

# Kapitel 1

## Die Basics des Arabischen Business Codes (ABC)

*Sind Sie bereit, am Arabischen Golf zu arbeiten?*

Im Zuge meiner Beobachtung des arabischen Markts ist mir aufgefallen, dass es drei spezielle Verhaltensweisen gibt, die internationale, langfristig vor Ort erfolgreich tätige Unternehmer auszeichnet: Sie alle sind »authentisch«, das heißt, sie meinen das, was sie sagen, auch wirklich. Außerdem agieren sie von »innen nach außen« und sind in ihren Aktionen und Reaktionen immer balanciert. Die Erfolgsfaktoren können wir also so zusammenfassen:

- Seien Sie immer authentisch!
- Agieren Sie von »innen nach außen«!
- Halten Sie die Balance – das innerliche Gleichgewicht!

Vergessen Sie beim Lesen des Buches diese Erfolgsfaktoren nie. Sie werden erkennen, wie oft diese Beziehungsweise, die damit verbundene innere Einstellung in den verschiedensten Situationen immer wieder auftauchen.

Jetzt aber zum ersten Punkt, der Vorbereitung Ihres Engagements in der arabischen Golfregion. Es gilt, die Hausaufgaben zu machen und sich gründlich vorzubereiten.

### 1.1 Ihre Hausaufgaben

Über die klassischen Vorbereitungsschritte für den arabischen Markt sprechen wir im Kapitel »Ihre Professionelle Kompetenz«. Dabei wird es um folgende Punkte gehen: Marketing-Research, das Sammeln von Informationen über den Mitbewerber und natürlich auch die hundertprozentige Vorbereitung der Verkaufskraft – wie

präsentiert man sein Unternehmen und sich selbst als dessen Manager?

Selbstverständlich muss man sich ein Grundwissen über den Islam, die Religion am Golf, aneignen, um langfristig erfolgreich vor Ort geschäftlich zu bestehen. Dazu gibt es sehr gute Fachliteratur, die hilft, zu verstehen, was einen Moslem zu einem Moslem macht.

Aber darauf möchte ich jetzt nicht eingehen. Was mich interessiert und worauf ich meine Beobachtungen am Golf konzentriert habe, war herauszufinden, welche Vorbereitungsmöglichkeiten es darüber hinaus für internationale Unternehmen gibt, sich vom Mitbewerber vor Ort abzuheben.

Meine Erkenntnisse dazu: Grundsätzlich gilt: **Beziehungsaufbau – Respekt – die Beziehung nachhaltig leben.** Zeigen Sie Ihrem arabischen Gegenüber, dass Sie sich für ihn interessieren, erweisen Sie ihm damit Respekt. Dadurch entsteht eine nachhaltige Beziehung. Damit Sie dieses Ziel erreichen können, habe ich drei unterschiedliche Tools entwickelt, die Sie kombinieren sollten.

#### **Tool 1: Lernen Sie den Stolz der Golfstaatler auf ihr Erbe und ihre Geschichte verstehen**

**Hintergrund:** Wer den Arabischen Golf kennt, weiß, wie stolz die Menschen auf ihre Geschichte und ihre Vorfahren sind, vor allem in Saudi-Arabien. Man erwartet, dass das internationale Gegenüber über ein entsprechendes Wissen über diesen Hintergrund verfügt – denn das beweist Respekt.

#### **Probieren wir deshalb gleich etwas aus: Können Sie diese Fragen beantworten?**

- Wissen Sie, wie lange die Vereinigten Arabischen Emirate schon als eigenes Land bestehen?
- Kennen Sie die Namen der letzten vier Könige Saudi-Arabiens? Wissen Sie, wie sich Saudi-Arabien unter diesen Königen

verändert hat? Welchen Einfluss das auf die saudi-arabische Business-Struktur hatte?

- Wissen Sie, warum die Golfstaaten untereinander kooperieren? Und welche Staaten sich verbunden fühlen?
- Verstehen Sie die politischen Zielsetzungen zur Zeit der Gründung der Golfstaaten?

Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, lesen Sie sich ein. Das Hintergrundwissen wird Ihnen einen Vorsprung gegenüber Ihrer Konkurrenz verschaffen!

### **Tool 2: Verstehen Sie die Stammesbeziehungen in der Golfregion**

Alles basiert auf der Stammesgesellschaft – vor allem in Saudi-Arabien.

**Hintergrund:** Es ist wichtig, die Bedeutung der Stammesstruktur für diese Menschen zu begreifen und zu wissen, wie sie sich historisch entwickelt hat.

Es geht nicht darum, die ganze Geschichte der Beduinen zu kennen. Der Fokus liegt darauf, zu verstehen, was die Golfstaaten großgemacht hat. Wer steckt dahinter? Wer hat die entsprechenden Entscheidungen gefällt?

### **Ziel: Wie man seinem Gegenüber im Gespräch Verständnis signalisiert**

**Fallbeispiel:** Ein internationaler Unternehmer traf einen saudi-arabischen Unternehmer in Riad. Man sprach über das Business, der Besucher hatte schon vorab über die Familie recherchiert. Er wusste, dass es sich um einen bekannten, angesehenen Familienstamm handelte und ließ dieses Know-how zwischendurch immer wieder in das Gespräch einfließen. Der arabische Gesprächspartner war berührt von dem Wissen seines Gegenübers. Er erkannte, wie sehr sich der Unternehmer schon vorab mit ihm befasst hatte. Entsprechend offen und interessiert zeigte er sich in diesem Gespräch.

**Versuchen Sie Folgendes:** Gehen Sie einen Schritt weiter, recherchieren Sie noch gründlicher. Unterhalten Sie sich mit anderen internationalen Unternehmern, die schon längere Zeit am Golf tätig sind. Fragen Sie nach Details in den Geschichten über Ihre arabischen Verhandlungspartner.

Kennen Sie zum Beispiel die Entstehungsgeschichte des Scheichtums Abu Dhabi und Scheich Zayed »Papa Zayed«? Fragen Sie einmal nach. Das Wissen um diese Geschichten zaubert Ihren einheimischen Partnern ein Lächeln aufs Gesicht, und Sie hören sicherlich lobende Worte. Und Sie spüren, dass der andere es als besonders respektvoll empfindet, dass Sie sich damit auseinandergesetzt haben. Das gilt für arabische Geschäftsleute aller Generationen vom Golf.

### **Tool 3: Kenne die Namen der Regierungsoberhäupter und entscheidenden Familienstämme**

**Dynamiken:** Bevor man in einen Golfstaat reist, muss man über das Who's Who der Entscheidungsträger Bescheid wissen – und ebenso, wer wo regiert. Viele Mitglieder regierender Familien sind selbst aktive Geschäftsleute und Eigentümer verschiedenster Unternehmen – von Banken über Telekom-Gesellschaften und Ölgesellschaften bis hin zu mittelständischen Unternehmen wie Spas und Restaurants. Jeder kennt jeden – darüber sprechen wir noch ausführlich im Kapitel 4 (Goldene Regel Nr. 2 Familie). Wenn man weiß, wer mit wem »vernetzt« ist und wer für wen sprechen kann, hat man eine großartige Ausgangsposition für Geschäftsgespräche und Verhandlungen.

### **Fallbeispiel: König ist nicht gleich Scheich**

Ich kann mich an einen internationalen Unternehmer erinnern, der in den Emiraten einen Termin mit einem lokalen Geschäftsmann hatte und zwischendurch immer und immer wieder einen »König« erwähnte. Wir alle wussten nicht ganz genau, wen er damit meinte, und gingen darauf nicht ein. Irgendwann

sagte der arabische Gesprächspartner zu ihm: »Sorry, aber wir haben hier keine Könige.«

**Was man bedenken muss:** Das war natürlich eine äußerst peinliche Situation, denn damit war klar, dass der Unternehmer sich überhaupt nicht mit dem Land auseinandergesetzt hatte – ein Zeichen für mangelnden Respekt. Und etwas, das überhaupt nicht notwendig gewesen wäre. Der Unternehmer hätte vorher nur seine Hausaufgaben machen müssen.

**Zusammenfassung:** Es ist hilfreich, wenn Sie Ihrem arabischen Geschäftspartner Ihr Interesse bezeugen, indem Sie Folgendes wissen:

- ihre Geschichte und ihre Namen,
- das Who's Who am Golf,
- wie das Land politisch geführt wird,
- einen Überblick über die Religion auf der geschichtlichen Ebene – auch über die Nahostkonflikte. Dies ist ein wichtiges Gesprächsthema, es kann jederzeit beim Plaudern mit Arabern auftreten. Weiß man nichts darüber, gilt das als fehlender Respekt und kommt sehr schlecht an.

## 1.2 Ihre persönliche Einstellung zum Arabischen Golf

Es ist leider vielen internationalen Unternehmen noch immer nicht bewusst: Die mentale Verfassung beziehungsweise persönliche Einstellung der Manager und Mitarbeiter ist für den Geschäftserfolg am Arabischen Golf extrem wichtig – also was man über die Menschen aus der Golfregion denkt, wie man sie sieht, welches Bild man von ihnen und ihrem Land hat.

Vor allem, wenn Sie bereits vor Ort arbeiten, denken Sie bitte aber auch weiterhin an sich – an den privaten Ausgleich, der bewirkt, dass Sie sich wohl fühlen und mühelos eine positive Einstellung beibehalten können.

In diesem Abschnitt stelle ich Ihnen zwei Tools vor: Tool 1 ist ein »Mental-Check«, der Sie auf die Zeit am Arabischen Golf vorbereitet, Tool 2 ist der so notwendige »Survival-Masterplan«, der Sie dabei unterstützt, Ihr Berufs- und Privatleben in guter Balance zu halten. Beginnen möchte ich mit dem Mental-Check.

### **Tool 1: Überprüfen Sie Ihre Denkweise! Der persönliche Mental-Check**

**Fallbeispiel:** Ich erinnere mich gut an einen meiner Business-Vorträge im Princeton Club in New York. Während meiner Ausführungen fragte mich ein Mann in einer besonders aggressiven Art: »Warum sollte ich mit den Arabern Geschäfte machen? Die sind doch alle gleich – die zahlen nicht! Die lügen alle, arbeiten nicht, behandeln Frauen schlecht.« Er zählte alle Arten von negativen Eindrücken auf. Ich hörte ihm aufmerksam zu, ganz in Ruhe, und versuchte, keine Gegenargumente aufzuzählen, obwohl es davon eine Reihe gegeben hätte. Dann sagte ich ernsthaft und mit dem größten Respekt: »Sie haben vollkommen recht! Sie sollten nicht auf diesem Markt tätig sein. Der ist nichts für Sie!« Der Mann war sprachlos und sah mich schockiert an. Doch es stimmte – mit einer solch negativen Haltung ist Misserfolg vorprogrammiert.

Noch heute bin ich von meiner Aussage überzeugt. Verstehen Sie mich richtig: Es gibt Menschen, bei denen ich trotz einer solchen Haltung dennoch Potenzial sehe – und diesen Menschen hätte ich nie davon abgeraten, am arabischen Markt geschäftlich tätig zu sein. Die Einstellung mancher Menschen basiert auf Verunsicherung, geschürt von »angsteinflößenden Bildern« der Medien. Daraus entsteht oft eine deutliche innere Abwehr, die eine Art von Schutzmechanismus ist. Das ist nachvollziehbar. Diese Menschen sind aber nach wie vor *neugierig!* Sie sind noch immer bereit und offen, neue Sichtweisen kennenzulernen, sie wollen die andere Seite verstehen. Das erkennt man an der Art,

wie sie Fragen stellen. Ganz im Gegensatz zu dem vorher erwähnten Mann. Sein Tonfall machte deutlich: Ich will die Araber nicht! Kein noch so starkes Argument hätte ihn vom Gegenteil überzeugen können. Somit stand für mich fest: Dieser Mann kann langfristig nicht erfolgreich sein, denn Menschen vom Golf nehmen eine ablehnende Haltung ganz besonders intensiv wahr – ob diese nun verbal oder nonverbal ausgedrückt wird. Dieses Thema wird im Kapitel »Sechster Sinn« behandelt.

#### **Das sagen internationale Unternehmer**

*»Wir hatten einen großartigen Fachmann, einen Ingenieur, extra aus Europa nach Saudi-Arabien eingeflogen. Er hat immer und immer wieder über die Saudis geschimpft. Sie nicht respektiert. Und das hat sich auch bei den Meetings widergespiegelt – denn er hat sie immer arrogant, von oben herab behandelt. Die Araber haben das natürlich bemerkt und es auch für sich registriert.«*

Deutscher Geschäftsmann, Branche: Automobilindustrie

**Was man wissen muss:** Neben einer oberlehrerhaften Einstellung internationaler Unternehmer gegenüber Menschen dieser Region stehen Geldgier und Arrogranz an zweiter und dritter Stelle des Beinbruchs am Golf. Wenn die Gesprächspartner vor Ort diese Einstellung nur im Ansatz erfahren und spüren, dass Unternehmen sie eigentlich nicht mögen, werden sie sich aus dem Meeting diplomatisch zurückziehen. Dementsprechend sollte man sich über seine mentale Verfassung im Klaren sein, bevor man zu einem Meeting mit potenziellen arabischen Geschäftspartnern geht.

Machen wir dazu am besten einen kurzen Mental-Check. Finden wir heraus, welche Haltung Sie ganz persönlich gegenüber dem Arabischen Golf und seinen Menschen haben, wie Ihre Wahrnehmung dieser Region und ihrer Bewohner im Augenblick ist.

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was empfinde ich, wenn ich die Bezeichnung »Araber« oder »Golfstaaten« höre?
- Was kommt da innerlich in mir auf? Wie fühle ich mich dabei – angenehm oder unangenehm?
- Hatte ich schon ein Erlebnis mit einem arabischen Geschäftsmann oder einer Geschäftsfrau?
- Welches Gefühl kommt bei der Erinnerung an dieses Erlebnis auf? Welches Bild entsteht bei mir?

Haben Sie es probiert? Spannend, was da für Assoziationen aufkommen. Und vor allem, was man dabei empfindet, wie die persönlichen Wahrnehmungen in diesem Moment sind.

Vor allem der Führungsspitze von Unternehmen und Konzernen rate ich dringend, Ihre Mitarbeiter einem Mental-Check zu unterziehen, bevor Sie sie in die Golfregion schicken. Das ist eine wichtige Investition – insbesondere, wenn Saudi-Arabien die Zielregion ist.

#### **Das sagen internationale Unternehmer**

*»Ja, das ist sehr, sehr wichtig – denn was nicht auf dem CV steht, ist die mentale Einstellung. Die kann man da nicht herauslesen, aber genau sie ist für mich das Wichtigste für diesen Markt!«*

Ralf Schiffer, Deutscher Manager, Branche: Industrielle Projektentwicklung

*»Da gab es Momente, wo unterdrückte Aggressionen der Mitarbeiter plötzlich mitten in einem Meeting ausbrachen. Weil diese Mitarbeiter für diesen Markt mental einfach nicht geeignet sind. Und das ist dann nicht nur geschäftsschädigend für den Mitarbeiter selbst, sondern für das gesamte Unternehmen, das er vertritt.«*

Abdullah Kuzkaya, Deutscher Manager, Branche: Maschinenbau

**Hier herrscht Handlungsbedarf in Unternehmen:** Unterziehen Sie potenzielle Mitarbeiter, bevor Sie diese in den Arabischen Golf schicken, bereits im Erstgespräch einem speziellen »Filterprozess«, testen Sie dabei ihre mentale Ausgangsposition. Wenn Sie erkennen, dass jemand eine Abneigung gegenüber Arabern vom Golf hegt, schicken Sie ihn nicht hin. So fachlich qualifiziert er oder sie auch sein mag!

#### **Tool 2: Der »Survival-Masterplan« – eine »Überlebens-Technik«**

**Dynamik:** Es gibt viele Länder der Welt, die nicht das »eigene Zuhause« sind und wo es ratsam ist, einen »Survival-Plan« vorzubereiten, wenn man dort langfristig arbeiten möchte. Das ist ein strategisch kluger Ansatz. So eigenständig, anpassungsfähig und stark man auch sein mag – letztendlich ist man Teil einer anderen Kultur mit anderen Lebenseinstellungen und Werten. Und da ist es sinnvoll, sich einen Ausgleich zu schaffen und darüber nachzudenken, was man abseits der Arbeit für sein »Seelenwohl« tun kann. Denn man möchte ja langfristig bestehen. Aber manche Firmen und Unternehmen denken eben anders – leider, muss ich sagen.

**Fallbeispiel: Einsamer Burn-out – die schleichende Gefahr der Vereinsamung:** Ich erinnere mich an eine Mitarbeiterin eines angesehenen westlichen Unternehmens, die nach Saudi-Arabien geschickt wurde, um vor Ort das Büro zu leiten und aufzubauen. Sie sprühte vor Engagement und Tatkraft, war positiv auf das Land und die Menschen eingestellt. Es machte meinem Team und mir riesengroßen Spaß, ein Einführungsseminar über die grundsätzlichen Verhaltensweisen am saudi-arabischen Markt mit ihr durchzuführen – denn sie war interessiert, offen und damit auch sehr gut coachbar. Wir rieten zu einer Fortführung der Trainings-Sessions, um ihren langfristigen Aufenthalt in diesem Golfstaat zu begleiten und dabei einen persönlichen »Survival-Masterplan« für sie zu erstellen, mit Fokus auf Details, wie sie sich vor Ort besser vernetzen kann. Aber das Unternehmen wollte

nicht weiter in Coachings investieren. Man sah aufgrund der starken Charaktereigenschaften der Mitarbeiterin keinerlei Bedarf, und alle Beteiligten waren davon überzeugt, dass sie sich schnell und unkompliziert vor Ort einleben würde. Mein Team und ich glaubten nicht daran. Nach einem halben Jahr wurde ich davon unterrichtet, dass die junge Frau aufgrund von Burn-out das Unternehmen verlassen hatte.

**Was war passiert?** So groß das Potenzial dieser Frau auch gewesen sein mag – und selbst wenn sie über alle charakterlichen Grundvoraussetzungen verfügt hätte, um langfristig am Markt Saudi-Arabien zu bestehen –, es war einfach ein fremdes Land mit eigenen Abläufen und Regelungen, die man nicht verändern kann. Mensch bleibt eben Mensch. Eine unvorbereitete mentale Einstellung kann langfristig jedem einen Strich durch die Rechnung machen.

#### Das sagen internationale Unternehmer

*»Ich hatte einen Mitarbeiter in Saudi-Arabien, der Single war und in einem Studio-Apartment in Riad wohnte. Nach acht Monaten bemerkte ich einen Abfall seiner Motivation. Mir fiel auf, dass es immer häufiger zu Streitigkeiten zwischen ihm und einheimischen Mitarbeitern des Unternehmens kam. In einem Gespräch mit ihm stellte sich heraus, dass er in seinem Privatleben vollkommen vereinsamt war. Er hatte, abseits der Arbeit, nie seine Wohnung verlassen, blieb auch am Wochenende dort, denn er hatte keine Freunde im Land. Er fragte mich: ›Wo kann man da eigentlich hinfahren?‹ Da läuteten die Alarmglocken bei mir, und ich wusste: Jetzt muss ich schleunigst handeln!«*

Ralf Schiffer, Deutscher Manager, Branche: Industrielle Projektentwicklung

Im besten Fall erkennen Arbeitgeber frühzeitig die Warnsignale, wie zum Beispiel der Unternehmer aus dem eben angeführten

Zitat. Im schlimmsten Fall werden Mitarbeiter krank und ziehen sich ohne Angabe von Gründen zurück. Dahinter steckt in vielen Fällen ein Ausdruck von Hoffnungslosigkeit. Forscht man weiter, erkennt man, dass es diese Menschen nicht geschafft haben, sich abseits der Arbeit in die Gesellschaft am Golf zu integrieren. Die Folgen: Das Unternehmen verliert nicht nur wertvolle Mitarbeiter, sondern verunsichert mit dem plötzlichen Verschwinden von Mitarbeitern das gesamte Team am Standort – und den arabischen Kunden, der sich bereits auf diesen Mitarbeiter eingestellt hatte.

Vor Ort tätige internationale Unternehmen sollten den privaten Ausgleich, das Eingliedern der Mitarbeiter in die Gesellschaft abseits der Arbeit in den Fokus stellen. Das gilt für Geschäftsmänner und Geschäftsfrauen gleichermaßen. Beginnen wir deshalb hier mit den ersten Vorbereitungen des »Survival-Masterplans«:

### **Der »Survival-Masterplan« – Schritt 1**

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was mache ich derzeit in meiner Freizeit?
- Wie erhole ich mich am besten?
- Was unternehme ich derzeit neben meiner beruflichen Tätigkeit zum körperlichen Ausgleich?
- Was unternehme ich derzeit neben meiner beruflichen Tätigkeit zum geistigen Ausgleich?

So nehmen Sie erstmals für sich selbst wahr, was Ihnen Ausgleich zu Ihrer beruflichen Aktivität verschafft. Darüber denkt man oft gar nicht nach. Haben Sie Antworten auf Ihre Fragen gefunden, gehen wir zu Schritt 2 über.

### **Der »Survival-Masterplan« – Schritt 2**

Überlegen Sie sich, wie Sie Ihre Antworten auf die Golfregion umlegen können, wie Sie Ihre Bedürfnisse konkret an Ihrer neuen Wirkungs- und Wohnstätte befriedigen können.

**Das raten internationale Unternehmer****Sport:**

»Die einen gehen laufen, die anderen machen Yoga, die dritten Atemübungen. Wichtig ist, sich zu bewegen und Stress abzubauen.«

Jürgen Löschenkohl, Österreichischer Manager, Branche: Einrichtung, Design

**Humor:**

»Man darf nicht alles zu ernst nehmen und zu sehr an sich heranlassen. Ich habe Leute gesehen, die aufgrund von Herzproblemen aufhören mussten, weil sie zu viel an sich rangerlassen haben. Man muss einen Weg finden, wie man das alles rauslassen kann.«

Deutscher Geschäftsmann, Branche: Lebensmittelbranche

**Das Nachmittagsschlafchen:**

»Dieses Ausmaß an Selbstverantwortung in diesen Ländern zu haben und es sich zu erlauben, am Nachmittag ein Schläfchen zu machen, hat große Bedeutung. Denn hier musst du oft noch um 8 Uhr abends Kunden treffen, und es geht schon um 6 Uhr morgens los. Und dazu kommt noch die Hitze. Da muss man lernen, sich und seinen Körper richtig einzuschätzen und die entsprechenden Ruhephasen einzuhalten, sonst hält man das langfristig nicht durch. Hitze und Alkohol passen nicht wirklich zusammen.«

Robert Wiessler, Österreichischer Geschäftsmann, Branche: Service und Equipment für Baustellen

**Der Aufbau von persönlichen Beziehungen; lernen, allein zu sein und etwas Gutes für sich zu tun**

»Vor allem am Beginn der Arbeit am Golf ist es wichtig, regelmäßig Veranstaltungen zu besuchen, um sich zu vernetzen – von Einladungen der heimischen Botschaft, Wirtschaftskammern bis

*zu der Teilnahme an Expat-Treffen. Man sollte auch lernen, allein sein zu können. Das ist sehr wichtig, denn es gibt extrem deprimierende Zeiten. Wenn zum Beispiel Sandstürme toben, entspricht das dem November-Wetter in Europa. Das kann aufs Gemüt gehen. Darüber sollte man sich klar werden. Vor allem auch, dass diese Stimmung wieder vorübergeht. Dafür muss man aber für sich selbst etwas tun. Einfach einmal in das teuerste Restaurant essen gehen. Sich so richtig verwöhnen und für seine Arbeit belohnen.*

Werner Piefer, Deutscher Geschäftsmann, Branche: Sicherheitstechnik

**Wie schon ein Sprichwort sagt:** Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott. Sie müssen selbst aktiv werden, um sich aus depressiven Stimmungen herauszuziehen. Der österreichische Psychiater Dr. Reinhard Haller nennt das, sich darüber bewusst zu werden, dass auch diese Zeiten vorübergehen. »Das muss man wie eine Fahrt in einem Tunnel sehen«, rät Dr. Haller. »Irgendwann ist man auch wieder im Licht!«

**Versuchen Sie Folgendes:** Erstellen Sie für sich eine »Belohnungs-Liste« mit allem, was Sie schon immer für sich tun wollten. Arbeiten Sie diese Liste Punkt für Punkt ab. Probieren Sie es aus!

### **1.3 Ihre professionelle Kompetenz – würde ein Golf-Experte Sie einstellen?**

#### **Der ideale Mitarbeiter in der Golfregion**

Nach welchen Kriterien würden erfahrene Experten für die Golfregion Mitarbeiter rekrutieren? Sehen wir uns dazu den saudi-arabischen Markt genauer an. Wie das perfekte *mentale Fundament* der zukünftigen Mitarbeiter in Saudi-Arabien aussehen sollte, stelle ich Ihnen in drei Punkten in diesem Kapitelteil vor.

### **Das sagen internationale Unternehmer**

#### **Punkt 1: Der erste Eindruck, den der Bewerber vermitteln sollte, muss Akzeptanz sein**

»Diese Mitarbeiter haben die Einstellung: ›Ja, ich will!‹ Ich stelle mich auf Saudi-Arabiens System mit allen Regeln und Gesetzen voll und ganz ein. Sie wollen etwas für sich bewegen und tun – auch im Rahmen einer Tätigkeit im arabischen Ausland. Das akzeptieren sie voll und ganz für sich. Man hört nicht ›Ich muss‹, sondern ›Ich mag‹, ›Ich kann‹, ›Ich möchte‹. Einen Minuspunkt gibt es dagegen zum Beispiel dann, wenn während des Bewerbungsgesprächs der Ruf zum Gebet von der Moschee ertönt und der Bewerber darauf mit der Bemerkung reagiert: ›Na der schon wieder ...‹ Dann ist mir klar, dass das langfristig nicht gut funktionieren wird.«

Ralf Schiffer, Deutscher Manager, Branche: Industrielle Projektentwicklung

#### **Punkt 2: Der Bewerber stellt keine einzige Frage zum Thema »Sicherheit in Saudi-Arabien«**

»Vor allem für Saudi-Arabien sind das die perfekten Kandidaten! Ihr Charakter und ihre Denkweise sind sehr ähnlich: Sie sind offen für Reisen, sie nehmen Risiken auf sich und sie freuen sich darauf, etwas anderes in ihrer Karriere zu tun. Sie sind weltoffen – darauf kommt es an! Wenn die erste Frage eines Bewerbers jedoch der Sicherheit gilt, weiß ich schon, dass er nicht der richtige Kandidat für diesen Markt ist. Solche Kandidaten sind zu ängstlich.«

Robert Hofmann, Amerikanischer Geschäftsmann, Branche: Immobilien

#### **Punkt 3: Der Bewerber denkt langfristig**

»Entscheidend ist, nicht mit der Motivation hinzugehen, einen Vertrag über drei bis fünf Jahre zu haben, und am ersten Tag mit dem Zählen zu beginnen. Man darf sich nicht für diese Arbeit motivieren, indem man immer daran denkt, wie viel

*man verdient. Nur den Job zu machen, weil man sich ein Haus oder eine Wohnung kaufen will. Alle, die kein Interesse an dem Land, den Leuten und an der Kultur entwickeln, scheitern.«*

Österreichischer Geschäftsmann, Branche: Spezialfahrzeuge

**Hier herrscht Handlungsbedarf für Unternehmen:** Gehen Sie noch einen Schritt weiter, stellen Sie Ihren Mitarbeitern vor der Einstellung tiefgehende Fragen wie: Was hast du für einen Plan? Bist du in einer Partnerschaft? Wie steht der Partner zu dem Vorhaben, am Arabischen Golf zu leben? Was habt ihr miteinander vereinbart? Warst du schon einmal länger im Ausland, und wenn ja, welche Erfahrungen hast du gemacht? Sie wollen einen Mitarbeiter haben, der Höchstleistungen erbringt – Sie müssen sich für diesen Menschen interessieren! Weiterhin wurde mir als ein bedeutender Punkt für das perfekte mentale Fundament eines Mitarbeiters ein starkes Selbstwertgefühl genannt, denn diese Menschen müssen den Gesprächspartnern vor Ort auch ihre Grenzen zeigen können. Selbstverständlich in respektvoller Weise.

#### **Der Weg zum idealen internationalen Geschäftspartner für arabische Unternehmen – Evaluieren Sie Ihre Stärken und Schwächen bei Verhandlungen!**

Es ist für erfolgreiche Geschäftspartnerschaften wichtig, zu erkennen, wer man selbst ist, wie man agiert, und vor allem, wie man bei seinem arabischen Gegenüber ankommt. Deshalb mein Tipp: Evaluieren Sie Ihre Stärken und Schwächen bei Verhandlungen, bevor Sie in erste Gespräche eintreten.

Dazu fällt mir ein Gespräch an der Bar eines Hotels ein, mit einer Barfrau. Barfrauen haben einen sehr guten Einblick in menschliche Verhaltensweisen, denn sie müssen stundenlang zuhören und kennen die unterschiedlichsten Geschichten von Männern und Frauen, ihre Ängste, Freuden, Sorgen, aber auch

Erwartungen. Über das Thema Erwartungen sprach ich mit dieser Barfrau. Sie berichtete mir, dass ihr immer Frauen gegenübergesessen, die erzählen, wie ihr Traummann sein, welche Eigenschaften er haben sollte: »Weißt du, das Spannende ist, es kommen immer ähnliche Erwartungen zum Tragen: Reich muss er sein, vermögend, gute Kontakte muss er haben und – eh ganz klar – angesehen sollte er sein! Eine starke Persönlichkeit muss er sein, verlassen muss man sich auf ihn können. Ehrlich muss er sein, ich muss ihm vertrauen können. Und natürlich ein guter Liebhaber ...« Dann fügte die Barfrau hinzu: »Wenn sie mir all ihre Erwartungen aufgezählt haben, frage ich zum Abschluss: ›Und was haben Sie zu bieten?‹ Dann wird es immer vollkommen still. Denn dann fällt einigen nichts mehr dazu ein.«

Menschen sind in ihrem Verhalten sehr ähnlich – in jeder Art von Beziehung. Dieses Fallbeispiel stimmte mich nachdenklich, und ich machte deshalb ein Experiment. Bei meinen nächsten Workshops mit westlichen Unternehmern fragte ich die Teilnehmer: »Wie soll denn euer arabischer Traumgeschäftspartner sein? Was erwartet ihr euch von ihm oder ihr?« Viele der Teilnehmer reagierten verwundert. Einige lehnten ab, sich darüber Gedanken zu machen, und argumentierten: »Was hat denn das mit Geschäften am Golf zu tun? Es ist doch vollkommen klar, wie der Geschäftspartner sein soll, den man sich wünscht!« Aber ich ließ nicht locker. Und die Antworten, die schlussendlich dann doch kamen, waren äußerst interessant: »Reich muss er sein! Vermögend! Gute Kontakte muss er haben und – eh ganz klar – angesehen sein! Eine starke Persönlichkeit muss er sein, auf die ich mich verlassen kann. Ehrlich, damit ich ihm vertrauen kann!« Einige fügten noch hinzu, dass sie, wenn sie wirklich die Möglichkeit hätten, sich ihren Traumgeschäftspartner auszusuchen, sich gleich einen Scheich oder ein anderes Mitglied einer regierenden oder königlichen Familie wünschen würden.

Spannend, oder? Viele der Aussagen erinnerten mich sehr an die Wünsche der Frauen an der Bar betreffend ihrem Traumpartner.

Um mein Experiment abzurunden, stellte ich die ultimative zweite Frage: »Und welche der gerade aufgezählten Punkte können Sie selbst erfüllen? Was bieten Sie an?« Nun war es still, die Teilnehmer wurden nachdenklich, ich bemerkte, wie der Selbstreflexionsprozess bei den Teilnehmern begann. Plötzlich wurden sich viele darüber klar, welche hohen Erwartungen sie an ihr zukünftiges arabisches Gegenüber stellten – und sie begannen zu überlegen, was sie ihrerseits anzubieten hatten.

### ***Warum sollte der arabische Geschäftspartner sich für Sie entscheiden?***

Diese Frage muss man sich ganz deutlich noch *vor dem ersten Meeting mit dem arabischen Geschäftspartner* stellen und danach Punkt für Punkt alle Kriterien herausarbeiten. Das beginnt mit dem USP, der Einzigartigkeit. Es gibt viele Ansätze, auf die man im ersten Schritt gar nicht gekommen wäre. Zum Beispiel Nischen, an die man gar nicht gedacht hat, für die man jedoch etwas anbieten kann, was die Konkurrenz nicht hat. Vielleicht aber auch gar nicht anbieten will.

### **»Wer bin ich – und wie sieht mich der Araber?«**

#### **Das sagen internationale Unternehmer**

*»Manche Unternehmen schicken neue Export-Manager in den Markt. Diese sind das erste Mal in Arabien und haben manchmal keine Ahnung vom Background ihrer Firma, davon, in welchem Land sie arbeiten und mit wem. Als Repräsentant muss man jedoch seine Firma zu 100 Prozent kennen. Bis ins kleinste Detail. Man muss genau vorbereitet sein, bevor man in den Markt geht. Sonst nehmen Sie arabische Geschäftleute nicht ernst!«*

Abdullah Kuzkaya, Deutscher Manager, Branche: Maschinenbau

**Dynamiken:** Bei jeder Begegnung hinterlassen Sie ein Bild von sich selbst beim Gesprächspartner – ob Sie nun Mitarbeiter oder Eigentümer einer Firma sind. Deshalb muss von Anfang an klar sein, welches Bild Sie beim potenziellen Geschäftspartner hinterlassen wollen. Wie er Sie sehen soll.

Dazu müssen Sie im ersten Schritt mehr über sich selbst herausfinden, analysieren, wo Ihre Stärken, aber auch Schwächen in der Zusammenarbeit mit arabischen Geschäftspartnern liegen. Nur dann können Sie die entsprechenden Strategien in Ihren Gesprächen einsetzen und zielorientiert in Ihren Verhandlungen anwenden.

Es gibt verschiedenste Techniken, um Stärken und Schwächen herauszufinden. Eine davon ist die sogenannte ABANA-Strategie.

### **Stärken/Schwächen-Analyse mit der Strategie »Arab Best Alternative to a Negotiated Agreement« (ABANA)**

Für diese Strategie muss man im ersten Schritt bereit sein, sich selbst zu beurteilen. Das ist gar nicht so leicht, aber mit der innerlichen Entscheidung »Ich bin bereit dazu. Ich möchte es wirklich!« wird es funktionieren. Auch wenn es unangenehm sein mag, sich mit seinen Schwächen auseinanderzusetzen.

Für ABANA diente meinem Team und mir die in Harvard entwickelte Strategie BATNA (»Best Alternative to a Negotiated Agreement«) als Inspiration. Diese stellt Möglichkeiten und Alternativoptionen vor, die Verhandlungspartner dabei unterstützen, zu einer Einigung zu kommen. Diese Möglichkeiten sollte man in den Vorbereitungen in Erwägung ziehen, um so flexibler in der Verhandlung zu sein.

Bei diesem Gedankengang haben wir angesetzt und unsere ABANA-Strategie darauf aufgebaut. Wir haben uns die Frage gestellt, wie man sich über seine Position und über die Position seines arabischen Geschäftspartners klarer wird und dadurch

eine viel klarere Struktur in seine Verhandlungen bekommt. Das schafft Selbstbewusstsein, Sicherheit und ist eine großartige Ausgangsposition für Verhandlungen.

### **Einige Fragen, die Teil der ABANA-Strategie sind:**

- Was sind Ihre Stärken und Schwächen gegenüber Ihren arabischen Gesprächspartnern?
- Wenn sich der potenzielle Partner nicht für Sie entscheidet – was sind Ihre Alternativen und Optionen?
- Welche Kompromisse können Sie eingehen, um den anderen zu gewinnen? Wo sind Ihre Grenzen?
- Vor allem: Wie sehr sind Sie auf den arabischen Geschäftspartner angewiesen? Welche anderen Geschäftspartner gibt es, die spannend für Sie sind?

Es gibt viele Möglichkeiten, sich von seiner Konkurrenz abheben.

### **Der Weg zum idealen internationalen Geschäftspartner für arabische Unternehmen – managen Sie Ihre Erwartungen!**

Erwartungsmanagement ist die Voraussetzung für Geschäftserfolg. Unsere Erwartungshaltungen werden von vielen Einflüssen geprägt. Dieses Thema ist für Ihr Engagement in der Golfregion essenziell, weil es oft an schlechtem oder fehlendem Erwartungsmanagement liegt, wenn Deals zwischen internationalen und arabischen Unternehmen nicht zustande kommen oder Probleme in der Abwicklung auftauchen.

Sehen wir uns genauer an, was durch fehlende Vorbereitung und schlechtes Management der Erwartungshaltung ausgelöst werden kann. Hier ein Überblick über mögliche Fallstricke:

#### **Fallstrick 1**

**Resultat:** Schlechte Gesprächsstimmung im Meetingraum, Verlust des Fokus auf das Business.

**Voraussetzung:** Wenn man selbst positiv gestimmt und bestens gelaunt zu einem Meeting mit einheimischen Gesprächspartnern geht, mit denen man zuvor ein sehr gutes Meeting hatte, ist man meist überzeugt, dass dieses Mal sicherlich wieder alles gut funktionieren wird. Aber der Businesspartner ist vielleicht beim Eintreffen noch gar nicht da und lässt einen warten. Das macht einen ärgerlich. In der Folge spürt vielleicht der arabische Partner eigenen Ärger und reagiert seinerseits negativ darauf. Er stellt Fragen, die für Sie aggressiv wirken, worauf Sie überhaupt nicht vorbereitet sind.

**Was man bedenken muss:** Wären Sie vor dem Meeting weniger überzeugt gewesen, dass alles sowieso nach Ihrer Vorstellung laufen wird, wären Sie nicht automatisch von »Entgegenkommen« oder positiven Reaktionen ausgegangen. Sie hätten sich gründlicher vorbereitet und sich selbst Ärger erspart – und gegebenenfalls sogar einen geplatzten Deal.

**Versuchen Sie Folgendes:** In dem Augenblick, in dem Sie große Enttäuschung in sich verspüren, denken Sie an »die frustrierte Erwartungshaltung«. Dann hat sie sich bereits bei ihnen eingestellt und wird aktiv; er ist einer unserer Charaktere der »emotionalen Hinderer am Golf«. (siehe auch die Kapitel zu den sieben Charakteren der Todsünden im Geschäftsleben am Golf). Visualisieren Sie »die frustrierte Erwartungshaltung« optisch. Und werden Sie sich darüber bewusst, dass der Moment gekommen ist, wo »die frustrierte Erwartungshaltung« anfängt, Sie zu manipulieren. Der amerikanische Psychologe Dr. Guy Winch rät, in diesem Moment folgende Worte zu sich selbst zu sagen: »Das ist ein gutes Meeting! Nicht genau das, was ich mir erwartet habe, aber schauen wir mal, was als Nächstes kommt!« Wiederholen Sie diese Sätze immer wieder, bis sich »die frustrierte Erwartungshaltung« beruhigt, denn, wie Dr. Winch erklärt: »Vergessen Sie nicht, Sie kaufen Zeit von Ihrem Gegenüber! Solange das Meeting nicht abgesagt wird, kann noch immer

etwas passieren! Sie haben noch immer eine Chance, das Geschäft abzuschließen!« Prägen Sie sich das ein!

Was aber, wenn man die »frustrierte Erwartungshaltung« doch nicht managen kann. Dann gerät man im schlimmsten Fall in Fallstrick 2. Und trifft dabei auf eine weitere Figur, »das erzürnte Wutteufelchen«.

### Fallstrick 2

**Resultat:** Das »erzürnte Wutteufelchen« tritt in Erscheinung. Gleichzusetzen mit dem Ausbruch eines (innerlichen) Vulkans. Und das wiederum könnte Sie dazu bringen, vollkommen die Fassung zu verlieren.

Denn ein solches Gesprächsklima fördert die Gefahr, innerlich Wut gegenüber dem arabischen Verhandlungspartner aufzubauen. Mit einer Flut an aggressiven Gedanken, die einem brodelnden Lavafluss gleichkommen, schimpft das erzürnte Wutteufelchen: »So eine Frechheit – was erlaubt der sich eigentlich? Wie redet der mit mir, in was für einer aggressiven Art? So hätte ich diesen Mann wirklich nicht eingeschätzt!« Solche Gedanken tragen wiederum zu einer negativen Entwicklung der Situation bei. Sie verlieren durch den innerlichen Vorgang des Wutaufbaus den eigentlichen Fokus aus den Augen, nämlich, dass Sie zu diesem Meeting gekommen sind, um gemeinsam erfolgreiche Business-Deals zu verwirklichen.

Was noch viel schlimmer ist: In diesen Momenten verändert sich – wie sich auch die Erdoberfläche bei einem bevorstehenden Vulkan-Ausbruch verändert – der Tonfall Ihrer Stimme, er wird aggressiver. Damit verändert sich ebenso die gesamte Gesprächsstimmung im Meetingraum. Sie schaffen es wahrscheinlich nicht mehr, den Fokus in respektvoller Weise zurück auf den Deal zu lenken.

### Fallstrick 3

**Voraussetzung:** Irrtümer über »gemeinsame« Business-Werte und -Prozesse.

**Resultat:** Ein für den Araber unvollständiger Vertrag – vereinbarte Gesprächspunkte werden nicht eingehalten. Der **arabische Geschäftspartner fühlt sich nicht respektiert**.

In der internationalen Businesswelt zählt als Vertrag »das geschriebene Wort«, das tatsächlich auf Papier verschriftlicht und angefertigt wurde. In der arabischen Geschäftswelt zählen ebenso »mündlich getroffene Aussagen«. Sie haben den gleichen Wert wie ein niedergeschriebener Vertrag. Manche geschäftliche Zusammenarbeit zwischen internationalen Geschäftsleuten und Partnern aus der Golfregion scheitert, wenn beide Seiten verwundert sind, warum sich die jeweils andere Seite nicht an »Business-Werte« und »altbekannte Prozesse« hält. Arabische Geschäftsleute verfügen über ein extrem gutes internes Archivierungssystem, in dem jede mündliche Aussage von Geschäftspartnern bis ins kleinste Detail dokumentiert ist. Entsprechend groß ist ihre Erwartung an internationale Manager, dass diese sich an ihre Zusagen halten.

**Fallbeispiel:** Ein Verkäufer eines amerikanischen Unternehmens hatte ein sehr gutes Businessgespräch mit einem arabischen Unternehmenseigentümer. Während der Vertragsverhandlung machte der Amerikaner einige Zusagen als Zeichen seines Entgegenkommens. Der Verkäufer notierte sich alle Zusagen genau und brachte diese Informationen zurück nach Hause, in seinen Konzern in den USA. Dort beschäftigten sich Anwälte damit, einen Vertragsentwurf zu gestalten. Was der Verkäufer und der arabische Geschäftsmann dann zu lesen bekamen, war ein Vertrag, in dem die mündlichen Zusagen nicht inkludiert waren. Und auch die Bitte des Verkäufers, diese Punkte nachträglich einzufügen, wurde von den Anwälten abgelehnt. Das Geschäft kam nicht zustande, denn der arabische Geschäftspartner fühlte sich hintergangen.

**Was man bedenken muss:** Unternehmen haben ihre Firmenpolitik, und daran halten sie sich. In dem soeben erzählten Fallbeispiel machte der Verkäufer Zusagen, die mit der Firmenpolitik nicht konform gingen. Damit versetzte er sich und sein ganzes Unternehmen in eine äußerst schlechte Verhandlungsposition, denn der arabische Partner erwartete natürlich, dass Zusagen eingehalten würden und dass das amerikanische Unternehmen für Verhandlungen nur Mitarbeiter sendet, die hierarchisch im Unternehmen die entsprechende Position einnehmen, um Zusagen machen und umsetzen zu können.

Die passende Hierarchieebene des Gesprächspartners gilt als Respektbezeugung am Golf. Es ist arabischen Geschäftsleuten ausnehmend wichtig, einer Person »ihres Levels« gegenüberzusitzen. Denken Sie an die Wichtigkeit der Hierarchien der Gesellschaft am Golf.

#### **Das sagen internationale Unternehmer**

*»Sollten Sie nicht der Letztentscheider sein, müssen Sie bei den Verhandlungen sagen: ›Wir erarbeiten jetzt mit dir die einzelnen Punkte des Vertrages, und du bekommst von mir das Okay, aber alles, was wir vereinbaren, muss von der Geschäftsführung abgesegnet werden.‹ Das zu sagen, ist sehr wichtig. Natürlich ist der Einheimische dann enttäuscht, aber das muss klar und deutlich ausgesprochen werden!«*

Werner Piefer, Deutscher Geschäftsmann, Branche: Sicherheitstechnik

#### **Das sagen arabische Unternehmer**

*»In Saudi-Arabien hat eine mündliche Zusage eine viel größere Bedeutung als ein schriftlicher Vertrag. Wenn du keine Befugnis hast, eine Letztentscheidung zu treffen, musst du mir das sagen! Du musst sagen: ›Ich muss das abklären und es dir nochmals*

*bestätigen.« Wenn du etwas versprichst, dann musst du es halten! Sonst wird es nicht funktionieren!«*

Mohammed AlKhalil, prominenter Saudi-arabischer Geschäftsmann, der in den verschiedensten Bereichen tätig ist

#### Fallstrick 4

**Resultat:** Ein euphorisch-erfolgloses Joint Venture.

**Voraussetzung:** Verliebtheit in ein Bild ohne Faktencheck. Das kann keine Ausgangsbasis für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung sein und führt unweigerlich zum Abbruch der geschäftlichen Beziehung.

**Fallbeispiel:** Ich erinnere mich an einen sehr erfolgreichen Geschäftsmann aus den Golfstaaten, der mit einem großen, in Europa anerkannten Lebensmittelproduzenten eine Partnerschaft einging. Die Chemie zwischen den beiden Seiten stimmte von Anfang an perfekt; der arabische Partner war vom Produkt begeistert und überzeugt. Die Europäer wiederum waren glücklich darüber, endlich auf so einen »Vorzeige-Araber« getroffen zu sein – eine sympathische, kompetente Persönlichkeit am Golf. Das bewies er, indem er seine Partner zu sich nach Hause einlud und sie angesehenen Persönlichkeiten vom Golf vorstellte – ein Zeichen für eine gute Vernetzung und Reputation in seinem eigenen Land. Und auch andere Geschäftsleute vom Golf bestätigten, dass er ein sehr erfolgreicher Geschäftsmann war. Damit vertrauten sich beide Seiten und man begann euphorisch mit der Zusammenarbeit. Nach einem Jahr funktionierte der Verkauf der Produkte schleppend. Als nach zwei Jahren keine Steigerung des Umsatzes ersichtlich war, setzten sich die Geschäftspartner wieder zusammen. Dieses Meeting war von einem ganz anderen Ton geprägt als jenes zwei Jahre davor. Beide Seiten überschütteten sich gegenseitig mit Vorwürfen. Man hörte vor allem anklagende Sätze wie »Warum hast du

nicht das getan?« oder »Das war doch eigentlich dein Job!« Keine der beiden Seiten wollte Geld in Marketingmaßnahmen investieren, auch wenn beide davon überzeugt waren, dass das nun der entscheidende nächste Schritt gewesen wäre und die aussichtslose Situation positiv hätte verändern können. Auch das darauffolgende Jahr brachte keine Umsatzsteigerung. Und zwölf Monate später trennte sich das westliche Unternehmen von seinem arabischen Partner. Es kam zu einem bösen Rechtsstreit, durch den beide Partner nicht nur Geld, sondern auch den gegenseitigen Respekt und das Ansehen innerhalb der Gesellschaft am Golf verloren.

**Was man bedenken muss:** Was lief hier schief?

Erkenntnis 1: Die europäische Seite hatte nicht genau überprüft, welche Erfahrungen der arabische Unternehmer in der Lebensmittelindustrie aufweisen konnte – nämlich keine. Er war zwar sehr erfolgreich in anderen Geschäften am Golf, aber eben nicht in der benötigten Branche. Deshalb konnte er auch nicht die strategisch richtigen Schritte setzen. Genau hier hätten die Europäer ansetzen können: Sie hätten schon im Vorhinein die Geschäftskompetenz des Partners in der relevanten Branche austesten müssen. Und sie hätten den zukünftigen arabischen Geschäftspartner einem Fakten-Check unterziehen müssen, bevor sie voller Euphorie mit ihm eine »Business-Ehe« eingingen.

Erkenntnis 2: Keine der beiden Seiten, weder die europäische noch die arabische, hatte anscheinend vor Beginn ihrer Zusammenarbeit darüber nachgedacht, wie dieses Produkt im Markt platziert werden könnte und dass es dazu einer größeren Werbekampagne bedurft hätte. Darüber hinaus wurde nicht geklärt, wer dieses finanzielle Investment hätte tätigen müssen – der Partner vor Ort oder der Produzent in Europa? Oder beide? Man war zu diesem Zeitpunkt zu sehr »in das Bild verliebt«, den richtigen Geschäftspartner getroffen zu haben – und bastelte sich seine eigenen Vorstellungen über den Partner zusammen.

Denn man hatte ja die Bestätigung, dass er über gute Kontakte und großes Ansehen in seiner Gesellschaft verfügte. Daraus schloss man auf europäischer Seite, dass das Produkt sicherlich ein »Selbstläufer« werden würde.

Dieses Beispiel eines Vorgehens, das unweigerlich zum Scheitern der Geschäftspartnerschaft führen musste, beweist: Falsche Erwartungen bergen zahlreiche Fallstricke in sich. Es gilt, ein strukturiertes Erwartungsmanagement zu betreiben und sich vorab im Klaren zu sein, was man tatsächlich erwarten will und kann. Wie man das macht, sehen wir uns nun im Detail an.

### **Das 5-Schritte-Programm für ein strukturiertes Erwartungsmanagement**

#### **Schritt 1: Die Entscheidung, sich mit der eigenen Erwartungshaltung auseinanderzusetzen**

Treffen Sie mit sich selbst eine Vereinbarung: »Ich bin bereit, mich mit meiner inneren Erwartungshaltung zu beschäftigen!« Diese Entscheidung muss ehrlich gemeint sein und von »innen« getroffen werden, aus dem eigenen Antrieb, indem Sie sich hundertprozentig dafür entscheiden, es auch wirklich tun zu wollen. Nur dann kann es funktionieren. Und nur dann haben weitere Schritte, die Sie setzen, die entsprechende Kraft und Wirkung.

#### **Schritt 2: Lassen Sie sich nicht von Vorurteilen über Menschen vom Golf beeinflussen!**

Auch bei diesem Schritt bleiben wir beim Managen unserer eigenen Gedanken. Hier geht es darum, sich proaktiv von bereits bestehenden Vorurteilen über Menschen vom Golf zu trennen. Sie wissen, was ich meine – die »**grundsätzlichen Vorstellungen**« über Araber, wie zum Beispiel, dass sie unpünktlich sind, aber gastfreundlich und liebenswert.

Die Liste von Vorurteilen ist endlos lang und ein guter Nährboden für eine positive oder negative Erwartungshaltung. Und

für die entsprechenden Enttäuschungen, die daraus entstehen können – denn vielleicht reagiert ein arabischer Geschäftsmann nicht so, wie man es sich vorgestellt hat.

**Versuchen Sie Folgendes:** Unerbittliche Vorurteile tauchen immer wieder ungewollt in Ihren Gedanken auf. »Das unerbittliche Vorurteil« spricht sehr bestimmt und wissend innerlich zu Ihnen. Bricht also ein Schwall an klassischen negativen Charaktereigenschaften über Sie herein, halten Sie inne, atmen Sie in Ruhe ein und aus. Fragen Sie sich: »Was passiert da gerade mit mir? Sind das Fakten, die ich von meinem arabischen Geschäftspartner kenne? Oder nur etwas, was ich glaube, zu wissen, weil es mich an andere Geschäftspartner erinnert? Sind das Tatsachen? Oder will mir mein inneres unerbittliches Vorurteil etwas einreden?« Sollte das der Fall sein, stoppen Sie das unerbittliche Vorurteil, und sagen Sie laut und deutlich: »Entschuldigung! Es ist schon richtig, Menschen aus der Golfregion haben eine gewisse Prägung. Aber trotzdem muss mein arabischer Geschäftspartner nicht so sein. Deshalb, liebes unerbittliches Vorurteil, sei so freundlich und geh einfach weg! Und lass mich in Ruhe!« Wiederholen Sie diese Sätze immer und immer wieder. Damit schicken Sie das unerbittliche Vorurteil weg und können mit der sinnvollen Arbeit beginnen: herauszufinden, wie Ihr arabischer Geschäftspartner wirklich ist.

**Denken Sie daran:** »Die größte Entscheidung deines Lebens liegt darin, dass du dein Leben ändern kannst, indem du deine Geisteshaltung veränderst.« Ist leider nicht von mir, sondern von Albert Schweitzer. Aber es stimmt in jedem Fall. Sie sind der Regisseur Ihres eigenen Films, Ihrer Gedanken!

### **Schritt 3: Schließen Sie nicht von Ihrem Gemütszustand auf den des Geschäftspartners**

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie als internationaler Unternehmer haben ein gutes Meeting mit einem potenziellen Partner. Bei der Verabschiedung vereinbaren Sie, dass Sie sich

wieder melden, um Ihr Proposal zu präsentieren. Sie arbeiten daran, und es kommt der Tag, an dem Sie bereit sind. Voller positiver Emotionen und guter Gedanken nehmen Sie das Telefon zur Hand und rufen Ihren Partner an. Dieser hebt ab und sagt sehr kurz und bündig mit gedrückter Stimme: »Okay, ich melde mich bei dir.« Sie verabschieden sich und sind enttäuscht. Sie fragen sich: Warum hat mein Geschäftspartner so reagiert? In dem Meeting war er doch so positiv und enthusiastisch.

**Was man bedenken muss:** Sie wissen nicht, in welcher Situation sich der Mensch auf der anderen Seite der Leitung gerade befindet. Sie sind bereit – aber ist er es auch? Vielleicht hat er gerade eine Nachricht erhalten, über die er intensiv nachdenken muss. Vielleicht befindet er sich an einem Platz, wo er schlecht sprechen kann; vielleicht im »Ort des Sitzens«. Der Ort des Sitzens, auch Majlis oder Diwan genannt, ist eine Räumlichkeit, in der Sofas in einer U-Form angeordnet sind. Dort ist er unter Umständen von vielen Leuten umgeben und kann nicht übers Business sprechen. Es gibt viele Gründe, warum er so reagieren könnte. Das muss nicht immer damit zu tun haben, dass er sich für Sie nicht interessiert.

**Versuchen Sie Folgendes:** Wenn Sie in diesem Moment das tiefe Gefühl der Enttäuschung verspüren, visualisieren Sie, wie Ihr Partner gerade in der Wand eines Berges hängt – an einem Seil. Und somit in einer Situation ist, in der er äußerst konzentriert sein muss. Lächeln Sie in sich hinein und antworten Sie voller Respekt: »Natürlich, vielen Dank! Ich freue mich, wieder von Ihnen zu hören!« Und dann beenden Sie das Gespräch. Die Aktionen und Reaktionen des arabischen Geschäftsmannes in den folgenden Tagen werden Ihnen zeigen, was die richtige Antwort für sein Verhalten ist (siehe Kapitel »Die Kommunikationskultur mit dem Arabischen Business Code«).

### Schritt 4: Fragen Sie Ihren Partner, was er sich erwartet

Im Zuge meiner Gespräche mit arabischen Geschäftsleuten ist mir aufgefallen, dass sich ihre Erwartungen ähneln. Dazu zählen unter anderem viele Punkte, die sich im Kapitel zu den »Goldenen Regeln« in diesem Buch wiederfinden, wie zum Beispiel:

- Die Bedeutung der Langfristigkeit – beide Seiten wollen miteinander »alt werden«.
- Commitment – man gibt nicht auf; internationale Geschäftsleute führen auch in Krisenzeiten die Partnerschaft weiter.
- Die Unterstützung des Wachstums der Golfstaaten und der arabischen Geschäftspartner.

Abgesehen davon gibt es aber noch eine weitere Möglichkeit, herauszufinden, was sich der potenzielle arabische Partner ganz speziell von Ihnen erwartet:

**Versuchen Sie Folgendes:** Fragen Sie Ihren Partner, wie er sich eine gute geschäftliche Zusammenarbeit vorstellt. Was er sich davon erwartet. Verwenden Sie dafür die Kommunikation mit dem Arabischen Business Code, bei der Sie nicht direkt eine Frage stellen, sondern »zwischen den Zeilen lesen«, wie zum Beispiel: »Sie hatten bereits eine erfolgreiche geschäftliche Zusammenarbeit mit dem internationalen Geschäftsmann. Was hat Ihnen an dieser Zusammenarbeit am besten gefallen?«

### Schritt 5: Bereiten Sie sich auf alle Eventualitäten vor

Viele internationale Unternehmen investieren eine Menge Zeit und Mühe in eine perfekte Vorbereitung. Wer nicht nur einen Plan A entwickelt, sondern auch einen Plan B oder gar C, erhöht seine Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss um ein Vielfaches.

### Das sagen internationale Unternehmer

*»Ich habe mit meinem arabischen Partner einen Preis ausgehandelt, und wir sind uns einig. Beim nächsten Meeting soll bereits die Vertragsunterzeichnung stattfinden. Bevor ich zu diesem Meeting gehe, spiele ich alle möglichen Situationen im Kopf durch, die auf mich zukommen könnten. Zum Beispiel, dass mein Partner erneut mit Preisverhandlungen beginnen könnte und einen noch niedrigeren Preis haben möchte. Selbst darauf bin ich vorbereitet. Ich bereite einen Plan B und einen Plan C vor. Plan B bedeutet eine erste Preisreduktion, Plan C ist mein Endpreis, jener Preis, unter den ich nicht mehr gehen kann. Dann sage ich zu meinem Partner: ›In Ordnung. Das ist mein Letztangebot. Wenn du diesem Preis zustimmst und hier unterschreibst, sind wir uns einig.‹ Ich hatte so eine Situation – und der Partner antwortete: ›Einverstanden, so machen wir das.‹ Daraufhin zog ich den Vertrag (Plan C) aus der Tasche und mein Kontakt unterschrieb.«*

Deutscher Unternehmer, Branche: Automobilindustrie

**Versuchen Sie Folgendes:** Machen Sie sich eine Liste. Notieren Sie, was alles auf Sie zukommen könnte. Angefangen bei der Verspätung des arabischen Geschäftspartners bis hin zu kniffligen Fragen, die er Ihnen stellen könnte. Wie reagieren Sie zum Beispiel, wenn Ihr Kontakt während des Meetings abberufen wird? Das überlegt man sich oft gar nicht im Vorhinein. Dann ist man enttäuscht und reagiert allein aus der Emotion heraus – und das kann schädigend für die geschäftliche Zusammenarbeit sein.