

# Tee und Spiele



Auch eine strikte Trennung zwischen Beruf und Privatleben kennen die Menschen am Golf nicht. Ausländer unterschätzen das immer wieder. Gerade Deutsche drängen viel zu früh auf einen Vertragsabschluss. Ein Fehler. Gemeinsam essen gehen, Tee trinken, über private Dinge reden – „das alles ist bereits Verhandeln“, sagt Kratochwil. „Geben Sie Ihrem Geschäftspartner stets das Gefühl, dass er wichtiger ist als der Abschluss. Sonst läuft da gar nichts.“

Ihre Ratschläge sind einfach, aber teuer. Mit ein bis zwei Geschäftsreisen pro Jahr kommt keiner zu einem Abschluss, warnt sie, auch wenn das Reisebudgets und Terminkalender strapaziert. Araber erwarten Präsenz. In einer Gesellschaft, in der Familien-, Clan- und Stammeszugehörigkeiten über den Zugang zu Ressourcen bestimmen, sind Netzwerke entscheidend. Die kann man nur vor Ort aufbauen. Und man muss sie pflegen. Ständig.

Gerade Deutsche schrecken vor dieser vermeintlichen Vetternwirtschaft zurück, weiß Kratochwil. „Im arabischen Raum ist das aber völlig normal.“ Oft ist es sogar von Vorteil, sich von einer angesehenen und einflussreichen Person in solche Kreise einführen zu lassen. Diese dienen als Bürgen.

Trotz aller Verständigungsschwierigkeiten ist das Interesse an der arabischen Kultur derzeit groß. Viele Unternehmen wollen am Golf Geschäfte machen. Microsoft, Cisco, Oracle, Hewlett-Packard, Siemens – alle sind schon da. Die Golfstaaten entwickeln sich zum neuen Business-Mekka (siehe WirtschaftsWoche 36/2006), allen voran Dubai mit der Herrscherfamilie Al-Maktoum an der Spitze. Der Zugang zu diesen Clans ist entscheidend. Immer wieder kommt es zu Rivalitäten zwischen den verschiedenen Stämmen. Wer dann mit den falschen Leuten befreundet ist, gerät in Sippenhaft und blitzt ab.

**Der Aufbau** stabiler Beziehungen braucht Zeit. Viel Zeit. Ein halbes Jahr sollten Golfreisende einkalkulieren. Ein arabisches Sprichwort sagt: „Ihr habt die Uhren – wir haben die Zeit.“ Das dürfen Fremde durchaus wörtlich nehmen. Immer wieder begehen Ausländer den Fehler, ihre Terminpläne zu eng zu takteln. Das zwingt sie automatisch in eine unterlegene Verhandlungsposition: Wer unter Druck steht, weil er den 19.30-Uhr-Flieger noch erwischen will, macht leichter Zugeständnisse. Termine verschieben, Tee trinken, plaudern – das ist eine gern genutzte arabische Strategie. Einzige Gegenwehr: flexibel bleiben. Umgekehrt wäre

## **Gespräch mit arabischen Geschäftspartnern Viel Theatralik, Tricks und Fallstricke**

**D**er Mannheimer Manager hatte viel Zeit investiert, jede Menge Golf gespielt und zu viele süße Tees getrunken. Das Geschäft mit dem Scheich aus Abu Dhabi schien perfekt. So perfekt, dass er kurz vor dem Vertragsabschluss noch einmal versicherte, wie sehr er sich freue, am Persischen Golf Geschäfte zu machen. Das hätte er besser gelassen. Der Scheich zog kurz die Augenbrauen hoch und brach die Verhandlungen unter lauter Empörung ab. Das Geschäft – geplatzt. Aber warum?

Was der Deutsche geografisch korrekt beschrieb, ist aus Sicht der Einheimischen der „Arabische Golf“, nicht der Persische. Ein feiner Unterschied und böser Fauxpas, „der Deutschen immer wieder passiert“, sagt Gabi Kratochwil. Die promovierte Islamwissenschaftlerin und Trainerin für interkulturelle Kommunikation aus Frechen bei Köln berät seit Jahren deutsche Unternehmen bei deren Geschäftsbeziehungen in arabischen Ländern. Sie gibt Seminare und hat gerade ein Buch zu diesem Thema veröffentlicht (siehe Kontext). Darin wird klar: Mit Arabern zu verhandeln gleicht einem anspruchsvollen Schauspiel mit viel Theatralik, vielen Tricks und zahlreichen Fallstricken. Aber auch Laien können es lernen.

Ihre Seminare sind gut besucht, erst kürzlich gab die 38-jährige Halbtunesierin für das Schweizer Schraner Negotiation Institute ein Seminar im Münchner Kempinski Hotel. „Wie viel ist zwei plus zwei?“, fragt sie die Anwesenden. Schweigen. „Vier?“, flüstert schließlich ein Teilnehmer verunsichert. Kratochwil grinst. „Ein Araber würde antworten: Kommt darauf an! Kaufst du oder verkaufst du?“

Die Anekdote trifft die arabische Kultur im Kern. Historisch ist sie geprägt von Handel und Mobilität. Kaufen und Verkaufen war eine Sache von Mensch zu Mensch. Das bedeutet zugleich: Geschäfte ohne Beziehungen gibt es hier nicht. Erst wirbt man für seine Person, dann für das Produkt.

**As-salâmu alaykum! – Friede sei mit dir! Wa-alaykum as-salâm! – Auch mit dir sei Friede! Ahlan wa-sahlan! – Herzlich willkommen! Marhaban! – Hallo! Al-hamdu-li-llâh! – Gott sei Dank! Shukran! – Danke! Shway shway! – Langsam, langsam!**

der Satz „Ich habe keine Zeit“ eine grobe Beleidigung. Beim Gegenüber kommt an: „Ich habe keine Zeit mehr *für dich!*“

Wie in allen beziehungsorientierten Kulturen ist die direkte Kommunikation schädlich fürs Geschäft. Sie lässt den Partner leicht das Gesicht verlieren. Im Arabischen wirkt das noch stärker. Es ist eine große, traditionsreiche Kultur, in der Stolz und Ehre fest in der Religion verankert sind – und deshalb eine erhöhte Bedeutung haben. Eine Faustregel für Verhandlungen lautet: Wenn ein Araber „ja“ sagt, meint er „vielleicht“, wenn er „vielleicht“ sagt, meint er „nein“ und wenn er „nein“ sagt, ist er un diplomatisch. Diese Regel sollten auch Ausländer beherzigen. So empfehlen Verhandlungsprofis statt eines „Nein“ umschreibende Begriffe, Metaphern oder Vergleiche zu verwenden. Wer beispielsweise einen Termin absagen möchte, schiebt besser familiäre Verpflichtungen vor oder erklärt, bereits jemand anderem zugesagt zu haben. Beides wird als Entschuldigung akzeptiert. Weiterer Vorteil: Es zeigt dem arabischen Partner, dass man Ehre besitzt und sich an sein Wort gebunden fühlt – allesamt wichtige Tugenden für potenzielle Partner.

„Verhandlungen im Arabischen laufen immer über Umwege“, bläut auch Kratochwil ihren Kursteilnehmern ein. Ständig müsse man bereit sein, seine Strategie zu ändern. So erinnert sie sich gut an einen Fall, bei dem ein Scheich eben noch herzlich feilschte, um kurz darauf wütend und brüllend aus dem Raum zu stürmen. Alles Schauspielerlei. Dasselbe gilt für langes, mürrisches Schweigen. Ihr Rat: „Lassen Sie sich davon nicht blenden. Spielen Sie lieber mit.“

**Handeln** wird in arabischen Staaten mit sportlichem Ehrgeiz betrieben. Vereinbarungen sind nicht immer lange bindend, Nachverhandlungen üblich und großzügige Gesten gängige Praxis. Verhandlungsführer tun gut daran, genügend Spielraum bei der Preisgestaltung und entsprechendes Entgegenkommen einzukalkulieren. „Egal, welchen Preis Sie nennen – ein Araber wird ihn anfangs immer als unverschämt zurückweisen.“ Der Preis ist für ihn zu diesem Zeitpunkt nur eine Zahl.

Viel entscheidender ist, wer verhandelt. Hierarchien haben in den Golfstaaten große Bedeutung. Auf arabischer Seite führt die Gespräche stets der Chef – und erwartet

das auch von seinem Partner. Einen Assistenten zum Sondieren der Gespräche vorzuschicken, wäre ebenso töricht, wie anzudeuten, dass man noch Rücksprache mit der Zentrale halten muss. Ein Affront, der signalisiert: Hier sitzt nur ein Befehlsempfänger, ein Lakai. Oft werden solche Gespräche höflich, aber abrupt abgebrochen.

„Und was ist mit Frauen?“, fragt eine Seminarteilnehmerin. „Kein Problem“, antwortet Kratochwil. „Westliche Frauen genießen am Golf eine Sonderrolle. Sie haben das dritte Geschlecht.“ Körper- und intensiver Blickkontakt werde zwar vermieden, Kopfnicken statt des Händeschüttelns reiche meist aus, und aufreizende Kleidung sei natürlich tabu. Sonst aber gelten sie als absolut gleichwertige Verhandlungspartner. Nur eines sollten Ausländer – egal, ob Mann oder Frau – vermeiden: billige Kleidung. Reichtum gehört im arabischen Raum zur indirekten Kommunikation mit einer simplen Gleichung: kein Luxus, kein Status. ■

jochen.mai@wiwo.de

## KONTEXT

■ Gabi Kratochwil, „Business-Knigge: Arabische Welt“. Orell Füssli 2006, 29,80 Euro