



WIRTSCHAFTSWUNDER IN DER WÜSTE

Strategien für langfristigen
Erfolg in den Golfstaaten

Béatrice Hecht-El Minshawi

Wirtschaftswunder in der Wüste

Béatrice Hecht-El Minshawi

Wirtschaftswunder in der Wüste

Béatrice Hecht-El Minshawi

Strategien für langfristigen Erfolg in den Golfstaaten

REDLINE WIRTSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-01421-4 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-119-3 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München. www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe: © 2007 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Abbildung S. 35: André Ueberbach, Singapore 2007
Lektorat: Tanya Wegberg, Neuruppin
Umschlaggestaltung: INIT, Bielefeld
Umschlagabbildung: dpa, Düsseldorf/AKG, Berlin
Satz: M. Zech, Redline GmbH

Druck: Himmer, Augsburg
Bindearbeiten: Thomas, Augsburg
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Dank

Einleitung

Schwarzes Gold im Orient

Geschäftserfolg in den Golfstaaten

Was Sie von diesem Buch erwarten könne

Interkulturelle Kompetenz für das Business am Golf

Was ist Kultur und warum ist die Beschäftigung damit sinnvoll?

Erwartungen der orientalischen Geschäftspartner

Business am Golf

Wirtschaftliche Zusammenhänge der Länder am Golf

Geschäftsmöglichkeiten in den Golfstaaten

Wie Religion und Familie das Business beeinflussen

Was heißt Islam und was Muslime?

Muslime als Geschäftspartner

Der Weg zum guten Geschäft

Expatriates in den Golfstaaten

Partnerinnen und Familie im Ausland

Geschäftsfrauen unterwegs

Die Entwicklung in der Golfregion

Wüstenländer am Golf

Iran

Irak

Kuwait

Saudi-Arabien

Bahrain

Katar

Vereinigte Arabische Emirate

Oman

Ausblick: Traditionelle Geschäfte und die Basis für neue

**Praktische Informationen für die Kooperation mit
orientalischen Geschäftspartnern**

Begrüßungen und Redewendungen

Titel und Ehrentitel

Allgemeine Regeln für Ihren Geschäftskontakt im Orient

Tipps für Ihren Geschäftskontakt mit Arabern

Tipps für Ihren Geschäftskontakt mit Iranern

Anhang: Was ist was?

Regionen und Organisation

Adressen & Kontakte

Internet-Links für die Golfstaaten

Geplante Termine für Ramadan und Opferfest

Sprachen

Literatur

Stichwortverzeichnis

Vorwort und Dank

Unabhängig meiner langjährigen Erfahrungen in den Ländern der Persisch und Arabisch sprechenden Welt, bin ich dankbar für alle Informationen, die mir die vielen Menschen gegeben haben, die sowohl aus den Golfstaaten stammen oder von woanders herkommen und in den verschiedenen Ländern am Golf leben als auch aus diesen Ländern stammen und in Australien, Europa und den USA beruflich tätig sind.

Das sind Frauen und Männer unterschiedlichen Alters und Backgrounds, aus angesehenen bis unbekanntem Familien, die sehr verschiedene Aufgaben und Positionen haben. Die meisten von ihnen sind beruflich tätig, zum Beispiel in arabischen und europäischen Unternehmen diverser Branchen am Golf, in Europa und den USA. Einige sind in Kultureinrichtungen oder in örtlichen Auslandshandelskammern, Delegiertenbüros und Repräsentanzen beschäftigt. Manche sind in Familienunternehmen und selbstständig tätig.

Abgesehen von wenigen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen haben alle anderen darum gebeten, die Informationen, die sie mir gaben, verschlüsselt oder ganz ohne persönliche Angaben und ihren Namen im Buch zu integrieren. Sie hätten sonst die Erlaubnis ihres Unternehmens einholen müssen.

In Wirtschaftsforen, Konferenzen und Kongressen, an denen Deutsche und Araber teilnehmen, sprechen die deutschen Vertreter meist von den dynamischen Märkten, die sich in den arabischen Ländern weiterhin entwickeln, und an denen sie mehr partizipieren möchten. Sie sprechen

von den Verbesserungen der Dienstleistungen im Umwelt- und Finanzbereich, der Infrastrukturen, der IT- und Hochtechnologie und der Tourismusbranche. Auch die Bundeskanzlerin Angela Merkel äußerte Anfang Februar 2007 während ihrer Nahostreise in Abu Dhabi: "Wir haben den Wunsch, daran teilzuhaben." Vehement trat sie für ein entsprechendes Abkommen für freien Handel zwischen der Europäischen Union und den Golfstaaten ein und sagte: "Ich glaube, dass es jetzt an der Zeit ist, hier zu einem Abschluss zu kommen." Außerdem weisen Delegationsführer stets gerne darauf hin, dass Deutsche 2006 für Projekte in den Golfstaaten immerhin rund 600 Millionen US-Dollar verplanten.

Araber dagegen erwähnen zuallererst die guten und oft langjährigen Beziehungen zwischen Personen im Orient und Okzident und verteilen stolz Grußworte ihrer Regierungschefs und Minister. Und weil sie viel Wert auf ihre guten Beziehungen zu deutschen Unternehmern und Politikern legen, weisen die Vertreter aus den Vereinigten Arabischen Emiraten gleich darauf hin, dass sie Ideen schnell realisieren, geplante Projekte zügig abwickeln und Produkte pünktlich liefern werden.

Wirtschaften heißt: profitable Geschäfte machen, aber auch, dafür Verantwortung zu tragen. Gerade im Zusammenspiel modernster Länder, die über Satelliten kommunizieren, alternative Energien entwickeln und Atome spalten können, ist ein Höchstmaß an intellektueller und emotionaler Reife und eine vernünftige moralische Basis erforderlich – eine Herausforderung für Strategen und Entwickler, für Unternehmer im Business zwischen Deutschland und den Golfstaaten.

Die Wirtschaftsbeziehungen mit den Golfstaaten benötigen keine neue Basis, wenn wir es mit Goethe halten:

*»Wer sich selbst und andere kennt, wird auch hier erkennen:
Orient und Okzident sind nicht mehr zu trennen.*

*Sinnig zwischen beiden Welten sich zu wiegen, lass ich
gelten; also zwischen Ost und Westen sich bewegen, sei's
zum Besten!«*

Goethe, J.W.: West-östlicher Divan

Wünschenswert wäre, wenn internationale
Wirtschaftsbeziehungen mehr und nachhaltiger zur Reifung
von Menschen und Friedensprozessen und zum Schutz der
Umwelt beitragen könnten.

Danken möchte ich allen, die mir Informationen gegeben
haben, denn sie haben für die Fülle des Buches gesorgt.
Besonderer Dank geht an Christine Huber, Lektoratsbüro &
Literaturagentur, die mich motiviert hat, auch dieses Buch
zu schreiben und mich treu und wie immer kompetent
begleitete.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen von Herzen viel Freude
am Golf und ein gutes Gelingen.

Béatrice Hecht-El Minshawi

Einleitung

Globalisierung ist in aller Munde. Doch warum wird dieser weltweite Vorgang meistens nur ökonomisch verstanden? Hinter den wirtschaftlichen Prozessen stehen Menschen unterschiedlicher Kulturen und mit individuellen Interessen und Kompetenzen. Sie müssen sich bei der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg verständigen. Dies ist eine Provokation für die eigene kulturelle Prägung, eine Provokation für die Gefühle, für alle Sinne, für die kognitive und kommunikative Kompetenz. Und es ist eine Herausforderung für alle, die in ihren Geschäftsbeziehungen am Golf erfolgreich sein möchten. Ohne Kulturkompetenz ist das nicht leicht.

Schwarzes Gold im Orient

In den letzten zehn Jahren hat sich die Anzahl der Menschen, die an der Weltwirtschaft teilhaben, von 1 Million auf rund 5 Millionen rasant entwickelt. Sie treiben Handel, sind lokal, regional und international unterwegs und müssen miteinander arbeiten und auskommen. In den beteiligten wohlhabenden Ländern werden Reiche reicher und Arme ärmer. In armen Ländern werden aber alle etwas wohlhabender (Pascale Lamy, Direktor IOMC, WTO-Generaldirektor, 2006). Dies betrifft jedenfalls die Menschen in den Golfstaaten.

Diese Dynamik und weltweite Herausforderung wird nicht nur in Asien, sondern besonders auch am Golf vorangetrieben. Öl, das Schwarze Gold, ist der Reichtum im Nahen Osten. Am Schatt al-Arab oder Arvand Rud, wie die

Iraner sagen, der Nahtstelle zwischen der arabischen und persischen Golfseite, stehen die größten Raffinerien der Region. Alle Länder am Golf, die seit vielen Jahren Öl fördern, haben sich vorgenommen, durch die Einnahmen die Menschen ihres Landes zu unterstützen, für Bildung und Arbeit zu sorgen, die Infrastruktur zu modernisieren und ihr Land für den Weltmarkt zu entwickeln. Öl ist aber auch ein Schmierstoff der Globalisierung. Das Schwarze Gold ist sehr umkämpft und hat bislang durch viele Krisen weniger zur Entwicklung beigetragen als erhofft.

Geschäftserfolg in den Golfstaaten

Ein Engagement für neue Märkte und für etablierte internationale Geschäftsbeziehungen in der Golfregion ist gefragt. Doch viele Unternehmer, Manager und Ein- und Verkäufer sind unsicher, wie sie sich gegenüber ihren Geschäftspartnern im Mittleren und Nahen Osten verhalten sollen. Sie genießen es, dass unsere Produkte und Qualitätsnormen in den Golfstaaten geschätzt und oft bevorzugt sind. Sie verstehen aber nicht, warum wir aus orientalischer Sicht manchmal als kompliziert gelten. Dafür suchen sie schnelle Antworten auf ihre Fragen. Im Lernprozess der interkulturellen Kompetenz geht es aber nicht um Rezepte, sondern um systemische Konzepte, um über das Verstehen der eigenen kulturellen Kompetenz und das Abgleichen mit der orientalischen Kultur den Geschäftspartnern am Golf adäquat und fair begegnen zu können. Möchten beide Seiten mehr miteinander zu tun haben, sollten sie sich besser verständigen und die Unterschiede verstehen lernen.

Das verheerende Attentat in New York und weitere Anschläge in anderen Großstädten der Welt prägen derzeit unser Bild von muslimischen Arabern. Die jetzige Politik im Iran verhindert eine positivere Perspektive. Doch warum sehen wir im Orient nur das, was wir sehen wollen, und

warum sehen auch die Orientalen an uns nur, was sie sehen möchten? So gestaltet sich jede Seite ihr eigenes Bild, nämlich jenes, das ihnen am meisten dient. Wie kommen wir zu einer differenzierten Betrachtungsweise sowohl unserer kulturellen und traditionellen Unterschiede als auch unserer gemeinsamen Interessen?

- Ein norddeutsches Unternehmen hat seit vielen Jahren mit Saudi-Arabien zu tun. Immer wieder gehen deutsche Experten für ein bis zwei Jahre nach Riad. Während der Vorbereitungsseminare wird oft berichtet, dass es ihren Partnerinnen schwer fällt, ihre Männer in einem derart strengen islamischen Land zu wissen oder selbst dorthin zu gehen, woher Fundamentalisten kommen.
- Ein süddeutsches Unternehmen hat seit einigen Jahren behutsame Geschäftskontakte mit dem Iran. Diese Fachkräfte haben es wirklich schwer, ihren geplanten Aufenthalt im Iran zu Hause durchzusetzen. Immer wieder kommt das Thema: »Wie soll ich mit den Ängsten meiner Frau umgehen?«

In beiden Beispielen werden Ängste der Familien deutlich, die auch den Alltag der in den Orient reisenden Geschäftsleute beeinflussen. Sie selbst machen meist sehr gute Erfahrungen mit ihren arabischen und iranischen Partnern und Mitarbeitern, doch können sie ihre positiven Eindrücke und Erkenntnisse ihren Familien nicht ausreichend vermitteln, weil die Medien tagtäglich unangenehme Informationen verbreiten.

Wir alle müssen mit Klischees und Vorurteilen umgehen. Sie leiten unsere sozialen Kontakte. Sind wir unseren Mitmenschen gegenüber immer fair? Über die differenzierte Beschäftigung mit den eigenen und den anderen kulturellen Strukturen lässt sich Verhalten erklären und verstehen, und es hilft, Konzepte für die langfristige Begegnung mit Geschäftspartnern im Orient zu bilden. Das ist eine gute

Basis, um durch wiederholte Begegnungen mit Ihren Geschäftspartnern Ihre interkulturelle Kompetenz zu fördern.

Die meisten Ihrer Geschäftspartner in den Golfstaaten sind sowohl modern als auch konservativ. Modern hinsichtlich des Zugangs zu Technik und Infrastruktur, dennoch konservativ und Kultur bewahrend. In der westlichen Presse wird das oft mit »halbierte Moderne« beschrieben. »Wir sind und bleiben Araber und gläubige Muslime«, behauptet der 30-jährige Magdy, den ich in Abu Dhabi zum Gespräch treffe. Er studierte Ökonomie in den USA und leitet den Betrieb seines Vaters, ein Elektronunternehmen.

Die Identität als Araber oder Perser ist sehr stark ausgeprägt und wird jeweils von einer langen und beeindruckenden Geschichte getragen. Die meisten Araber wie Iraner pflegen eine mehrdimensionale Kommunikationskultur. Sie sehen ihr Leben als Einheit und teilen es nicht so strikt, wie wir es vielleicht gewohnt sind, in beruflich und privat. Sie verstehen sich als eine Person mit verschiedenen Aufgaben und Rollen, die sich immer wieder ergänzen und überlappen können. Eine davon ist, Geschäftspartner eines oder einer Deutschen zu sein.

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Viele Informationen und Insidertipps warten darauf, von Ihnen entdeckt zu werden. Es sind keine Geschichten aus *Tausendundeiner Nacht*, sondern unterschiedliche Erfahrungsberichte verschiedener Geschäftsleute. Diese Informationen können für die systematische Planung und Vorbereitung Ihrer Geschäfte am Golf, für die Durchführung – die Kontaktaufnahme, den Beginn, die Abwicklung, die Verhandlungsprozesse – und für die Endabwicklung hilfreich sein.

Teil I – Interkulturelle Kompetenz für das Business am Golf – führt Sie in die Geheimnisse kulturellen Verhaltens im Orient ein und zeigt Ihnen, wie Sie sich darauf einstellen können. Sie werden anhand von Beispielen mit interkulturellen Fragen und Lösungen konfrontiert und erfahren, wie Sie sich methodisch am besten auf Ihr Business am Golf vorbereiten können.

Teil II – Business am Golf – lenkt Ihr Augenmerk auf die Geschäftsmöglichkeiten in den Golfstaaten. Hier lesen Sie über die Bedingungen in der Region. Sie bekommen einen Einblick in die wirtschaftlichen Zusammenhänge, in die islamische Lehre und erfahren, wie muslimische Geschäftspartner handeln, denn die Grundlagen islamischer Ethik werden auch Ihr Business beeinflussen. Sie erhalten Informationen über die orientalische Gesellschaft, was Arbeiten hier und dort bedeutet und welche Lebenseinstellung Ihre Geschäftspartner besitzen. Außerdem erfahren Sie, welche Kompetenzen Geschäftsleute benötigen, die längere Zeit in den Golfstaaten tätig sind. Schließlich gibt es einen kurzen Einblick in die Frage, was Berufsfrauen unterwegs erwartet.

Teil III – Entwicklung in der Golfregion – beschäftigt sich mit den Traditionen und dem Fortschritt in den Golfstaaten. Hier erhalten Sie Informationen über die einzelnen Länder am Golf, über die Geschichte der Golfregion und die Entwicklung durch den Öl- und Gasreichtum. Das Wissen über die Beziehungen zwischen Orient und Okzident und über den Einfluss arabischer Kultur in Europa soll einen Einblick in arabische Gesellschaften bieten.

Teil IV – Praktische Informationen für die Kooperation mit orientalischen Geschäftspartnern – ist ein Serviceteil. Hier finden Sie eine Fülle wertvoller und praktischer Tipps für die Kooperation mit Ihren Geschäftspartnern. Mit Verhaltensregeln, Adressenlisten, Anmerkungen, einer Literaturliste und einem Stichwortregister endet das Buch.

Interkulturelle Kompetenz für das Business am Golf

*Was ist Kultur und warum ist die
Beschäftigung damit sinnvoll?*

Geschäfte machen mit Bewohnern der Golfstaaten verläuft meistens anders als hier. Die Menschen dort leben nach anderen Gesetzmäßigkeiten und reagieren oft anders, als Sie es kennen. Und Sie fühlen und reagieren auch anders, wenn Sie in einer fremden und klimatisch ungewohnten Umgebung sind. Das alles kann die Begegnung mit Orientalen und die Geschäftsabläufe beeinflussen. Mit interkultureller Kompetenz können Sie damit leichter umgehen.

Kulturelles Verhalten ist die Gesamtheit dessen, was wir gelernt haben und in unserem Handeln, zum Beispiel in unseren Rollen und Aufgaben, zum Ausdruck bringen. Kulturelles Verhalten lernen wir dort, wo wir aufwachsen: in einer speziellen Region der Welt und als Angehörige eines bestimmten Volkes und Landes. In der Anonymität von Großstädten zurechtzukommen oder auf dem Lande mit Tieren umzugehen, das älteste Kind der Geschwisterreihe zu sein oder das mittlere oder jüngste - aus solchen Erfahrungen können Sie Kompetenzen für Ihren Berufsalltag gewinnen. Sich um die Sippe oder den Stamm zu kümmern, in der Wüste mit Hitze und Staub zu leben, in Überschwemmungsgebieten immer wieder Hütten

aufzubauen oder im Dschungel Wege zu bahnen – das sind Fähigkeiten, die schulen.

All diese unterschiedlichen Lebenssituationen und Erfahrungen beeinflussen die kulturelle Prägung einer Person. Das hat direkte Auswirkungen auf die Vorstellungskraft und Kreativität, auf Energie und Ausdauer. Auch die Vorbildrolle, die Kompetenz, ein Team zu bilden, eine Abteilung zu leiten oder ein Unternehmen zu führen, kann in der Wüste, im Dschungel oder beim Aufbau einer Hütte gelernt werden. Wer international interessant sein möchte, sollte sich mit der eigenen kulturellen Vielfalt und der von anderen Personen beschäftigen.

Wir halten uns nicht so gerne beim Drumherum auf, sondern kommen im Gespräch schnell zur Sache. Smalltalk, der nicht zum Ziel führt, ist nicht unsere Kultur. Während wir in Nordeuropa eher gewohnt sind, uns zielorientiert und rational auf Geschäftstreffen vorzubereiten und uns schon im Vorfeld weitgehend vor Unsicherheiten zu schützen, vertrauen Orientalen meist mehr ihrem Gefühl. Dies sind zwei völlig unterschiedliche Herangehensweisen für ein Business am Golf.

Hier finden Sie Anregungen für Gesprächsthemen. Sollten Sie zum Beispiel Auslandserfahrung haben oder leben Sie mit drei Generationen in einem Haus zusammen, können Sie diese Aspekte beim nächsten Smalltalk einbringen. Smalltalk ist im Orient nämlich Bigtalk. Bereiten Sie sich vor und lassen Sie sich Zeit, um das zu erzählen, was der andere von Ihnen wissen sollte.

Für die Menschen im Nahen Osten spielen folgende Kategorien eine besondere Rolle: hierarchisch, kollektivistisch und fatalistisch. Wenn Ihnen das Bedürfnis Ihrer Geschäftspartner nach hierarchischer Einordnung, nach kollektivistischer beziehungsweise familienorientierter Einstellung und nach fatalistischer Überzeugung fremd ist, versuchen Sie eine Antwort darauf zu finden, was die Araber und Iraner davon haben, dass sie solchen kulturellen Denkweisen anhängen.

Auf der nächsten Seite sehen Sie eine Liste von mehreren bipolaren Faktoren, die in Ihrer Begegnung mit den Geschäftspartnern im Nahen Osten sowohl den Gesprächsbeginn als auch den Verhandlungsprozess und die Umsetzung beeinflussen. Dahinter verbergen sich die jeweiligen unterschiedlichen Sozialisationen, das heißt Unterschiede im Denken, in den Grundwerten, in den Annahmen, in den Interpretationen und Interaktionsmethoden der Menschen, auch Diversitäten in ihrer Lebensphilosophie, ihrer psychologischen Orientierung und ihrem Weltbild.

Kulturelle Unterschiede zwischen Orient und Okzident, die das Geschäftliche beeinflussen

[Siehe Tabelle](#)

Zusammengestellt aus: Hofstede 1997, Hecht-El Minshawi 2003/1, Berninghausen/Hecht-El Minshawi 2007

Stellen Sie sich darauf ein, im Business mit den Golfstaaten die Macht zu zeigen, die Sie durch Ihre Position haben: Sie sind ein Vorgesetzter, der risikobereit ist und dem die Menschen im Unternehmen am Herzen liegen, der sich eloquent und flexibel gibt, auf Status achtet und

seinen Untergeordneten sagt, was sie wie und bis wann zu tun haben.

Herr A. hält sich seit einigen Tagen in Dubai auf und möchte dort den Verkaufsleiter eines arabischen Im- und Exporthandels treffen. Es war mühsam, erinnert sich Herr A., von Augsburg aus mit seinem Kollegen in Dubai einen Termin zu vereinbaren. Die Faxe kamen entweder nicht an oder wurden nicht beantwortet, und war Herr F. am Telefon, wurde das Gespräch ständig unterbrochen. Die beiden Herren hatten zwar während eines Arabien-Besuchs von Herrn A. im Jahr zuvor schon einmal miteinander gesprochen, aber keine Gelegenheit gehabt, sich gut kennen zu lernen.

Herr A. erreicht pünktlich das Gebäude, in welchem Herrn F.s Firma untergebracht ist. Es ist wenige Minuten vor 11 Uhr, und der Deutsche freut sich, dass er spätabends wieder nach Hause fliegen wird. Er ist längst des Reisens überdrüssig, weil er wegen des ständigen Lärms in den VAE schlecht schlafen kann. Von seinem letzten Geschäftstreffen verspricht er sich jedoch noch einigen Erfolg. Sein Produkt, eine Schraube mit besonderer Windung, wird Herrn F. gefallen.

Um 11.20 Uhr wird Herr A. endlich in das große Bürozimmer geleitet. Der Araber, in sichtbar teures Tuch elegant gekleidet, steht hinter seinem mächtigen Schreibtisch und telefoniert, indem er sein Handy zwischen Kopf und Schulter eingeklemmt hält, während er Papiere und Akten sortiert, die sich auf dem Schreibtisch türmen. Herr A. in seinem Unternehmens-Tropenlook streicht sich beim Anblick des bedeutenden Mannes die Hose glatt. Etwas irritiert hält er im Raum Ausschau nach einem angemessenen Platz. Während der Araber laut und hektisch spricht – Herr A. versteht kein Wort davon –, bedeutet er