

Business-Etiquette in den Arabischen Golfstaaten





Ein Wort vorab

„Ich muss Dir sagen, dass man beim Reisen mit Arabern als dringendste Eigenschaft Geduld benötigt. Meine gute Fee vergass, mich damit auszustatten (...).“
aus: Gertrude Bell, "Ich war eine Tochter Arabiens"

Die Wirtschaftsbeziehungen Deutschlands mit den Staaten der arabischen Welt haben sich in den letzten Jahren trotz politischer und militärischer Konflikte in dieser Weltregion dynamisch entwickelt. Vor allem die arabischen Golfstaaten sind für Deutschland wichtige und attraktive Wirtschaftspartner. Umgekehrt stehen deutsche Produkte und Unternehmen in der Golfregion in hohem Ansehen. „Made in Germany“ ist nach wie vor gefragt.

Für ein erfolgreiches Engagement in den arabischen Golfstaaten 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 arabischen Golfstaaten nicht als homogenes Gebilde misszuverstehen. Dubai ist nicht Saudi-Arabien, Abu Dhabi ist nicht Oman, Bahrain ist nicht Sharjah. 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 Golfregion.

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. **Ahnen Sie, was hier schiefgelaufen ist?**





Die Antwort:

Ganz einfach: Aus arabischer Sicht handelt es sich um den **Arabischen** Golf und nicht um den Persischen Golf. Das Verhältnis zu dem persischen Nachbarn Iran ist zudem infolge diverser politischer Auseinandersetzungen (v.a. dem Iran-Irak Krieg bis 1988 sowie der anhaltenden Konflikte um die Seegrenzen mit den Vereinigten Arabischen Emiraten) nach wie vor gespannt.

Business-Etiquette von A – Z

Anrede:

In den arabischen Golfstaaten ist eine formelle Anrede üblich. Hierarchien, gesellschaftlicher Status und berufliche Position spielen eine zentrale Rolle. Vermeiden Sie daher eine allzu lässige Anrede. Es ist ratsam, sich vorher genau über Titel, Position und Namen (vor allem die richtige Aussprache und Schreibweise) zu erkundigen. Die in den arabischen Golfstaaten übliche Anrede mit Vornamen (Mr. Hans, Mr. Ahmed) ist nicht gleichbedeutend mit einer informellen Ansprache, die unserem „duzen“ entspricht. Auch hierbei empfiehlt es sich, den Titel vor den Vornamen zu setzen (Dr. Ahmed), solange keine entsprechende Aufforderung zum Weglassen erfolgt. Gegenüber hochrangigen Persönlichkeiten ist es unbedingt angeraten, sie mit ihrem entsprechendem Titel anzusprechen, z.B. *Shaikh Ahmed*, *His/Your Highness* (Herrscher) oder *His/Your Excellency* (Angehörige der Herrscherfamilien, Botschafter, Minister und hohe politische Würdenträger) gefolgt von dem Vornamen. Ein Beispiel: Die korrekte Ansprache des Herrschers von Dubai lautet: *Your Highness Shaikh Mohamed*.

Das arabische Wort *shaikh* kann übersetzt werden mit „Ältester“, „Verehrungswürdigster“, und wird für Personen gebraucht, die eine besondere soziale oder religiöse Stellung haben. Neben der Bezeichnung für religiöse Würdenträger wird traditionellerweise auch der Stammesälteste und/oder das Familienoberhaupt mit „Shaikh“ angesprochen. In Saudi-Arabien ist die Anrede „Shaikh“ auch im Allgemeinen üblich. In den übrigen Golfstaaten dagegen ist die Anrede „Shaikh“ nur Regierenden und hohen Würdenträgern vorbehalten.

Im **Schriftverkehr** sollte stets der volle Name mit Titel stehen (Titel, Vorname, Nachname). Achten Sie auf die korrekte Schreibweise der arabischen Namen und die richtige Reihenfolge der einzelnen



Namensbestandteile. Es ist hilfreich, sich bei Unsicherheit vorher zu erkundigen (Visitenkarten, Sekretärin, etc.). (→ Namen)

Übrigens: Frauen behalten auch nach der Heirat ihren Nachnamen. Die Ehefrau von Herrn Mansour ist demgemäss nicht mit Frau Mansour anzusprechen, sondern mit ihrem eigenen Nachnamen, z.B. Frau el-Sawi.

Begrüssung (Mann):

Die **Begrüssungszeremonie** nimmt in der Golfregion einen zentralen Platz in der Kommunikation ein. Sie ist entsprechend ausgedehnt und vielfältig. Es gibt unendlich viele Begrüssungsfloskeln, die von Land zu Land etwas variieren. Es empfiehlt sich daher, die im jeweiligen Land üblichen Begrüssungsfloskeln zu kennen. Mit *as-salâmu aleykum* (Unversehrtheit sei auf Dir/Friede sei mit Dir) bzw. der Antwort darauf (*wa-alaykum as-salâm* / Auch auf Dir sei Unversehrtheit/Auch mit Dir sei Friede) liegen Sie aber in jedem Fall überall richtig. Auf den Gruss folgt meistens die Frage nach dem Befinden. Mit der Antwort „*bi-khayr*“ (gut) oder „*al-hamdu-li-llâh*“ (Gott sei Dank) liegen Sie auch hier überall richtig. Ihr arabisches Gegenüber wird sich in jedem Fall über Ihren arabischen Gruss freuen. Wenn Sie einen Raum mit mehreren Personen betreten ist es üblich, erst den Gastgeber, dann den Ältesten und schliesslich die anderen Anwesenden zu begrüßen, es sei denn, Sie werden den Personen von Ihrem Gastgeber vorgestellt. Dann bestimmt natürlich er die Reihenfolge. Man begrüsst alle Anwesenden (ausgenommen das Personal). Ein sanfter, nicht allzu kräftiger **Händedruck** und intensiver Blickkontakt sind bei ersten Treffen unter Männern üblich. (Der bei uns gewohnte feste Händedruck wird von vielen Arabern oft als befremdlich empfunden.) Erst wenn man sich besser kennt, ist die im arabischen Raum unter Verwandten und Freunden alltägliche mehrmalige gestenreiche Umarmung mit Wangenküssen üblich. Bei einigen Stämmen in der Golfregion begrüsst man sich übrigens durch das Berühren der Nasenspitzen.

Achtung: Begrüssen Sie anwesende arabische Frauen mit gebührender Zurückhaltung. Warten Sie ab, ob die Dame Ihnen die Hand reicht. Wenn ja, erwidern Sie den Händedruck leicht. Wenn nein, genügt ein kurzes Kopfnicken. Ein allzu intensiver Blickkontakt wird als anstössig empfunden und kann die Dame in Unannehmlichkeiten bringen.





Begrüßung (Frau):

Vermeiden Sie in jedem Fall direkten Körperkontakt bzw. Umarmungen mit Männern! Ein formelles, kurzes Händeschütteln erfolgt dann, wenn Ihnen die Hand gereicht wird. In Saudi-Arabien und den Golfstaaten wird manchmal auch Händeschütteln vermieden. Hier genügt ein kurzer, nicht zu intensiver Blickkontakt und ein kurzes höfliches Kopfnicken. Bei Frauen brauchen Sie diese Zurückhaltung nicht walten lassen. Auch hier empfiehlt sich aber, vor allem beim ersten Treffen, erst einmal abzuwarten, wie man Ihnen gegenübertritt.

Hinweis: Wenn arabische Männer in traditionell geprägtem Umfeld Sie nicht grüssen, Sie ignorieren und nicht ins Gespräch einbeziehen, dann ist das ein Beweis ihrer Ehrerbietung und keineswegs eine Beleidigung. Als Geschäftspartnerin wird man Sie jedoch in jedem Fall in Ihrer Rolle als Geschäftsfrau ernst nehmen, solange Sie nicht zu persönlich werden.

Beziehung pflegen: Eine feste Beziehung kommt vor dem Geschäft!

Die arabische Kultur ist eine beziehungsorientierte Kultur. Eine langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit arabischen Partnern setzt eine solide Beziehungsebene voraus. 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 in den arabischen Golfstaaten. 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 in der Golfregion. Jubiläen, Geburtstage, Jahreswechsel, nationale und islamische Feiertage (Ramadan) sind passende Anlässe für einen kurzen Gruss. Vor allem Grusskarten zu Ramadan sind eine willkommene Geste. Versehen Sie Geschäftskorrespondenz immer mit einer persönlichen Note. Im arabischen Raum ist es durchaus üblich, Geschäftliches mit Privatem zu verbinden, das stärkt die Beziehungsebene. Zeigen Sie Präsenz vor Ort. 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 erfolgreich realisieren (Insiderwissen, Umgang mit Behörden, „kleine Dienstwege“ etc.).





Übrigens: 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.

Einladungen:

Ein wesentlicher Aspekt der Beziehungspflege ist das gemeinsame Verbringen von „Freizeit“. Sportliche und kulturelle Ereignisse bieten sich besonders an. Ebenso üblich sind berufliche und private Einladungen zum Essen. Berufliche Einladungen erfolgen meist in ein Restaurant. In den arabischen Golfstaaten sind private Einladungen erst nach einem längeren Bekanntsein üblich und stellen eine besondere Auszeichnung der bestehenden Beziehung dar. Wer eine private Einladung erhält, der gehört zur „ingroup“, zur „Familie“ im übertragenen Sinne. Private Einladungen sind eine besondere Ehre und sollten daher nicht abgeschlagen werden. Aber Achtung! Im arabischen Raum gehört es zum guten Ton, Angebote zunächst zweimal freundlich abzulehnen, denn erst das dritte Angebot ist wirklich ernst gemeint. Das Gebot der Gastfreundschaft im arabischen Raum kann nämlich auch dazu führen, dass Einladungen aus Pflichtgefühl ausgesprochen werden. Erst wenn der Einladende eine Einladung mehrmals ausspricht, ist sie auch tatsächlich ernst gemeint.

Einladung im Privathaus: Als Mitbringsel empfehlen sich Süßigkeiten bzw. die unter dem Stichwort Geschenke erwähnten Präsenten. Blumen sind unüblich, Parfum ist unschicklich. Es bewährt sich, Geschenke für die Kinder mitzubringen. In der Regel sollte der Mann die Geschenke übergeben, die gewöhnlich vom Hausherrn in Empfang genommen und dann ungeöffnet zur Seite gelegt werden. Vor allem in traditionell geprägten Familien ist es unschicklich, als Mann der Gastgeberin etwas zu überreichen. Meist werden vor dem Essen im Salon Getränke gereicht, oft Tee oder Kaffee. Erst danach beginnt die Mahlzeit. Vor dem Essen wird in der Regel zur Reinigung der Hände eine Schüssel mit Wasser und ein Handtuch gereicht. Zu jedem traditionellen arabischen Essen wird Brot gereicht, das (traditionellerweise) als Ersatz für Messer und Gabel fungiert. Man formt mit dem Brot kleine Stückchen (Schaufeln), nimmt damit die Speisen auf und führt beides zum Mund. Das Brot wird dabei stets mitgegessen und nicht etwa ein zweites Mal in die Speisen getaucht.





Zur Sitzordnung: Grundsätzlich gilt, der männliche Gast gehört an die **rechte Seite des Gastgebers**. In traditionell geprägten Familien essen Männer und Frauen getrennt. In westlich geprägten Familien ist auch die „bunte Reihe“ üblich, also: Gastgeber, Gast (w.), Gast (m.), Gastgeberin. Als Gast wird man stets aufgefordert, mit dem Essen zu beginnen. Als Zeichen der Wertschätzung sollten Sie viel essen. Es ist üblich, dass der Gastgeber Sie immer wieder auffordert, noch mehr zu essen. Essen Sie also, soviel Sie können. Wenn Sie dann wirklich nicht mehr können, lehnen Sie dreimal höflich aber mit Nachdruck ab, dann weiss Ihr Gegenüber, dass Sie wirklich satt sind und nicht mehr können. Es ist üblich, stets einen kleinen Rest auf dem Teller zurückzulassen. Das signalisiert, es war genug da, ich bin satt. Wenn Sie der Gastgeber sind, fordern Sie Ihre arabischen Gäste immer mehrmals (mindestens dreimal!) auf, sich zu bedienen. Gegebenenfalls tragen Sie Ihren Gästen unaufgefordert auf, sonst werden Ihre arabischen Gäste nichts zu sich nehmen. Betonen Sie zudem, dass das Essen ohne Schweinefleisch und Alkohol ist. Bei gläubigen Muslimen ist zudem darauf zu achten, dass Fleisch nach islamischer Vorschrift geschächtet ist. Der Verweis: „Das ist *halal*“ (d.h. es entspricht den islamischen Vorschriften) ist für Ihre Gäste hilfreich. Übrigens: Gäste fangen immer mit dem Essen an. Auch am Büffet wartet man, bis sich der Gast etwas genommen hat. Jeder Gastgeber hört natürlich gerne Lob über das Gastmahl. In Haushalten der gehobenen Mittelschicht und Oberschicht wird das Essen in der Regel von den Hausangestellten zubereitet. Man dankt daher den Gastgebern für den schönen Abend und lobt eher beiläufig das wunderbare Essen. Nach dem Kaffee ist es üblich, sich höflich zu verabschieden. Mehrmaliges Auffordern zum Bleiben ist Teil des üblichen Gastgeberrituals und nicht als tatsächliche Aufforderung zum Bleiben zu betrachten. Eine Gegeneinladung wird in jedem Fall von Ihnen erwartet. Wenn Sie am Ort keine Wohnung haben, dann ist eine Einladung in ein Restaurant üblich. Bevorzugt werden Restaurants, die ein Buffet anbieten. Viele Golfaraber schätzen die Gelegenheit, unter mehreren Gerichten auswählen zu können.

Tipp: Viele Araber sind spontan. Sie schauen unangemeldet vorbei und freuen sich auch im Gegenzug über nichtangekündigten Besuch. Legen Sie solche Besuche jedoch nie in den Zeitraum von 13 bis 16 Uhr (mancherorts 12 bis 15 Uhr), da dies die Zeit der „Siesta“ ist. Es sei denn, Sie werden explizit dazu eingeladen.





Was bedeutet es, wenn Ihr arabischer Gast seine Kaffeetasse dreimal aus dem Handgelenk hin und her schwenkt?

Die Antwort:

Das bedeutet: Danke, ich habe genug. Ich möchte keinen Kaffee mehr

Familie:

Die Familie ist in der Golfregion nach wie vor die wichtigste soziale Einheit. Sie ist Kernstück der arabischen Gesellschaftsstruktur, Grundpfeiler und Bezugsrahmen eines jeden Individuums. Der Einzelne ist stets abhängiges Mitglied der Familie. Status, Ehre, Moral und Reputation der Familie sind von zentraler Bedeutung, sie bestimmen die Position der Familie innerhalb der Gesellschaft und müssen daher geschützt werden. Treue zur Familie ist ein Grundwert, sie garantiert den Zusammenhalt und damit das Überleben der Familie als sozialer Einheit. Die Bedürfnisse der Familie stehen meist über individuellen Ansprüchen. Familiäre Angelegenheiten berühren auch das Berufsleben, sie werden nicht selten auch über berufliche Belange gestellt.

Angriffe auf Status, Ehre, Moral oder Reputation einer Familie sind daher tabu. Es empfiehlt sich, sich vorher über den Status der Familie des Geschäftspartners zu informieren.

Geschäftsjahr:

In den arabischen Golfstaaten sollten Geschäftsreisen im Sommer (Juni-August) vermieden werden. Aufgrund der grossen Hitze halten sich die meisten Entscheidungsträger und hochrangigen Personen im Ausland auf. Ungünstig sind zudem Geschäftsreisen während des Fastenmonats Ramadan. Allerdings eignet sich der Ramadan zur Pflege persönlicher Kontakte. In Saudi-Arabien ist darüber hinaus der Pilgermonat Dhu-l-Hidscha ungünstig, da das Geschäftsleben in den heiligen Städten Mekka und Medina weitgehend unterbrochen ist. Aufgrund der Menschenmengen kommt es u.a. am Flughafen zu längeren Wartezeiten. Vom Pilgermonat weitgehend unberührt bleiben die Küstenstädte (u.a. Jiddah) und Ölförderungszentren. In jedem Fall sprechen Sie Termine mit Blick auf diese Daten ab.





Geschäftssprache / Dolmetscher:

In den arabischen Golfstaaten ist Englisch in der Regel die Geschäftssprache. Man sollte jedoch in jedem Fall prüfen, ob ein Dolmetscher vonnöten ist, vor allem wenn es um einen Abschluss geht. Deutsche (und auch westeuropäische) Dolmetscher übersetzen in der Regel Wort für Wort, arabische Dolmetscher übersetzen eher kontextbezogen, d.h. sie interpretieren die Aussagen. Vor allem in Konfliktsituationen, wo es in beziehungsorientierten Kulturen, wie der arabischen, um Ausgleich und „Gesicht wahren“ geht, kann diese vermittelnde und interpretierende Art des Dolmetschens hilfreich sein. Es empfiehlt sich in jedem Fall, seinen eigenen Dolmetscher mitzubringen. Ein paar Worte Arabisch schaffen jedoch in jedem Fall eine freundliche und offene Atmosphäre und zeigen Respekt vor dem arabischen Gegenüber. Es schadet also keineswegs, sich ein paar wichtige arabische Worte einzuprägen, vor allem Danke: *Shukran*.

Geschäftszeiten:

Die Geschäftszeiten in den arabischen Golfstaaten variieren im privaten Sektor, meistens sind sie jedoch von 7:30/8:00 bis 12:00/13:00 Uhr, und dann wieder ab 15:00/16:00 Uhr bis 18:00/20:00 Uhr. Während der Mittagszeit sind Geschäftstermine zu vermeiden, es sei denn, Sie werden explizit dazu eingeladen. Die meisten Golfaraber verbringen die Mittagszeit zu Hause. Die Wochenendregelung variiert ebenfalls: Donnerstag und Freitag, Freitag und Samstag, Samstag und Sonntag. Es ist ratsam, sich vorher über die jeweilige Wochenendregelung im Zielland zu erkundigen. Freitag ist der Tag des öffentlichen Gebets und daher in den meisten islamischen Ländern arbeitsfrei. Geschäfte haben am Freitag in der Regel von 11:30 bis 13:30 Uhr geschlossen, einige öffnen erst wieder am Freitagnachmittag. Behörden, Büros, Botschaften und Konsulate haben Donnerstagnachmittags und Freitags geschlossen.

Geschenke/Gefälligkeiten:

Es ist üblich, im angemessenen Rahmen Gastgeschenke zu überreichen, es wird aber nicht unbedingt erwartet. Sich gegenseitig einen Gefallen zu tun, ist weitaus wichtiger und der Grundpfeiler einer jeden Geschäftsbeziehung. Auch wenn Sie einen Gefallen nicht erfüllen können, signalisieren Sie immer Ihre Bereitschaft, alles Ihnen Mögliche zu tun. Bereits Ihr Bemühen wird von arabischer Seite entsprechend hoch





geschätzt. Bei Gastgeschenken ist es angezeigt, stets das Prinzip der Reziprozität zu wahren. Überproportionierte Geschenke können Ihr Gegenüber in Verlegenheit bringen, schliesslich muss ein Geschenk entsprechend erwidert werden. Unterproportionierte Geschenke sind ebenfalls zu vermeiden, sie können als Geringschätzung interpretiert werden. Umgekehrt erhalten deutsche Geschäftspartner nicht selten von ihren Geschäftspartnern aus der Golfregion sehr kostbare Präsente (die bei uns schon unter das Stichwort „Bestechung“ fallen würden). Es wäre sehr unhöflich, diese Geschenke, unter Beachtung des höflichen „Ablehnrituals“, nicht anzunehmen. In der Praxis deutscher Firmen hat es sich bewährt, diese Geschenke anzunehmen, in der Firma abzugeben und z.B. zu Weihnachten zu versteigern. In der Golfregion sind Geschenke beliebt, die als typisch für Ihre Heimat gelten und die einen **regionalen Bezug zu Ihnen** haben. Besonders eignen sich regionale Spezialitäten (auch für Männer!), hochwertige Bildbände, kostbares Porzellan (Meissen, KPM, Rosenthal, o.ä. mit Symbolcharakter), Schreibutensilien, bei Deutschkenntnis Ihres Partners auch kostbare Ausgaben deutscher Literatur (besonders beliebt ist der West-Östliche Divan von Goethe). Gegenstände, die man hinstellen kann, haben sich oft bewährt. So kann Ihr Partner den eleganten Briefbeschwerer seines Partners aus Deutschland beiläufig auch anderen zeigen. Schweinefleisch und Alkohol sind für Muslime grundsätzlich tabu. Der berühmte Schwarzwälder-Schinken sollte also zu Hause bleiben. (→ Geschenke bei privaten Einladungen, → Einladungen)

Tipp: Vorsicht mit allzu grosser Bewunderung von Dingen aus dem Besitz Ihres Partners. Er könnte sich dadurch veranlasst sehen, Ihnen das bewunderte Objekt zu schenken. Abzulehnen wäre dann äusserst unangenehm und peinlich. Zurückhaltung ist daher geboten. Übrigens: Araber öffnen Geschenke in der Regel nicht in Gegenwart des Schenkenden. Sie könnten den Schenkenden bei Nichtgefallen in Verlegenheit bringen. Umgekehrt drängen Araber oft den Beschenkten dazu, das Geschenk zu öffnen. Diesem „Drängen“ sollte man dann nachgeben.

Getränke:

Es ist üblich, bei Geschäftstreffen Getränke (Tee, Kaffee, alkoholfreie Getränke) anzubieten. Das ist ein wichtiger Aspekt arabischer Gastfreundschaft. Es ist unhöflich, angebotene Getränke und damit implizit die angebotene Gastfreundschaft abzulehnen. Allerdings gehört es im arabischen Raum zum guten Ton, Angebotenes zunächst zweimal höflich abzulehnen. Erst nach der dritten Aufforderung sollte man Angebotenes annehmen. Ist man selbst Gastgeber, empfiehlt es sich unbedingt, ebenfalls Getränke anzubieten. Ein fehlendes Angebot wird als sehr unfreundlich, unhöflich und als Mangel an Gastfreundschaft bewertet.





Beachten Sie auch hier das „Ritual des Ablehnens“, bieten Sie Ihren Gästen also auch mindestens dreimal etwas an. Sie werden sonst nichts zu sich nehmen (und womöglich nur aus Höflichkeit „auf dem Trockenen sitzen“).

Grundsätzlich gilt für Muslime ein Alkoholverbot, das von Strenggläubigen auch befolgt wird. In ihrer Gegenwart ist es ratsam, ebenfalls auf Alkohol zu verzichten. Natürlich gibt es auch die sprichwörtlichen Ausnahmen. Also wundern Sie sich nicht, wenn Ihr muslimisches Gegenüber im privaten Rahmen Alkoholika zu sich nimmt, denn auch das ist nicht unüblich. In jedem Fall ist es empfehlenswert, sich in punkto Alkohol seinem muslimischen Gegenüber zunächst abwartend zu verhalten.

Tipp: „Nur“ Wasser/Mineralwasser anzubieten ist unhöflich. Es sollte stets Tee und/oder Kaffee angeboten werden, mindestens aber Fruchtsäfte und/oder Softdrinks.

Indirekte Kommunikation:

„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. Ein „Nein“ kann beispielsweise durch das Hochziehen der Augenbrauen oder ein leichtes Zungenschnalzen signalisiert werden. Und auch ein „Ja“ muss nicht unbedingt ein „Ja“ meinen, sondern kann ein „vielleicht“ oder auch ein höfliches „Nein“ bedeuten. Im arabischen Raum gilt das „nicht gesprochene Wort“, d.h. man muss zwischen den Zeilen lesen lernen. 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. Die indirekte Kommunikation ist eine wahre Kunst der Rede und keineswegs gleichbedeutend mit Ungenauigkeit oder Feigheit. Kontroversen werden ebenso ausgehandelt, eben nur anders, indirekt. In kollektiven Gesellschaften ist es von zentraler Bedeutung, das Gesicht zu wahren. Ehre und Loyalität sind auch bei Kontroversen stets zu schützen.





Kleiderordnung:

Status, Macht und Ansehen spielen in den arabischen Golfstaaten eine grosse Rolle. Man zeigt gerne, was man hat. Nachlässige Kleidung wird als Mangel an Wohlstand, Status, guter Erziehung und Bildung angesehen. Sie bewegen sich in einer formalen Gesellschaft. Bei Geschäftstreffen gilt daher: Immer mit Anzug und Krawatte (egal bei welcher Temperatur). Bei all zu hohen Temperaturen wird ein aufmerksamer Gastgeber Ihnen anbieten, das Jackett abzulegen. Achten Sie daher auf eine gute Qualität Ihres Hemdes. Bei privaten Einladungen wird auch legere Kleidung akzeptiert. Vermeiden Sie in jedem Fall kurze Hosen und kurze Ärmel. Diese erregen Anstoss und sind nur bei sportlichen Aktivitäten geduldet.

Für Frauen im Geschäftsleben gilt: Wer zuviel zeigt, hat verloren. Ein zu tiefes Dekolleté, ein zu hoher Beinschlitz wird in islamischen Ländern als äusserst anstössig empfunden. Sie verlieren Ihre Integrität. Es empfiehlt sich daher unbedingt, Arme und Beine weitgehend bedeckt zu haben. Vor allem vermeiden Sie blossе Schultern und Oberarme. Ein Kostüm mit Strümpfen, ein Hosenanzug oder ein längeres (zumindest kniebedeckendes) Mantelkleid ist die richtige Garderobe für ein Geschäftstreffen. Erkundigen Sie sich bei Empfängen und Abendveranstaltungen vorher nach der Garderobe. Hier werden – je nach Land und sozialem Umfeld – dezente bis dekolletierte Abendkleider getragen. Auch für die Damen gilt hier: Tragen Sie qualitativ hochwertige Kleidung, vermeiden Sie vor allem im Geschäftsleben den bequemen „Schlabberlook“. In Saudi-Arabien müssen Frauen strenge Kleidervorschriften beachten. Hier ist es notwendig, den vorgeschriebenen Tschador zu tragen. Auch wenn sich in einigen arabischen Golfstaaten, z.B. in den VAE in Dubai, die Kleidervorschriften enorm gelockert und „verwestlicht“ haben (Gucci, Prada und Chanel sind oftmals ein Muss), sind Sie nach wie vor mit eleganter aber dezenter Kleidung immer richtig gekleidet.

Übrigens: Kleidung ist in der Golfregion ein Symbol sozialer Distinktion. An der Kleidung kann man die regionale und soziale Herkunft erkennen. Die traditionelle Kleidung der Golfaraber, die *dishdasha*, sollte daher nur von Golfarabern getragen werden. (Kein Ägypter würde auf die Idee kommen, eine *dishdasha* zu tragen. Umso unpassender wäre es, als Deutscher eine *dishdasha* zu tragen.)





Körperdistanz:

In den arabischen Golfstaaten gelten andere Körperdistanzzonen als bei uns. Während wir einen Körperabstand von mindestens einer Armlänge wünschen, haben Araber (und mit ihnen generell Menschen aus südeuropäischen/südamerikanischen Ländern) ein anderes Körperdistanzverhältnis. Nach unserem Verständnis „rücken sie uns auf die Pelle“. Eine halbe Armlänge ist für sie ein angemessener Körperabstand (Mann/Mann, Frau/Frau). Diese aus unserer Sicht vergleichsweise geringe Körperdistanz führt nicht selten dazu, dass wir vor unserem Gegenüber zurückweichen. Dieses Zurückweichen wird von Arabern mit Nichtmögen und vor allem mit Nichtvertrauen gleichgesetzt. Es stellt ein ernsthaftes Fehlverhalten dar. Man sollte also darauf vorbereitet sein, und möglichst nicht zurückweichen, auch wenn es uns schwer fällt, da es nicht unserem Distanzbedürfnis entspricht. In arabischen Ländern ist ein enger Körperkontakt nur innerhalb der gleichen Geschlechter üblich. Es ist also völlig normal, wenn Männer Hand in Hand über die Strasse gehen. Ein solches Verhalten würde bei uns als Ausdruck einer gleichgeschlechtlichen Liebesbeziehung angesehen und entsprechend bewertet. **Gleichzeitig gilt die höchstmögliche Körperdistanz zum anderen Geschlecht.** Eine geringe Körperdistanz zwischen Männern und Frauen in der Öffentlichkeit wird als anstößig bewertet. Der Austausch von Zärtlichkeiten zwischen Mann und Frau, auch Ehepaaren, ist in der Öffentlichkeit absolut tabu.

Blickkontakt: Während eines Geschäftstreffens wird direkter Blickkontakt erwartet. Schauen Sie Ihrem Gegenüber direkt, mit festem Blick, in die Augen. Wegschauen, Blickkontakt meiden bedeutet mangelndes Interesse, mangelnder Respekt gegenüber Ihrem Geschäftspartner und mangelnde Standfestigkeit Ihrerseits.

Kontaktaufnahme:

Es ist üblich, erste Kontakte über Dritte aufzunehmen. Es empfiehlt sich, eine einflussreiche und anerkannte Persönlichkeit für sich und sein Anliegen zu gewinnen. Der Status dieser Person überträgt sich auf Sie und Ihr Anliegen. Es ist wichtig, dass diese Person über gute Kontakte verfügt, ohne die in der Golfregion selten etwas läuft. (→ Sponsor)



Namen:

Arabische Namen setzen sich aus mehreren Elementen zusammen: Der eigene Vorname, der Name des Vaters, des Grossvaters und ggf. des Urgrossvaters, der geographischen und/oder gesellschaftlichen Herkunft, etwa über einen Stamm, eine Familie, ein Herrschergeschlecht oder eine Stadt. Häufig kommen auch Berufsbezeichnungen vor, etwa Hakim (Arzt) oder Imam (Vorbeter). Arabische Namen geben somit traditionellerweise Aufschluss über die Genealogie eines Menschen. Arabische Vornamen haben oft eine konkrete Bedeutung: „*Abdallah*“ heisst auf Arabisch „Knecht Gottes“, *Amira* „Prinzessin“, *Malika* „Königin“. Ein Beispiel aus Abu Dhabi, der Präsident der VAE bis 2004: *H.H. Shaikh Zayed Ibn Sultan Ibn Khalifa Ibn Zayed Al-Nahyan Al-Bu Falah*: Seine Hoheit Stammesoberhaupt Zayed, Sohn des Sultan, Enkel des Khalifa, Urenkel des Zayed aus der Familie der Al-Nahyan vom Stamm der Al-Bu Falah. *Ibn/bin* heisst „Sohn von“, *Bint* heisst „Tochter von“, *Abu* heisst „Vater von“, *Umm* heisst „Mutter von“.

Respekt vor dem Islam:

In der arabischen Welt spielt der Islam eine zentrale Rolle. Er ist nicht nur Religion, sondern auch Gesellschaftsordnung und Wirtschaftsfaktor. Anders als in der westlichen Welt durchdringt die Religion sämtliche Bereiche des menschlichen Lebens. Eine Trennung von Religion und weltlichen Dingen ist nach islamischem Verständnis nicht vorstellbar. Jeder, der mit der arabischen Welt kooperieren möchte, ist daher gut beraten, sich mit den zentralen Begriffen des Islam und den daraus resultierenden Handlungsmaximen für Muslime vertraut zu machen. Beleidigungen des Islam, seines Propheten Muhammad und des Koran sowie verständnislose oder negative Kommentare sind tabu. Auch wenn Sie selbst Atheist sind, machen Sie das nicht zum Thema. Ihr muslimischer Geschäftspartner würde hierfür kein Verständnis haben. Vermeiden Sie die Bezeichnung „Mohamedaner“. Sie ist schlicht falsch und wird in der arabischen Welt als Beleidigung empfunden. Muhammad war Prophet und nicht Sohn Gottes. Die Bezeichnung „Mohamedaner“ würde die Stellung Muhammads gegenüber Allah zu Unrecht überbetonen. Diese Auffassung widerspricht zudem dem strengen monotheistischen Prinzip im Islam (*tauḥîd*). Die richtige Bezeichnung ist: Muslim/Muslima (w.)/Muslime (pl.). Es empfiehlt sich zudem, Themen über religiöse Konflikte oder theologische Debatten zu vermeiden. Sie enden meist in gegenseitigem Streit und sind kontraproduktiv. Es ist unbedingt angezeigt, während des Fastenmonats Ramadan nicht in der Öffentlichkeit zu essen.





Sponsoren:

In den arabischen Golfstaaten braucht man als nicht Ansässiger für geschäftliche Transaktionen in der Regel einen lokalen Sponsor. Meist fungieren diese Sponsoren lediglich als „stille“ Schirmherren bzw. Teilhaber. Es ist jedoch unbedingt ratsam, sich mit der Auswahl des Sponsors Zeit zu lassen und erst entsprechende „Insider“-Informationen einzuholen. Die Auswahl des richtigen Sponsors ist für den geschäftlichen Erfolg entscheidend, denn der Sponsor ist wie ein Aushängeschild. Vor allem in Dubai ist Vorsicht vor selbsternannten Sponsoren geboten, die angeblich über beste Verbindungen zu dem Herrscherhaus der Al-Maktoums verfügen.

Status, Hierarchie, Position:

Golfaraber legen viel Wert auf Hierarchien und wünschen 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. Soziale und familiäre Herkunft spielt in der arabischen Gesellschaftsstruktur nach wie vor eine zentrale Rolle. Sozialer Aufstieg ist weniger an sachliche Kompetenzen/Können gebunden, sondern immer noch fast ausschliesslich an familiäre Netzwerke und deren Klientelsysteme. Name und Herkunft sind alles. In einer formalen, von steilen Hierarchien und Klientelismus geprägten traditionell-konservativen Gesellschaft ist es entscheidend, die richtigen Familien zu kennen. Verletzung von Status, Hierarchie und Position führt meist zum Abbruch der Beziehungen und ist daher zu vermeiden. 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 unter stehenden Mitarbeiter könnte von Ihrem arabischen Geschäftspartner als Beleidigung aufgefasst werden. Die Gründung eines Joint Ventures sollte unter Beteiligung der beiden 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.

Umgang mit Zeit:

Von Deutschen wird im allgemeinen Pünktlichkeit erwartet. Umgekehrt kann es vorkommen, dass arabische Geschäftspartner sich verspäten. Im arabischen Raum ticken die Uhren manchmal anders, Mensch und





Beziehung gehen vor exakt eingehaltene Terminkalender. Geduld ist daher angezeigt, der Geschäftspartner wird schon kommen, „So Gott will“ (*in sha' Allâh*). 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 in der Golfregion zielführender als Langzeitplanungen.

Übrigens: Der Satz „Ich habe keine Zeit“ ist in der Golfregion 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.

Verhandlungen:

Die Geschäftskultur in der Golfregion ist historisch geprägt von Handel und Mobilität. „Verkaufen“ war und ist eine Sache von Mensch zu Mensch, d.h. man verkauft erst „sich“ und dann seine Ware. Geschäftsbeziehungen basieren auf persönlichen Beziehungen, die Sachebene ist nachgeordnet. Verhandlungen 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 dazu. Genügend Verhandlungsspielraum und Flexibilität sind dabei entscheidend, ebenso wie 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. Wem es liegt, der kann in dieses Spiel mit einsteigen, und sich ebenfalls „emotional betroffen“ zeigen. Ansonsten ist es ratsam, freundlich und souverän und in jedem Fall am Ball zu bleiben. Auch schwierige und harte Preisverhandlungen sollten stets mit einem kooperativen Unterton enden, denn beide Seiten sollten nie das Gesicht verlieren. Bei Stagnation oder Störung von Verhandlungen kann es ratsam sein, einen einflussreichen vermittelnden Dritten hinzuzuziehen. 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 zeitaufwendige 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 in der Golfregion wenig Aussichten auf geschäftlichen Erfolg.

Verträge:

Auch wenn gemäss arabischem Ehrenkodex gilt, „Ein Mann – ein Wort“, sollten Vereinbarungen schriftlich fixiert werden. Das vermeidet spätere Missverständnisse. Sollte Ihr Gegenüber dies als mangelndes Vertrauen auffassen, verweisen Sie auf formal-organisatorische Gründe („Wir brauchen das für unsere Unterlagen, Statistik“ o.ä.).

Visitenkarten:

Visitenkarten werden nur mit der rechten Hand übergeben bzw. entgegengenommen. Die linke Hand gilt im islamischen Raum als unrein (s.u.). Man tauscht die Visitenkarten meist unmittelbar nach der ersten Begrüssung aus. Man sollte sich für die Visitenkarte des Gegenübers bedanken und sie mit Respekt behandeln. Dazu gehört auch, dass man sie entsprechend kurz anschaut und dann erst einsteckt.

Vorsicht vor politischen Tabuthemen:

Es empfiehlt sich, politische Tabuthemen zu meiden. Hierzu gehören der Nahost-Konflikt, proisraelische Äusserungen, der Irak-Krieg mit Blick auf pro-amerikanische Äusserungen, die Kolonialzeit (sofern sie positiv bewertet wird) und schliesslich die Bewunderung mancher Araber für Hitler. Sofern eine politische Diskussion unumgänglich scheint, empfiehlt sich der „Rückzug“ auf Allgemeinplätze, vor allem dann, wenn die Beziehungsebene noch nicht sehr gefestigt ist.





Und noch ein paar Verhaltenstipps zum Schluss...

Vorsicht mit der linken Hand. Die **linke Hand** gilt im islamischen Kontext als unrein (sie wird zur Toilettenhygiene gebraucht). Man sollte also die linke Hand niemals zum Gruss ausstrecken, etwas mit der linken Hand überreichen oder annehmen. Für Linkshänder empfiehlt es sich, einige Situationen rechts einzuüben. Wenn Sie bei einer Familie sind, bei der traditionellerweise mit der Hand gegessen wird, können Sie einer Vertrauensperson sagen, dass Sie Linkshänder sind und die linke Hand Ihre „reine Hand“ ist. Ebenfalls äusserst unhöflich ist das **Entgegenstrecken der Fusssohlen**. Man sollte beim Sitzen also darauf achten. Für Frauen gilt: Das **Übereinanderschlagen der Beine** beim Sitzen gehört sich nicht (wird aber in der Praxis auch von arabischen Frauen gemacht). In traditionellen Haushalten ist es üblich, Privaträume **ohne Schuhe** zu betreten. Achten Sie daher auch auf saubere Strümpfe. Lassen Ihre Gastgeber ihre Strassenschuhe an, gilt das natürlich auch für Sie. Die **Frage nach einer Toilette** richtet man dezent an gleichgeschlechtliche Personen. Sollte keine gleichgeschlechtliche Person anwesend sein, richtet man diese Frage an die Vertrauensperson. Hier eignet sich die Formulierung „Wo darf ich meine Hände waschen?“.

Wenn Ihr Gegenüber Ihr Bemühen um angemessenes Verhalten sieht, dann wird man Ihnen so manchen Fauxpas verzeihen. Niemand erwartet von Ihnen, dass Sie sofort immer alles richtig machen und mit allen Details des „arabischen Knigge“ vertraut sind. Umso mehr werden Sie Ihr Gegenüber aber durch korrektes Verhalten beeindrucken und für sich gewinnen. Es geht auch nicht darum, sich um jeden Preis anzupassen. Das wird von Ihrem arabischen Geschäftspartner nicht erwartet und könnte auch als unehrlich oder als Schauspielerei aufgefasst werden. Aufpassen, nicht anpassen! lautet daher die Devise.





© 2004 CrossCultures Dr. Gabi Kratochwil

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Autorin. Hinweis zu §52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung der Autorin öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.

Diese Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Frau Dr. Gabi Kratochwil. Frau Dr. Kratochwil hat unter dem Titel „Business Knigge: Arabische Welt“ ein Buch veröffentlicht, welche die hier beschriebene Thematik noch vertieft.

"Business-Knigge: Arabische Welt"

"Erfolgreich kommunizieren mit arabischen Geschäftspartnern"

Der arabische Markt ist ein attraktiver Zukunftsmarkt. Wer hier mit Gewinn tätig sein will, muss die arabische Geschäftskultur kennen. Sie erhalten hier eine fundierte Einführung in die arabische Mentalität und Kultur und wie man erfolgreich mit arabischen Geschäftspartnern agiert und kommuniziert

In diesem Business-Guide erfährt der Leser alles über zielführende und erfolgreiche Kommunikation, Verhaltensregeln, Verhandlungsstrategien, Arbeitsabläufe, Meetings und Mitarbeiterführung bis hin zur privaten Einladung. Zahlreiche Fallbeispiele aus der Praxis, Checklisten und nützliche Hintergrundinformationen machen das Buch zu einem wertvollen und unverzichtbaren Ratgeber für Ihren Geschäftserfolg im arabischen Raum.

"Business-Knigge: Arabische Welt"

29,80 EURO (innerhalb Deutschlands versandkostenfrei)

224 Seiten gebunden mit Schutzumschlag

ISBN 3-280-05192-4

EAN 978-3-280-05192-4

