



Business – Etiquette Arabische Welt

Die 10 Lieblingsfehler im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern

Dr. Gabi Kratochwil, CrossCultures Frechen/Köln

Für ein erfolgreiches Engagement im arabischen Raum sind nicht nur Wirtschaftsdaten entscheidend. Der geschäftliche Erfolg hängt zu einem wesentlichen Teil von der Kenntnis der arabischen Geschäftskultur und der spezifisch kulturellen Rahmenbedingungen der arabischen Märkte ab. Das bedeutet auch, die arabische Welt nicht als homogenes Gebilde miss zu verstehen. Dubai ist nicht Saudi-Arabien, Ägypten nicht Marokko. Dennoch lassen sich im Geschäftsleben verbindende Business-Etiquette bestimmen, wie beispielsweise der hohe Stellenwert der persönlichen Beziehungen oder aber die Bedeutung des Islam als verbindendes Element in der gesamten arabischen Welt.

Und wenn man weiß, wo die berühmten Fettnäpfchen lauern, dann ergeht es einem nicht, wie einem deutschen Geschäftsmann, der seinem Geschäftspartner aus Abu Dhabi kurz vor einem Erfolg versprechenden Vertragsabschluß versicherte, er freue sich, künftig am Persischen Golf Geschäfte machen zu können, worauf sein arabisches Gegenüber ärgerlich die Geschäftsbeziehungen abbrach. Denn: Aus arabischer Sicht handelt es sich um den Arabischen Golf und nicht um den Persischen...

1. Vernachlässigung der Beziehungsebene

Die arabische Kultur ist eine beziehungsorientierte Kultur. Eine langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit arabischen Partnern setzt eine solide Beziehungsebene voraus. Im arabischen Raum gilt auch im Geschäftsleben: family and friends first! Business is personal. Es ist daher entscheidend, eine solide Beziehungsebene zu dem arabischen Geschäftspartner aufzubauen und nachhaltig zu pflegen. Mehrere Geschäftstreffen im Jahr sind ein „must“, auch wenn sie Reisebudgets und Terminkalender strapazieren. Sie sind aber eine **unerlässliche Investition** für den Erfolg im arabischen Raum. An erster Stelle steht das persönliche Treffen mit dem arabischen Geschäftspartner, danach sollte der Kontakt per Telefon, Fax oder Email konsequent gehalten werden. Kontinuität und Stetigkeit im Geschäftskontakt sind ein zentraler Erfolgsfaktor im arabischen Raum. **Eine feste Beziehung kommt vor dem Geschäft. Und nach dem Geschäftsabschluss das Follow-Up nicht vergessen!**

2. Zu sach- und abschlussorientiert

Die arabische Geschäftskultur ist traditionellerweise geprägt von Handel und Mobilität. „Kaufen und Verkaufen“ ist eine Sache von Mensch zu Mensch. Erst „verkauft“ man seine Persönlichkeit, dann das Produkt. Geschäftsbeziehungen basieren auf persönlichen Beziehungen, die Sachebene ist nachgeordnet. Es ist wichtig, das Gegenüber zunächst auf der persönlichen Ebene kennen zu lernen und von sich zu überzeugen. Im arabischen Raum wird Berufliches daher gerne mit Privatem verbunden. Es herrscht keine strikte Trennung

zwischen Beruf und Privatleben. Es ist von Vorteil, viel Freizeit mit arabischen Geschäftspartnern zu verbringen, um die Beziehungsebene zu festigen. Sportliche und kulturelle Veranstaltungen bieten sich hier bestens an. Das bedeutet auch, Small Talk is Big Talk! Geben Sie Ihrem arabischen Geschäftspartner das Gefühl, dass er wichtiger ist, als der Geschäftsabschluss. Personen aus weniger sachorientierten Kulturen sind sehr wohl an guten Ergebnissen und Geschäftsabschlüssen interessiert. Nur sehen sie keine Möglichkeit bei gestörten sozialen Beziehungen ein gutes Ergebnis zu erzielen. Hinterlassen Sie in erster Linie Ihre Persönlichkeit! Und dann Ihr erstklassiges Produkt.

3. Zu wenig Präsenz vor Ort / Keine Netzwerke

Mit ein bis zwei Geschäftsreisen im Jahr in das Zielland ist es nicht getan, wenn Sie an langfristigen und nachhaltigen Geschäftsbeziehungen im arabischen Raum interessiert sind. Präsenz vor Ort ist ein wettbewerbsbestimmender Erfolgsfaktor, der oft unterschätzt wird. In einer kollektiven Gesellschaft, in der Familien-, Clan- und Stammeszugehörigkeiten über Zugang zu Ressourcen bestimmen, ist es von zentraler Bedeutung, sich entsprechende Netzwerke vor Ort aufzubauen. Nur so können Sie Ihre Geschäfte auch realisieren (Insiderwissen, Umgang mit Behörden, „kleine Dienstwege“ etc.). Oft ist es von Vorteil, sich von einer angesehenen und einflussreichen Person vorstellen zu lassen. Die richtige Empfehlung kann für eine Geschäftsanbahnung entscheidend sein. Keine Berührungsangst mit Klientensystemen oder „Vetternwirtschaft“ – sie gehören im arabischen Raum zur Geschäftskultur dazu. Ob uns das passt oder nicht. Übrigens: Fremd ist uns das ja auch nicht. Stichwort „Kölscher Klüngel“.

4. Zu wenig Insiderwissen

Die arabischen Gesellschaften sind immer noch von sozialer Immobilität geprägt. Gesellschaftlicher Aufstieg ist in der Regel nach wie vor an die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Familie gekoppelt. Es ist daher wichtig, die „richtigen“, d.h. einflussreichen Familien zu kennen. In klientelistischen Gesellschaften ist das wettbewerbsentscheidend! Informieren Sie sich über die „leading families“ des Ziellandes. Achten Sie auf interne Rivalitäten zwischen Familien, Clans und Stämmen. Investieren Sie in die richtigen Netzwerke. Nutzen Sie gesellschaftliche Events im Zielland für die Kontaktpflege und -pflege. Das Zauberwort lautet hier: *Socialize! Let them get to know you better!*

Wichtig: Lassen Sie sich viel Zeit mit der Auswahl Ihres Sponsors. Informieren Sie sich gut vorher über seine persönliche und ggf. fachliche Qualifikation. Achtung vor selbsternannten „key figures“.

5. Kein adäquates Zeitmanagement

Im arabischen Raum ticken die Uhren manchmal anders, Mensch und Beziehung gehen vor exakt eingehaltenen Terminkalendern. Geduld ist daher angezeigt, der Geschäftspartner wird schon kommen, „So Gott will“ (*Inscha' Allâh*). Paradox, aber Fakt: Umgekehrt wird von Deutschen Pünktlichkeit erwartet. Es empfiehlt sich grundsätzlich, im Vorhinein viel Zeit einzuplanen. Zu eng gesteckte, „durchgetaktete“ Terminpläne haben wenig Aussicht auf Erfolg. „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit“, lautet nicht umsonst ein arabisches Sprichwort. Eine kurzfristige, flexible Zeitplanung ist im arabischen Raum zielführender als Langzeitplanungen. „Zeit“ ist eine wichtige Investition in Ihren geschäftlichen Erfolg. Übrigens: Der Satz „Ich habe keine Zeit“ ist im arabischen Raum extrem unhöflich und kann als Beleidigung aufgefasst werden. Suchen Sie andere, indirekte Formulierungen. Geben Sie Ihrem arabischen Geschäftspartner stets das Gefühl, für ihn Zeit zu haben. Familiäre Verpflichtungen werden als „Entschuldigung“ stets akzeptiert und gelten nicht als unprofessionell. Aber: Oft kann es arabischen Geschäftspartnern nach langer Zeit des Abwartens dann auf einmal gar nicht schnell genug gehen, ein Projekt auf die Schiene zu bringen. Da muss dann alles sofort und mit zum Teil abenteuerlichen Deadlines erledigt werden. Auch hier heißt es dann: flexibel und vorbereitet sein zahlt sich aus.

Messtipp:

- Kündigen Sie Ihren Messeauftritt rechtzeitig **vor** der Messe in den lokalen Medien/Fachpresse an unter Angabe Ihrer Standnummer und Kontaktadresse (wo Sie während der Messe zu erreichen sind, Hotel etc.)
- Planen Sie mehrere Tage **vor** und mindestens ein bis zwei Tage **nach** der Messe Aufenthalt ein. Das sind die entscheidenden Tage, an denen Business gemacht wird.
- Nutzen Sie während der Messe abends die zahlreichen informellen Events. Hier spielt die eigentliche Musik.

6. Zu direkter Kommunikationsstil

„Sagen, was Sache ist“ gilt im arabischen Raum als unhöflich und ungebildet. Das gilt auch für ein „Nein“. Man vermeidet es, dem Gegenüber ein Anliegen durch ein direktes „Nein“ abzuschlagen. Ein „Nein“ würde das Gegenüber verletzen und eine Störung auf der Beziehungsebene nach sich ziehen. Im arabischen Raum wird indirekt kommuniziert, es werden umschreibende Begriffe, Metaphern oder auch Vergleiche verwendet. Eine große Rolle in der Kommunikation spielen auch nonverbale Signale. Eine verallgemeinernde, aber dennoch oft zutreffende Faustregel lautet: Wenn ein diplomatischer Araber „ja“ sagt, meint er „vielleicht“, wenn er „vielleicht“ sagt, meint er „nein“ und wenn er „nein“ sagt, dann ist er undiplomatisch. In kollektiven Gesellschaften ist es von zentraler Bedeutung, das Gesicht zu wahren. Ehre und Loyalität sind auch bei Kontroversen stets zu schützen.

Aber: Vor allem die junge Generation arabischer Geschäftsleute pflegt zunehmend, einen direkten Kommunikationsstil zu übernehmen. So kann es also auch vorkommen, dass man Sie ungeduldig und wenig indirekt fragt: „What’s your point?“.

7. Zu direkter, linearer Verhandlungsstil

Verhandlungen im arabischen Raum sind meist langwierig und laufen über „Umwege“ (nicht linear!). Auf dem traditionellen Bazar verhandelt man lange, „Feilschen“ wird durchaus mit sportlichem Ehrgeiz betrieben und gehört zur arabischen Geschäftskultur einfach dazu. Genügend Verhandlungsspielraum und Flexibilität sind dabei entscheidend sowie der Aufbau einer soliden Beziehungsebene. Der erste Schritt bei Verhandlungen ist zunächst, eine persönliche Basis zu schaffen und gemeinsame Interessen zu betonen. Da wir Deutschen aus einer sach- und abschlussorientierten Kultur kommen, drängen wir oftmals zu früh auf einen Vertragsabschluss. Das ist im arabischen Raum von Nachteil. Planen Sie stets mögliche Nachverhandlungen ein. Zeigen Sie Flexibilität, lassen Sie immer *internen* Verhandlungsspielraum. Das gilt insbesondere für die Preisgestaltung. Der Ausgangspreis sollte stets über dem anvisierten (End-)Preis stehen, damit entsprechender Verhandlungsspielraum auch genutzt werden kann. Großzügigkeit ist eine Tugend – auch im Geschäftsleben. Kalkulieren Sie „großzügiges“ Entgegenkommen Ihrerseits von vorne herein ein. „Schauspielerei“, wie emotionale Ausbrüche bei Preisverhandlungen, ist auf arabischer Seite üblich und gehört dazu. Auch schwierige und harte Preisverhandlungen sollten stets mit einem kooperativen Unterton enden, denn beide Seiten sollten nie das Gesicht verlieren. Golfaraber neigen dazu, beste Qualität zu niedrigsten Preisen zu wollen. Zusätzliche Argumente, wie Produktqualität, Service- oder Wartungsleistungen, Zusatzleistungen oder Folgeverträge sollten in bezug auf den Preis miteinbezogen und entsprechend kommuniziert werden.

Übrigens: Lange Stille auf arabischer Seite ist ein probates Mittel, um den Partner zu Konzessionen zu bringen. Verhandlungen mit arabischen Partnern sind eine zeitaufwändige Angelegenheit, die viel Geduld, Flexibilität und einen langen Atem erfordert. Wer nur eine kurzfristige Gewinn- und Verlustrechnung im Auge hat und auf einen Abschluss drängt, hat im arabischen Raum wenig Aussicht auf geschäftlichen Erfolg.

8. Kein adäquater Führungsstil

Die arabischen Gesellschaften sind formale, von steilen Hierarchien und Klientelismus geprägte Gesellschaften. Man legt großen Wert auf Hierarchien und wünscht einen der sozialen Stellung entsprechenden Umgang. Es empfiehlt sich, sich über den Status, wenn möglich die familiäre Herkunft und damit die gesellschaftliche Stellung seines Geschäftspartners vorab zu informieren und diese entsprechend zu respektieren. Verletzung von Status, Hierarchie und Position führt meist zum Abbruch der Beziehungen und ist daher zu vermeiden. Üblich ist ein paternalistisch-autoritärer Führungsstil.

Führung heißt bestimmen, Macht zeigen, Distanz zu Untergebenen wahren, aber auch sich kümmern. Ein deutscher Chef, der die Kaffeetassen selbst wegräumt, passt da nicht ins Bild.

Tipp: Achten Sie bei Geschäftstreffen auf die **Gleichrangigkeit in der Hierarchiestufe** (also: General Manager – General Manager, Assistent – Assistent etc.). Ein Treffen mit einem in der Rangstufe weiter unten stehenden Mitarbeiter könnte von Ihrem arabischen Geschäftspartner als Beleidigung aufgefasst werden. Die Gründung eines Joint Ventures sollte unter Beteiligung der Firmeneigentümer erfolgen. Bei Großunternehmen sollte mindestens ein Vorstandsmitglied beim Gründungsakt anwesend sein. Bei Meetings ist es üblich, dass der ranghöchste Besucher an der rechten Seite des Gastgebers sitzt. Grundsätzlich gilt: Der Gast gehört an die rechte Seite.

9. Achtung Tabuthemen!

Um die Beziehungsebene möglichst störungsfrei zu halten, ist es ratsam vor allem zu Beginn von Geschäftsbeziehungen, politisch oder auch religiös sensible Themen (s.u.) zu meiden. Zu den politisch brisanten Themen zählen u.a. Israel (bzw. eine proisraelische Haltung), der Irak-Krieg, die Kolonialzeit und in den arabischen Golfstaaten der arabisch-iranische Seegrenzkonflikt. Unterschätzen Sie diesen Faktor nicht bei Ihren geschäftlichen Beziehungen in die arabische Welt. Ihr arabischer Partner könnte Sie in ein politisch brisantes Gespräch „verwickeln“. Zurückhaltung oder rhetorisch geschickte Meinungsäußerung sind bei kontroverser Ansicht in der Regel angebracht. Zudem ist es ratsam, sich über die wichtigsten politischen, historischen und kulturellen Eckdaten und Persönlichkeiten des Ziellandes zu informieren. Ein deutscher Geschäftspartner, der weiß, wer Umm Koulthoum ist, ist gerne gesehen...

10. Zu wenig Kenntnisse über den Islam im Geschäftsleben

Der Islam durchdringt sämtliche Bereiche des menschlichen Lebens, er ist nicht nur Religion sondern Gesellschaftsordnung und Wirtschaftsfaktor und betrifft damit auch das Geschäftsleben. Informieren Sie sich daher über die Grundlagen des Islam und die daraus resultierenden Handlungsvorschriften für Muslime, wie z.B. das Verbot von Alkohol und Schweinefleisch. Der gute Schwarzwälder Schinken eignet sich ebenso wenig als Gastgeschenk, wie der fränkische Boxbeutel (sofern Ihr arabischer Geschäftspartner nicht den entsprechenden Wunsch äußert. Tabu, aber Fakt: Nicht alle Muslime halten sich auch an die Vorschriften des Islam). Respektieren Sie ggf. praktizierte Geschlechtertrennung. Wahren Sie zum gegengeschlechtlichen Geschäftspartner die größtmögliche Körperdistanz, vor allem dann, wenn dies entsprechend signalisiert wird. Geben Sie arabischen Frauen insbesondere aus einem traditionell-religiösen Umfeld nur dann die Hand, wenn man sie dazu auffordert (eher reagieren als agieren). Erkundigen Sie sich bei Ihrem Geschäftspartner stets nach dem Befinden der Familie und nicht direkt nach der Ehefrau. Der Respekt vor dem Islam ermöglicht ein vertrauensbildendes Klima zu muslimischen Geschäftspartnern. Vermeiden Sie Diskussionen über Religion (Islam-Christentum). Sie führen meist zu nichts und können das gute Verhältnis schwerwiegend belasten. Betonen Sie Gemeinsamkeiten. Atheismus stößt bei gläubigen Muslimen in der Regel auf Unverständnis und wirft Sie in kein vertrauensbildendes Licht. Zurückhaltung ist diesbezüglich angebracht. Übrigens: Im arabischen Raum gibt es auch arabische Christen (u.a. Ägypten, Libanon, Irak, Syrien).

Tipp: Versenden Sie doch einfach mal eine Grußkarte zu muslimischen Festtagen, z.B. zum Ramadan oder Opferfest. Ihr muslimischer Geschäftspartner freut sich darüber ebenso, wie Sie sich über sein Merry Christmas oder die Season's Greetings.

Zu guter Letzt:

- Business-Sprache im arabischen Raum ist Englisch (Ausnahme: Im Maghreb und z.T. im Libanon und Syrien: Französisch). Es ist eine willkommene Geste, wenn Sie ein paar Worte Arabisch können, aber nicht unbedingt erforderlich. Investieren Sie lieber in Ihre Englischkenntnisse.
- Internationaler Standard ist im arabischen Raum ein „must“, vor allem in den arabischen Golfstaaten.
- Lassen Sie schlecht kopierte Unterlagen in deutscher Sprache bei einer Präsentation lieber zu Hause...

In diesem Sinne,
Be prepared for success!

Informationen zu den Seminaren und Kontakt:

CrossCultures
Interkulturelle Kommunikation
Dr. Gabi Kratochwil
Hauptstrasse 100
50226 Frechen
Fon/Fax: 0 22 34 - 95 10 64
Gabi.Kratochwil@t-online.de
www.cross-cultures.de



Dr. Gabi Kratochwil

Dr. Gabi Kratochwil ist Trainerin für interkulturelle Kommunikation mit langjähriger Erfahrung im arabischen Raum. Als promovierte Islamwissenschaftlerin berät sie führende deutsche Unternehmen, Institutionen und Verbände bei ihren Geschäftsbeziehungen in arabische Länder. Zahlreiche Publikationen, Vortragsreihen und Beiträge in Printmedien und Hörfunk (WDR) zum arabischen Raum und Islam.