

**Béatrice Hecht-El Minshawi**  
**Wirtschaftswunder in der Wüste**



**Béatrice Hecht-El Minshawi**

# Wirtschaftswunder in der Wüste

Strategien für langfristigen Erfolg in den  
Golfstaaten

## **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](http://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

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort und Dank</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>11</b>
Schwarzes Gold im Orient .....	13
Geschäftserfolg in den Golfstaaten .....	14
Was Sie von diesem Buch erwarten können .....	16
<b>Interkulturelle Kompetenz für das Business am Golf</b> .....	<b>19</b>
Was ist Kultur und warum ist die Beschäftigung damit sinnvoll? .....	21
Erwartungen der orientalischen Geschäftspartner .....	33
<b>Business am Golf</b> .....	<b>35</b>
Wirtschaftliche Zusammenhänge der Länder am Golf ....	37
Geschäftsmöglichkeiten in den Golfstaaten .....	44
Wie Religion und Familie das Business beeinflussen .....	48
Was heißt Islam und was Muslime? .....	58
Muslime als Geschäftspartner .....	62
Der Weg zum guten Geschäft .....	66
Expatriates in den Golfstaaten .....	73
Partnerinnen und Familie im Ausland .....	81
Geschäftsfrauen unterwegs .....	91
<b>Die Entwicklung in der Golfregion</b> .....	<b>101</b>
Wüstenländer am Golf .....	105
Iran <b>ايران</b> .....	110
Irak <b>العراق</b> .....	116
Kuwait <b>الكويت</b> .....	119
Saudi-Arabien <b>المملكة العربية السعودية</b> .....	122
Bahrain <b>البحرين</b> .....	125

Katar قطر .....	127
Vereinigte Arabische Emirate الإمارات العربية المتحدة .....	129
Oman سلطنة عُمان .....	132
Ausblick: Traditionelle Geschäfte und die Basis für neue .....	134
<b>Praktische Informationen für die Kooperation mit orientalischen Geschäftspartnern .....</b>	<b>145</b>
Begrüßungen und Redewendungen .....	145
Titel und Ehrentitel .....	146
Allgemeine Regeln für Ihren Geschäftskontakt im Orient .....	147
Tipps für Ihren Geschäftskontakt mit Arabern .....	151
Tipps für Ihren Geschäftskontakt mit Iranern .....	153
<b>Anhang: Was ist was? .....</b>	<b>157</b>
Regionen und Organisationen .....	157
Adressen & Kontakte .....	158
Internet-Links für die Golfstaaten .....	162
Geplante Termine für Ramadan und Opferfest .....	165
Sprachen .....	167
<b>Literatur .....</b>	<b>179</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>181</b>

# 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 lang-jährigen 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 *Tausendund-einer 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.

