286 |
| 4.2      | Die Frage nach dem Hauptsitz   | 290 |
| 4.3      | Viele Nationen, ein Team – die<br>Unternehmenskultur anpassen  | 297 |
| 4.3.1    | Etwas Theorie: Eine erfolgreiche<br>Unternehmenskultur für Beschäftigte<br>aus unterschiedlichen Kulturen      | 300 |
| 4.3.2    | Gelungenes Teambuilding mit mehreren<br>Kulturen   | 302 |

## XXIV Inhaltsverzeichnis

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.4   | Die Zentrale überzeugen  | 305 |
| 4.5   | Saudisierung – die Verpflichtung, Einheimische einzustellen  | 307 |
| 4.5.1 | Die Rolle der Frauen im Arbeitsmarkt   | 308 |
| 4.5.2 | Wo Männer arbeiten wollen  | 311 |
| 4.5.3 | Wie die Saudisierung funktioniert  | 315 |
| 4.6   | Die Suche nach Personal  | 317 |
| 4.6.1 | Motivation von Angestellten  | 323 |
| 4.6.2 | Konzentration und Arbeitsrhythmus  | 325 |
| 4.6.3 | Entlassung von arabischen Mitarbeitern   | 328 |
| 4.7   | Risikomanagement – Wenn Lieferketten auseinanderbrechen  | 328 |
| 4.7.1 | Korruption und Compliance  | 330 |
| 4.7.2 | Wo Daten gespeichert werden  | 335 |
| 4.8   | Produzieren und niederlassen – Marktchancen in Hülle und Fülle   | 336 |
| 4.8.1 | Vertiefung: Die Eröffnung einer Niederlassung in Saudi-Arabien – Interview mit Johannes Müller und Asem Shadid | 338 |
| 4.8.2 | Vertiefung: Wie ein US-Unternehmensberater sich selbstständig machen wollte – ein Lehrstück                    | 348 |
| 4.9   | Etwas Theorie: Niederlassungen in Exportländern  | 355 |
| 4.10  | Das Wichtigste in Kürze: Szenario 3  | 358 |
|       | <b>Nachwort</b>  | 361 |
|       | <b>Anhang</b>  | 363 |
|       | <b>Glossar</b>   | 365 |
|       | <b>Literatur</b>   | 367 |

## Über die Autoren



**Prof. Dr. Paul Ammann**, Jahrgang 1957; forscht und lehrt an der Berner Fachhochschule (BFH) zu den Themen „Internationales Marketing“ und zum Einsatz digitaler Technologien in Geschäftsprozessen. Außerdem leitet er die Forschungsgruppe „Internationales Management“ an der BFH. Vor seiner wissenschaftlichen Karriere arbeitete Ammann als Manager bei IBM und beim Technologieunternehmen ABB, wo er das globale Business Development der Business Unit ABB Transformer Services

leitete. Seit einem Einsatz für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz im Libanon und Irak 1984–1986 beschäftigt er sich privat und beruflich mit der arabischen Welt.



**Gerald Drißner**, 1977 geboren und in Österreich aufgewachsen, ist freier Journalist und Buchautor. Der Diplom-Volkswirt und Absolvent der Henri-Nannen-Journalistenschule in Hamburg (2004/2005) war zunächst Reporter beim Magazin Stern. Später hat Drißner mehr als zehn Jahre in arabischen und islamischen Ländern gelebt und gearbeitet. Seine Arbeiten wurden mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem renommierten Axel-Springer-Preis.

Beide Autoren sprechen Arabisch und haben bereits in einem früheren Forschungsprojekt an der Berner Fachhochschule zusammengearbeitet.

# Abkürzungsverzeichnis<sup>1</sup>

|       |  |
|-------|--|
| AED   | Dirham der Vereinigten Arabischen Emirate  |
| BIP   | Bruttoinlandsprodukt   |
| BRICS | Anfangsbuchstaben von Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika                             |
| B2B   | Business-to-Business   |
| DACH  | Deutschland, Österreich, Schweiz   |
| DEI   | Diversity (Vielfalt), Equity (Gleichberechtigung) and Inclusion (Inklusion)                        |
| EMEA  | Europe, the Middle East and Africa   |
| ESG   | Environmental (Umwelt), Social (Soziales) and Governance (verantwortungsvolle Unternehmensführung) |
| FDI   | Foreign Direct Investment, ausländische Direktinvestition  |
| GCC   | Gulf Cooperation Council (Golf-Kooperationsrat)  |
| JV    | Joint Venture  |
| KMU   | Kleine und mittlere Unternehmen  |
| KPI   | Key Performance Indicator  |

---

<sup>1</sup> Hinweis: Einige Begriffe werden im Glossar am Ende dieses Buches erklärt.

## **XXVIII      Abkürzungsverzeichnis**

|      |  |
|------|--|
| MBS  | Mohammed bin Salman Al Saud  |
| MENA | Middle East and North Africa (Nahe Osten und Nordafrika)                                       |
| OEM  | Original Equipment Manufacturer  |
| OPEC | Organization of the Petroleum Exporting Countries, Organisation der erdölexportierenden Länder |
| PIF  | Public Investment Fund Saudi-Arabiens  |
| SAR  | Saudi Riyal  |
| VAE  | Vereinigte Arabische Emirate   |



# Abbildungsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Abb. 1.1 | Die arabischen Golfländer. (Quelle: Fabienne Kilchör)   | 14 |
| Abb. 1.2 | Diriyya, heute ein Vorort von Riad – von 1727 bis 1818<br>Hauptstadt des Emirats Diriyya unter der ersten saudischen<br>Dynastie. (Quelle: <a href="https://www.shutterstock.com/de/g/Ziad+Khayat">https://www.shutterstock.com/de/g/<br/>Ziad+Khayat</a> ) | 15 |
| Abb. 1.3 | Wachstum Bruttoinlandsprodukt 2020–2028<br>(IMF Data: ( <i>World Economic Outlook Database</i> , o. J.))  | 22 |
| Abb. 1.4 | Die Entwicklung des nominalen Ölpreises 1960 bis 2022<br>(U.S. Energy Information Administration)   | 26 |
| Abb. 1.5 | Anteil der Staatsbürger, die beim Staat arbeiten 2021<br>(GCC Statistical Center – <i>Labour</i> , o. J.-a)   | 31 |
| Abb. 1.6 | Anteil Erwerbstätige mit ausländischer Staatsangehörigkeit<br>an der Gesamtbeschäftigung 2021 (GCC Statistical Center –<br><i>Labour</i> , o. J.-b)   | 32 |
| Abb. 1.7 | Bevölkerungspyramide Deutschlands und Saudi-Arabiens<br>2023 (PopulationPyramid.net)  | 37 |
| Abb. 1.8 | Tourismus spielt eine wichtige Rolle in der Vision<br>Saudi-Arabiens: Al-Ula war eine Stadt des nabatäischen<br>Königreichs, berühmt für ihre Grabanlagen<br>(Bildnachweis: Gerald Drißner)   | 53 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Abb. 1.9  | Ausländische Direktinvestitionen in den Golfstaaten<br>(World Bank Open Data, o. J.)  | 60  |
| Abb. 1.10 | Nachts in der Altstadt von Dschidda (Bildnachweis:<br>Gerald Drißner)   | 76  |
| Abb. 2.1  | Szenario 1: Markteintritt und Direkter Export   | 110 |
| Abb. 2.2  | Positionierung von Exportprodukten  | 137 |
| Abb. 2.3  | al-Masdschid al-Nabawi – Das Areal der<br>Prophetenmoschee in Medina, Saudi-Arabien<br>(Bildnachweis: Gerald Drißner)   | 152 |
| Abb. 2.4  | Die Verkaufsveranstaltung des Einzelhandels<br>„Black Friday“ heißt in arabischen Ländern<br>„White Friday“ (Bildnachweis: Gerald Drißner)  | 167 |
| Abb. 2.5  | E-Commerce-Geschäfte, die 2023 vom Vertriebspartner<br>des Schweizer Exporteurs Mummazone bedient werden<br>(www.mummazone.com)   | 180 |
| Abb. 3.1  | Szenario 2: Export über Vertriebspartner  | 206 |
| Abb. 3.2  | Corniche von Dammam. Die Stadt im Osten<br>Saudi-Arabiens ist ein wichtiger Standort der saudischen<br>Erdölindustrie. (Bildnachweis: Gerald Drißner)   | 211 |
| Abb. 3.3  | König Saud trifft Präsident Roosevelt ( <i>This file is a<br/>work of a U.S. Army soldier or employee, taken or made<br/>as part of that person's official duties. As a work of the<br/>U.S. federal government, it is in the public domain in<br/>the United States.</i> ) | 232 |
| Abb. 3.4  | Sprachen in den Vereinigten Arabischen Emiraten 2023<br>(„United Arab Emirates“, o. J.)   | 243 |
| Abb. 3.5  | Vergleich der Dimensionen des Hofstede-Modells<br>zwischen Deutschland und Saudi-Arabien: Machtdistanz,<br>Individualismus, Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung,<br>Langzeitorientierung, Genuss (Hofstede Insights<br>Oy reg. FI1652415-9)                               | 257 |
| Abb. 3.6  | Die vier Teilprozesse des Vertriebspartnermanagements   | 273 |
| Abb. 4.1  | Szenario 3: Aufbau einer Niederlassung  | 280 |
| Abb. 4.2  | Das Eisbergmodell der Unternehmenskultur  | 299 |
| Abb. 4.3  | Aktivitäten zur Stärkung der Unternehmenskultur der<br>Datwyler Middle East (DEI: Diversity, Equity and<br>Inclusion = Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion)  | 303 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Abb. 4.4 | Nachteile einer Anstellung im privaten Sektor gemäß einer im Jahr 2000 in Kuwait durchgeführten Umfrage (1: trifft gar nicht zu; 5: trifft vollständig zu) (Al-Mutairi et al., 2020) | 313 |
| Abb. 4.5 | „Gemeinsam gegen die Korruption“ – Schild an einer Straße in Saudi-Arabien (Bildnachweis: Paul Ammann)   | 333 |

# Tabellenverzeichnis

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tab. 1.1 | Break-even-Ölpreis und durchschnittlicher Ölpreis für Brent Crude – Schätzungen des IMF für 2023 ( <i>Breakeven Oil Prices – IMF Data</i> , o. J.)                                       | 28  |
| Tab 1.2  | Adipositasraten in % der Gesamtbevölkerung 2023 (World Obesity Federation 2023)  | 35  |
| Tab. 1.3 | Ausgewählte Ziele der Vision 2030 Saudi-Arabiens, veröffentlicht 2016 ( <i>Overview – Vision 2030</i> , o. J.)   | 50  |
| Tab. 1.4 | Größte Staatsfonds weltweit 2023 (Megginson et al., 2023)  | 56  |
| Tab. 1.5 | Gigaprojekte des Public Investment Fund Saudi-Arabiens ( <i>PIF – Giga Projects   Public Investment Fund, Saudi Arabia</i> , o. J.)  | 58  |
| Tab. 2.1 | Informationsquellen für die Marktanalyse in den Golfstaaten  | 128 |
| Tab. 2.2 | Die 10 beliebtesten kostenlosen Android-Apps in Saudi-Arabien im Juli 2023   | 161 |
| Tab. 2.3 | Risiken im Exportgeschäft  | 186 |
| Tab. 3.1 | Wichtigste Exportgüter aus der DACH-Region in die Golfstaaten ( <i>Statistisches Bundesamt</i> , o. J.) ( <i>Database – Eurostat</i> , o. J.) ( <i>Swiss-Impex – Startseite</i> , o. J.) | 238 |

## XXXIV Tabellenverzeichnis

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tab. 4.1 | Die zehn größten Freihandelszonen in den VAE (Admin, 2021) und ( <i>EmiratesSetup Business Consultants, Dubai &amp; Abu Dhabi</i> , o. J.) | 289 |
| Tab. 4.2 | Vor- und Nachteile einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft gegenüber einem Joint Venture  | 295 |

# Teil I

**Einführung und Hintergründe: Die  
arabischen Golfstaaten**