

Geschäftskultur und Interkulturelles Management in der arabischen Welt

Referent

Samir L. Iranee, Dipl.-Betriebswirt / MBA, Frankfurt
Iranee Arabischkurse & Arabientraining

Inhalt des Vortrags

- Einführung: Deutsch-Arabische Zusammenarbeit: Erfolgsfaktoren und Konfliktfelder
- Typisch Deutsch? Typisch Arabisch?
- Die arabischen Kulturstandards: Werte und Normen
- Does and Dont's in der Arabischen Welt. Verhalten im Alltag und im Business
- Das arabische Managementmodell : Das IBM-System
- Wissensvermittlung & Training im Vergleich
- Kaufverhandlungen in Arabien
- Der arabische Verhandlungsstil : Verhandeln und Feilschen

***These zum Vertrauen bei der Kooperation:
Der Fremde muss sich erst das Vertrauen verdienen.***

.... auf den folgenden Seiten einige Auszüge aus dem Vortrag ...

Typisch Deutsch? Typisch Arabisch?

- *Das erste Business-Meeting* -

Deutschland

- Kurzer, einleitender Small Talk. Maximal 2-3 Prozent der verfügbaren Zeit.
- Formale Position darstellen
- Eigene Sachkompetenz demonstrieren und zeigen
- Das eigene (Haupt)Anliegen knapp und präzise vortragen
- Zeit (eigene und die des anderen) ist Geldwert, daher sofort auf den Punkt kommen
- Nutzen für das künftige Partner-Unternehmen betonen

Art der Kommunikation: Direkt, abschlussorientiert, sachbezogen und neutral.

Arabisch/Islamischer Raum

- Langer und ausgiebiger Small Talk
- Persönliche Ebene finden
- Das Positive hervorstellen
- Negatives ausblenden bzw. nebenbei oder zum Schluss aufheben
- Gemeinsamkeiten herstellen und betonen
- Das eigene (Haupt)Anliegen nicht zu Beginn sondern erst zum Schluss vortragen
- Nützen für den Geschäftspartner betonen

Art der Kommunikation: Indirekt, beziehungsorientiert, und vor allem personenbezogen und emotional

Kulturstandards: Werte und Normen

Arabische Kulturstandards

- Beziehungsorientierung / Einbindung in Beziehungsnetze / Gastfreundschaft
- Geringe Zeitorientierung
- Schamkultur (Ansehen, Stolz, Ehre- und Gesichtswahren)
- Kontrolle ist ein wesentlicher Bestandteil
- Kollektivismus und Familienorientierung (Furcht vor soziale Sanktionen, Harmoniebedürftigkeit)
- Indirekte Kommunikation
- Starke religiöse Orientierung
- Steile Hierarchie (Senioritätsprinzip)
- Keine Trennung von Beruf und privat. Oft sogar Vorrang des Privaten.
- Gelassenheit (IBM, Termine, Pünktlichkeit, Einstellung zu Arbeit)
- Sich in Szene setzen und Tendenz zur Euphorie
- Geschlechterrollen u. –trennung in der Öffentlichkeit
- Bürokratisierung

Die arabischen Business Kulturstandards

- Bazarmentalität und extreme Neigung zur langen Verhandlungen und Feilschen
- Meist gilt das Besprochene, da Geschriebenes kaum zählt
- Konfliktvermeidung ist obligatorisch
- Offene Kritik, Mängelrügen und direkte Zurechtweisungen sind verpönt

Does and Dont's in der Arabischen Welt

- *Verhalten im Alltag und im Business* -

- Vorbereitung auf eine Begegnung
- Aufmerksamkeiten und Gastgeschenke
- Kleidervorschriften
- Distanzzonen
- Geschlechtertrennung
- Begrüßungsrituale
- Einladungen und Gastfreundschaft
- Essen und Trinken
- Angepasstes Zeitmanagement
- Tabus. Achtung Haram / Halal

Im Gespräch oder „Let's talk business“

- Small talk is big Talk, denn beim Plänckeln verschafft sich ein Araber ganz gemächlich einen guten Eindruck von seinem Gegenüber, von dessen Position im Unternehmen, von seiner Ausstrahlung und seiner Verlässlichkeit. Unverfängliche Themen, die hier reichlich Gesprächsstoff bieten sind Familie, Kinder und das Gastland. Kontroversen über Religion, Diskussionen über politisch brisante Themen wie den Nahost-Konflikt oder den Iran-Krieg, Familienprobleme, Reden über Sex oder Frauen und jede Form von Kritik an Staat und Religion sind tabu. Im Fall einer kontroversen Diskussion sollte man Zurückhaltung üben, um auf der Beziehungsebene keinen Schaden anzurichten.
- Im Gespräch wird mehr körperliche Nähe als im westlichen Kulturkreis gepflegt. Die Araber reden einander gerne direkt ins Gesicht.
- In arabischen Ländern wird oft laut und durcheinander gesprochen. Das empfinden wir als unhöflich, dort ist es allerdings völlig normal. Man ist emotional, spricht engagiert und gestenreich. Dennoch ist westlichen Gesprächspartnern eine zurückhaltende Körpersprache empfohlen.

- „Inshallah“ („so Gott will“) ist eine viel gebrauchte Redewendung und oft auch eine religiöse Grundüberzeugung. Im Prinzip kann sie alles bedeuten: ja, nein oder auch vielleicht.
- Ein konkretes „Nein“ oder „Ich weiß nicht“ sollte vermieden werden wegen eines Gesichtsverlusts.
- Die hierzulande übliche direkte Kommunikation wird oft als belehrend empfunden. Man sollte versuchen, sich dem Gesprächsrhythmus der arabischen Partner anzupassen.
- Bei Verhandlungen sollten Sie nicht gleich zum Thema kommen, die Aufwärmphase kann sehr lange dauern. Ähnlich verhält es sich bei Telefonaten.
- Im Fall von Problemen wird gemeinsam nach einem Kompromiss gesucht.
- Papier ist im Orient mehr als geduldig. Daher gilt fast überall und immer das gesprochene Wort. Das abgegebene Wort wird in der Regel auch eingehalten. Korrespondenz ist grundsätzlich weniger bedeutend.
- Zwar gilt das gesprochene Wort vor dem geschriebenen, oft aber ist es gerade das „nicht gesprochene“ Wort, das zählt: Man muss zwischen den Zeilen lesen, eine Technik, die sich zu erlernen lohnt.
- Besuche, Briefe, E-Mails und Anrufe sind unverzüglich zu erwidern – notfalls sollte ein Hinweis erfolgen, dass man sich erst zu einem späteren Zeitpunkt ausführlicher mit der Sache beschäftigen kann.
- E-Mails zu Geschäftsdingen sollte man kurz telefonisch ankündigen – das klingt seltsam, hat sich aber bewährt.
- Hierarchischer Gesellschaftsaufbau und patriarchalischer Führungsstil, Achtung von Alter, Geschlecht und Status darf auf keinen Fall missachtet werden.

Unterwegs

- Seien Sie nicht enttäuscht, wenn Ihr Geschäftspartner, der Sie am Flughafen abholen wollte, nicht bzw. in letzter Sekunde kommt. Falls er da ist, Zollmodalitäten und Abwicklung besser von ihm erledigen lassen.
- Fragen Sie lieber verschiedene Personen nach dem Weg! In der Regel wird freudig informiert, nicht selten werden aber auch falsche Informationen gegeben, weil niemand sein Nichtwissen zugeben wird wegen des Gesichtsverlusts.
- Die Rechnung zu bezahlen im Taxi, im Café oder nach einem Restaurantbesuch ist Männersache und eine Sache des Gastgebers. Mitbezahlen für fremde Personen, d.h. spontane Einladungen, sind gang und gäbe.
- Seien Sie nicht überrascht, wenn sich im Bus, im Flugzeug, im Aufzug oder auf einer Parkbank fremde Menschen unaufgefordert nah zu Ihnen gesellen. Im Orient ist das allgemein üblich.

- Im Islam sind Abbildungen von Menschen jeder Form verpönt: ungefragtes Fotografieren vor allem von Frauen und Betenden daher unbedingt unterlassen.

Gut zu wissen

- Die Alles-klar-Geste (Daumen hoch) wird oft als Beleidigung empfunden
- Zeigefinger: Mit den (Zeige-) Fingern auf andere zeigen sollten Sie vermeiden.

We proudly present ...

- Wie bereits hinsichtlich der Kleidung und der Umgangsformen erwähnt, schätzen Araber Qualität und Stil. Und zwar auch bei der Präsentation eines Unternehmens. Es sollte einen englischsprachigen, im Maghreb auch einen französischsprachigen Internetauftritt geben. Firmenkataloge und Informationsmaterialien sollten den hierzulande üblichen Standards an Druckqualität und Design entsprechen.

Visitenkarten

- Araber haben meist sehr aufwändig gestaltete, vielfarbige, haptisch - ansprechende Visitenkarten. – beispielsweise mit Goldrand. Diese gelten als Entrée des Trägers und informieren über seine Stellung. Darüber hinaus gelten als Statussymbol und sollten dementsprechend beachtet und ordentlich behandelt werden.
- Visitenkarten werden mit beiden Händen oder aber nur mit der reinen, rechten Hand überreichen und entgegennehmen.
- Geschäftsreisende sollten reichliche Visitenkarten im Gepäck haben, denn arabische Partner kommen oft mit einer mannstarken Delegation, die allesamt mit Visitenkarten versorgt werden wollen. Eigene Visitenkarten sollten zweisprachig (deutsch/arabisch) beschriftet sein.

Präsentationen

- Sie fokussieren folgende Aspekte: Nationale/internationale Positionierung der Company, Vorstellung von Referenzprojekten, USPs
- Verweis auf persönliches Engagement und individuelle Konzepte
- Handelt es sich um ein Traditions- bzw. Familienunternehmen, sollte dies akzentuiert werden
- Visionen – gerade mit Blick auf eine gemeinsame Geschäftszukunft – sollten formuliert werden
- Die Visualisierung der Firmengeschichte – auch als kurzer Film - kommt sehr gut an
- Gemeinsame Interessen betonen

Messeauftritt

- Messen sind eine gute Gelegenheit, Geschäftsbeziehungen in Arabien aufzubauen. Vielfach werden erste Kontakte durch Industrie- und Handelskammern beider Seiten gefördert. Die Zahl der Messen in den arabischen Ländern ist in den letzten Jahren sprunghaft angestiegen. Die Messen entsprechen internationalen Standards und sollten ebenso sorgfältig vorbereitet werden wie in jedem anderen Land auch. Natürlich gilt auf der Messe das für den Umgang mit arabischen Geschäftsleuten gesagte; folgendes sollte aber noch einmal extra erwähnt werden:
- Informationen im Vorfeld der Messe – Wunschpartner, Schlüsselkunden und Multiplikatoren sind rechtzeitig vor der Messe zu informieren. Eine Ankündigung auf der Homepage ist sinnvoll. Möglicherweise lohnt es sich, in eine Anzeige in den Medien vor Ort zu investieren. Messestandort und persönliche Kontaktdaten weitergeben.
- Hochwertiges Firmen- und Informationsmaterial in englischer oder französischer Sprache und ggf. auf Arabisch sollte bereitliegen.
- Die Messe-Crew sollte gut englisch/französisch – und wenn möglich auch arabisch - sprechen, bestens über das Unternehmen informiert sein und Besuchern freundlich und zuvorkommend begegnen.
- Arabische Geschäftsleute erhalten gern Präsentationsmappen, Filme, CD-ROMs – deshalb sollten alle Kommunikationsmittel des Unternehmens sowohl inhaltlich als auch optisch höchsten Standards genügen.
- Give-aways sollten originell und hochwertig sein.
- Bewirten Sie ihre Gäste auf dem Messestand mit Getränken, Süßigkeiten und Obst.
- Rund um die Messe finden in der Regel zahllose formelle und informelle Veranstaltungen – diese sollte man unbedingt besuchen, denn hier werden die meisten Geschäfte gemacht.
- Vor und nach der eigentlichen Messe werden die meisten Abschlüsse erzielt; deshalb sollte man ein paar Tage vor Messebeginn anreisen und auch danach vor Ort bleiben, um geknüpfte Kontakte zu intensivieren und sich jenseits des Messebetriebs zu begegnen.
- Die Nachbereitung einer Messe ist extrem wichtig – und sie ist keine Formsache. Rufen Sie ihren Gesprächspartner nach der Messe an und halten Sie auch danach engen Kontakt. Das ist in arabischen Ländern erfolgsentscheidend.

Das arabische Managementmodell

Spezifika des islamisch-arabischen Unternehmensführungsmodells¹ -

Strategie (kaum zukunftsorientiert – Bewahrung des Status Quo)

- Fatalistisches Weltbild: Die Zukunft ist weitgehend unvorsehbar und nicht planbar
- Strenge Kontrolle des Top-Managements durch den Kapitaleigner
- Starke Einflussnahme durch staatliche / geistliche Autoritäten

Struktur

- Strenge hierarchische Organisationsstruktur
- Top-Down-Bewusstsein: Entscheidungsfindung ist eine exklusive Aufgabe des Top-Managements. Nachgelagerte Einheiten haben zu befolgen und auszuführen.
- Konservative Wertehaltung, deshalb kaum Motivationsprobleme der Belegschaft

Systeme

- Klare und ausführliche Zielvorgaben durch den Kapitaleigner
- Mündliche Kommunikation / Informationsübertragung dominiert. Schriftliche Dokumentation fehlt noch weitgehend. Gefahr der Informationsverfälschung ist stets gegeben.

Personal

- Einstellungsgrundlage: Persönlichkeit des Bewerbers. Ruf der Familie, etc.
- Gehaltsfindung und Laufbahnplanung abhängig von der Loyalität des Mitarbeiters, dem Beziehungsnetz des Mitarbeiters und dem Ruf seiner Familie
- Hohe Mitarbeitertreue guter Unternehmen – lange Beschäftigungsdauer
- Fertigkeiten und Fähigkeiten
- Wettbewerbsvorteil: Absolute Loyalität der Mitarbeiter
- Akzeptanz der vorgefundenen Verhältnisse. Kaum Widerspruch.
- Besonderes Geschick beim Kopieren erfolgreicher Verfahren, Techniken und Produkte

Führungsstil und Führungsverhalten

- Interessenskonflikte werden nicht selten nicht nur durch firmeninterne sondern auch externe Autoritäten beigelegt
- Langer Arbeitstag: Persönliche und familiäre Angelegenheiten sind genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als geschäftliche Probleme und werden bedenkenlos deshalb auch während der Arbeitszeit erledigt.
- Unternehmensphilosophie
- Das arbeitgebende Unternehmen in der Person des Chefs gilt als Ersatz für die Familie.
- Sich-Einordnen, Sich-Aufgeben in einer „fremden und homogenen Unternehmenskultur“ eines (ausländischen) Konzerns wie in China oder Japan ist in Arabien völlig unbekannt.

¹ Quelle: Macharzina 1995, 766ff

Kaufverhandlungen in Arabien

Käufer

- Möglichkeit andeuten, Stammkunde zu werden
- Wenig Nachfrage-Interesse zeigen
- Erstes Gegengebot: bis zu 50% unter Angebotspreis
- Weiterempfehlung „Wir beschaffen Ihnen guten Kunden“
- Ziel des Käufers: künftig ohne längere Verhandlungen bessere oder bevorzugte Preise zu bekommen

Verkäufer

- Emotionale Nähe suggerieren, eine vertrauliche Atmosphäre erzeugen
 - Wenig Interesse am Verkauf zeigen
 - Erst nach längerem Zögern gibt der Verkäufer sein erstes Angebot ab mit einer Gewinnspanne von + - 50% (oder mehr)
 - Uneigennützigkeit unterstreichen (dies habe ihm keinen Gewinn oder sogar eine Verlust eingebracht). Er bietet dem Kunden an, ein anderes Mal zu zahlen, erklärt ihn also für kreditwürdig
 - Ziel des Verkäufers: einen Stammkunden zu gewinnen
-

Literaturliste

- Hecht-El Minschawi, Beatrice (2007) Wirtschaftswunder in der Wüste. Strategien für langfristigen Erfolg in den Golfstaaten. Redline Heidelberg
- Hecht-El Minshawi, Béatrice / Kehl-Bodrogi, Krisztina (2004): Muslime in Beruf und Alltag verstehen. Business zwischen Orient und Okzident (Beltz Beruf und Qualifikation), Weinheim ;Basel: Beltz
- Heine, P. Kulturknigge für Nichtmuslime: Ein Ratgeber für den Alltag. Herder 2001
- Ismail, Karim-Elmahi (2001): Business-Sprachführer Arabisch, Stuttgart u.a.: Klett
- Jammal Elis / Schwegler Ulrike Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern Transcript Verlag 2007
- Janzir, Amin Managerwissen kompakt: Golfstaaten Hanser 2007 München
- Kratochwil Gabi (2006): Business-Knigge: Arabische Welt. Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern, Zürich: Orell Füssli Verlag
- Nydell, Margaret Kleffner (1999): Understanding Arabs. A guide for westerners, Yarmouth, Maine: Intercultural Press
- Ortlieb, Sylvia (2006): Business-Knigge für den Orient. Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg, Nürnberg: BW Bildung und Wissen.
- Einzelne Länder in der Region:
- Gebrauchsanweisung für Ägypten, Piper
- Kulturschock Ägypten / Marokko von Reise Know-How
- Reisegast in Ägypten, Fremde Kulturen verstehen und erleben IWANOWSKIs

Ausgewählte Internetlinks

- www.arab.de
- Die Seite ist eine Plattform zur Förderung deutsch-arabischer Wirtschaftskontakte und bietet ständig aktualisierte Informationen und Links über die arabische Welt und Deutschland. Hauptschwerpunkt ist die Unterstützung von Unternehmen beim Auf- und Ausbau der Geschäftskontakte.
- www.arab.net
- Online-Ressource zur arabischen Welt, die sich in erster Linie mit den Ländern des Mittleren Ostens und Nordafrikas befasst.
- www.ameinfo.com
- Aktuelle Nachrichten aus der Geschäftswelt Arabiens, ständig aktualisiert (English only)
- www.chj.de
- Deutschsprachige Homepage eines Deutschen, die sich mit der arabischen Sprache und Kultur befasst
- www.ghorfa.net
- Seite der arabisch-deutschen Vereinigung für Handel und Industrie e.V. Der Verein fördert die wirtschaftlichen und finanziellen Beziehungen zwischen den arabischen Ländern und Deutschland. Die Seite enthält aktuelle Wirtschaftsnachrichten, Veranstaltungskalender und viele interessante Informationen.
- www.kandil-basar.de
- Deutschsprachige Basar-Seite, auf der man arabische Geschenke kaufen kann, auch Grußkarten sind dort erhältlich
- www.numov.org
- Website des Nah- und Mittelostvereins e.V., der als Dienstleister die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und den Ländern des Nahen und Mittleren Osten fördert.
- www.qantara.de
- Das arabische Wort "qantara" bedeutet "Brücke". Das Internetportal Qantara, eine Gemeinschaftsproduktion der Bundeszentrale für politische Bildung, der Deutschen Welle, des Goethe-Instituts und des Instituts für Auslandsbeziehungen, soll den Dialog mit der islamischen Welt fördern. Das Projekt wird vom Bundesaußenministerium finanziert.
- www.zenithonline.de
- Homepage der deutschsprachigen „Zeitschrift für den Orient“ und Zenith Business mit aktuellen Einsichten und Artikeln.