

Sylvia Ortlieb

Business-Knigge für den Orient

Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
Länder und Marktchancen	13
Der Nahe Osten	14
Die Golfstaaten	25
Der Maghreb-Gürtel	39
Die Islamische Republik Iran	49
Interkulturelles Training – muss das sein?	53
Falsch gespart kommt teuer zu stehen	54
Vorurteile und Selbstüberschätzung	55
Wie finde ich den richtigen Trainer?.....	57
Kulturell bedingte Persönlichkeitsmerkmale.....	58
Emotionale Kompetenz und Empathie	60
Unsicherheiten aushalten: Ambiguitätstoleranz.....	61
Kultur und Business im Orient	65
Termine und Erstkontakte.....	68
Das perfekte Gastgeschenk.....	72
Begrüßung, Anrede und Kleiderkonventionen.....	74
Die Geschäftsanbahnung.....	81
Monochron oder polychron: unterschiedliches Zeitverständnis	91
Beziehungsorientiert oder aufgabenorientiert: unterschiedliche Zielkonzepte	93
Verhandlungsstrategien.....	95
Geschäftsbeziehungen pflegen und ausbauen	106
Werte, Moralvorstellungen und Tabus.....	113
Islamische Regeln, Feste und Feiertage.....	121

Personalführung und Unternehmensorganisation im Orient	133
Status und Hierarchie	133
Patriarchalischer Führungsstil	135
Konfliktsituationen und Lösungsmöglichkeiten	138
Frauen in der arabischen Geschäftswelt	145
Orientalische Reflexionen	159
Kulturerbe und arabische Identität	159
Wissenschaftliche und kulturelle Errungenschaften der Vergangenheit.....	163
Eckpfeiler des Islam	167
Muslimische Glaubensgrundsätze	172
Islamische Bank- und Finanzsysteme	177
Bazar- und Feiertagskultur	181
Der Geschmack des Orients	183
Iran: Perser sind keine Araber	187
Die acht größten Irrtümer	188
Geschäfte mit Mullahs: Was man in der Islamischen Republik Iran beachten muss	190
Schlusswort	195
Literaturtipps	197
Über die Autorin	200
Dank	202

Vorwort

Die zweite Auflage des „Business-Knigge für den Orient“ ist für mich eine gute Gelegenheit zu einer kleinen Rückblende – was hat sich seit der Erstveröffentlichung des Buches ereignet: Im Maghreb, im Nahen Osten und in den Golfstaaten herrscht Aufbruchstimmung. Die arabische Welt ist im Umbruch begriffen: Viele arabische Regierungen haben mit milliardenschweren Investitionsprogrammen angefangen, breit angelegte Modernisierungsprozesse ihrer Infrastrukturen einzuleiten. Zwar ging die weltweite Finanzkrise nicht spurlos an der arabischen Welt vorüber, aber kluge arabische Investments und Beteiligungen zur rechten Zeit auch an deutschen Firmen werden die Finanzkraft dort stärken. Gerade erhielt Airbus die größte Bestellung des Superfliegers A380 seitens der Fluglinie Emirates. Mit dem Megaprojekt Desertec soll Europa zukünftig über solarthermische Kraftwerke Strom aus der Sahara gewinnen. Das höchste Gebäude der Welt, der *Burdsch Al-Khalifa*, steht nun in Dubai. Masdar City, die „Öko-Stadt“ am Golf, in der 2020 das weltweit größte Solarkraftwerk betrieben werden soll, ist ein Experiment, mit dem die Vereinigten Arabischen Emirate einmal mehr Furore machen können. Auch deutsche Firmen sind daran beteiligt.

Für europäische und vor allem deutsche Unternehmen bedeutet all dies, dass der arabische Raum keineswegs an Strahlkraft verloren hat, im Gegenteil!

Hervorragende Produkte sind die eine Seite – Kulturkompetenz die andere. Marktchancen sollten nicht leichtfertig durch mangelndes Wissen über regionale Kulturen, Mentalitäten und Geschäftspraktiken aufs Spiel gesetzt werden. Wirtschaftliches Handeln im Orient setzt voraus, dass man weiß, mit wem man es zu tun hat. Dass man historische Entwicklungen und systemische Zusammenhänge, Werte und Normen, die Bedeutung der Religion und die religiösen Vorschriften kennt und

respektiert. Und dass man weiß, dass Geben und Nehmen im Orient wechselseitig sind. Nur der, der mit den Herausforderungen im Orient am besten zurechtkommt und auf ungewohnte Situationen und fremde Verhaltensweisen sicher und kompetent reagieren kann, hat entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Ich merke das an meinen Seminaren und an dem regen, positiven Feedback der trainierten Menschen, wenn sie dann vor Ort sind. Eine gute Vorbereitung zahlt sich im wahrsten Sinne des Wortes aus, der *return of investment* der Kosten eines Seminars ist gegeben.

Für die zweite Auflage wurden zahlreiche Aktualisierungen vorgenommen, wirtschaftliche Daten und gesellschaftliche Entwicklungen auf den neuesten Stand gebracht. Seien Sie also neugierig, lassen Sie sich auf den Orient ein; lüften wir gemeinsam seine Geheimnisse. Mit einer optimalen Vorbereitung werden Sie erfolgreich im Business und darüber hinaus auch zum Brückenbauer zwischen den Kulturen und tragen so zum gegenseitigen Verständnis bei.

Sylvia Ortlieb

Einleitung

Der Orient ist in wirtschaftlicher und kultureller Hinsicht für Europa ein wichtiger Partner. Viele arabische Länder sind Mittelmeeranlieger und grenzen damit unmittelbar an Europa an, sie sind geografisch also unsere Nachbarn.

Die Ausfuhrzahlen in arabische Länder, die vor der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise zweistellige Zuwachsraten verzeichnen konnten, weisen wieder steigende Tendenzen auf. Deutsche Produkte sind in Arabien sehr geschätzt; noch immer wird mit „made in Germany“ Qualität und Zuverlässigkeit verbunden.

Der arabische Markt mit rund 300 Millionen Menschen und einem Gesamt-Bruttoinlandsprodukt (BIP) von mehr als 600 Milliarden Euro ist ausbau- und aufnahmefähig für Innovationen und wirtschaftliche Entwicklungen. Dies hauptsächlich in der Infrastruktur und bei Energieversorgung, Informationstechnologie, Gesundheit und Tourismus.

Auch die ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich verbessert: Mit dem ab 2010 avisierten Freihandel zwischen EU und den Mittelmeeranrainerstaaten und den bereits begonnenen Verhandlungen für den Freihandel zwischen der EU und dem Golfkooperationsrat werden dynamische Prozesse in Gang gesetzt, die wirtschaftliches Wachstum versprechen. Zudem ist ein Prozess der Liberalisierung der arabischen Ökonomie zu beobachten, der die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen nach Deutschland und Europa erleichtern wird. Doch wir sollten dabei beachten, dass hinter jeder Wirtschaft Menschen stehen, ohne die Wirtschaftsbeziehungen nicht florieren können. Wie sind wir für die orientalische Welt vorbereitet? Wie sieht es mit der Verhandlungskultur und dem interkulturellen Einfühlungsvermögen deutscher Unternehmer aus? Sind deutsche Geschäftsleute auf das Unternehmen Orient wirklich vorbereitet?

Einen Urlaub auf Djerba oder fünf Nächte im Burj Al-Arab verbracht zu haben, reicht nicht aus, um den Orient zu kennen. Die in unseren Köpfen flirrenden Geschichten aus 1001 Nacht und das von oberflächlichen Medien geprägte Orientbild liefern nur Zerrbilder der arabischen Welt: verschleierte (und damit unterdrückte) Frauen, übervolle Moscheen, ein Leben, das von religiösen Gesetzestexten der *Scharia* und vom *Koran* bestimmt ist, *Bazare* und enge Gassen, schummrig beleuchtet von Aladins Wunderlampen.

Die Auseinandersetzungen im Karikaturen-Streit von 2006 zeigen deutlich, wie nötig es ist, die Kultur des anderen zu kennen und zu respektieren. Dies gilt umso mehr, wenn man nicht nur als Tourist in den Orient fahren, sondern als Unternehmer oder im Auftrag einer Firma geschäftliche Tätigkeiten aufnehmen und langfristige Beziehungen aufbauen möchte. Der Karikaturen-Streit zeigt aber auch, wie dünn die Nerven zwischen „dem Westen“ und „dem Orient“ geworden sind. Provokationen können sogar zum Abbruch von Wirtschaftsbeziehungen führen.

Unternehmer interessieren sich meist nur für „harte Fakten“: Wirtschaftsdaten, Investitionsklima, Umsatzchancen, Anmerkungen zur politischen Situation des Landes und Visa-Bestimmungen. Wenn überhaupt, dann soll interkulturelles Know-how möglichst in zwei oder drei Sätzen abgehandelt werden, für mehr ist keine Zeit. Dabei wird übersehen, dass interkulturelle Kompetenz erst die Basis schafft, um Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Noch immer wird diese Frage mit einem „Ja, ja, wir wissen schon, dass wir dort die Schuhe ausziehen müssen“ beiseite gewischt. Der deutsche Unternehmer scheint offenbar auch ohne spezifische interkulturelle Vorbereitung zu wissen, was ihn im Orient erwartet und ist dann überrascht, wenn aus seinen Bemühungen nichts geworden ist und er feststellen muss: Das Geld für diese Unternehmung hätte er sich sparen können.

Bücher, die Kultursensibilität vermitteln, überfluten inzwischen den Markt. Zahlreiche Ratgeber für die jeweils unterschiedlichen Kultur- und Wirtschaftsräume, allen voran Asien und die USA, werden nachgefragt. Weitaus weniger Beachtung fand bislang der Orient. Das vorliegende Buch will dazu beitragen, diese Lücke zu schließen, und es soll

gleichzeitig Anreiz bieten, sich vertieft mit den vielen Facetten des Orients zu beschäftigen. Die Bezeichnung „Orient“ ist weitläufig; ich beziehe mich hier auf die arabischen Länder des Maghreb und des Maschrek (Naher Osten), die Golfstaaten sowie den Iran.

Der Titel „Business-Knigge“ umfasst jedoch nicht nur das, was landesüblich unter „Benimmregeln für die Wirtschaft“ verstanden wird. Dies würde dem Anliegen des Adolph Freiherr von Knigge kaum gerecht werden, dessen Buch „Über den Umgang mit Menschen“ nicht etwa das richtige Legen von Messern und Gabeln noch die angemessene Gruppierung verschiedener Gläser beschreibt, sondern im Sinne angewandter Soziologie Erkenntnisse über Menschen und deren Verhalten in den Mittelpunkt stellt.

Mein Ziel ist, dass Sie die wesentlichen Grundlagen für einen erfolgreichen Orientaufenthalt erhalten. Dass Sie erfahren, welche Fallstricke der Kommunikation und Interaktion im Orient vermieden werden können und wie Sie gute Geschäftsbeziehungen aufbauen. Die Lektüre dieses Buches wird Sie vor den größten Schnitzern interkultureller Verständigung bewahren, wird Sie über die Hürden ungewohnter Verhandlungssituationen tragen und Licht in die orientalische Geschäftskultur bringen. Darüber hinaus soll es Ihren Blick für die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Lebens im Orient schärfen.

Aber glauben Sie bitte nicht, dass Sie nach der Lektüre des Buches bereits die Auseinandersetzung mit dem Orient abgeschlossen haben. Ein Buch kann Einblicke gewähren und zum Verständnis beitragen – aber nur durch gelebte Praxis, wie sie vorab in interkulturellen Seminaren und Workshops trainiert werden kann, kann die theoretisch erlernte Kulturkompetenz individuell wirksam werden.

Dieses Buch spricht alle an, die im Orient Geschäfte machen wollen – ob sie im Auftrag einer Firma oder eines Konzerns Aufgaben übernehmen oder in der Weiterbildungs- oder Tourismusbranche arbeiten. Kurz: ein Leitfaden für alle, die ihren Aufenthalt im Orient gut vorbereiten wollen. (Für die bessere Lesbarkeit werden arabische Begriffe eingedeutscht wiedergegeben.)