

URL: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/business-knigge/0,2828,588714,00.html>

06. November 2008, 11:42 Uhr

Business in Arabien

Feilschen, verhandeln, tricksen

Von Gabi Kratochwil

Wer im arabischen Raum erfolgreich Geschäfte machen will, muss ein geschickter Verhandler sein. Denn beim Feilschen um einen guten Preis werden alle Register gezogen. Und auch wenn nach arabischem Ehrenkodex die Regel "Ein Mann – ein Wort" gilt, mündlich getroffene Vereinbarungen sollten in jedem Fall vertraglich fixiert werden.

"Wie viel ist zwei plus zwei?", wird Goha gefragt. "Kommt darauf an! Kaufst du, oder verkaufst du?" (arabischer Witz)

Die Geschäftskultur in der arabischen Welt ist historisch geprägt von Handel und Mobilität. "Verkaufen" war und ist eine Sache von Mensch zu Mensch, das heißt man verkauft erst "sich" und dann seine Ware. Geschäftsbeziehungen basieren auf persönlichen Beziehungen, die Sachebene ist nachgeordnet.



Großes Theater: Feilschen und Verhandeln ist in Arabien fast schon Volkssport
© Corbis

Auf dem traditionellen Basar verhandelt man lange. Handeln und Feilschen wird durchaus mit sportlichem Ehrgeiz betrieben und gehört zur arabischen Geschäftskultur dazu. Ziel des Rituals ist es, eine Beziehungsebene zwischen Käufer und Verkäufer aufzubauen. Hierzu werden oftmals fiktive Bekanntschaftsverhältnisse aufgebaut (die Ansprache "mein Bruder"), um eine Verbindlichkeit zwischen beiden Verhandlungspartnern herzustellen. Das Ritual des Feilschens braucht Zeit, viel Zeit und folgt unterschiedlichen Mustern.

Allen gemein ist der theatralisch anmutende Wechsel zwischen größter Freundlichkeit und Herzlichkeit auf der einen Seite und Empörung, Wut und Ablehnung auf der anderen Seite. Ist man diesen Wechsel nicht gewohnt, nimmt man den gestenreich formulierten Abbruch der Beziehungen ("You're no longer my friend") wörtlich und fürchtet das Aus. Völlig unbegründet, denn Schauspielerei gehört einfach dazu. Ziel des Handelns ist es, eine

für beide Seiten erfreuliche Win-win-Situation zu erzielen. Verkäufer und Käufer sollten im besten Fall mit dem erzielten Preis zufrieden sein. Diese gegenseitige Zufriedenheit ist dann die Basis für weitere erfolgreiche Geschäfte.

Verhandlungen im arabischen Raum sind demzufolge meist langwierig und laufen nicht linear, sondern über Umwege. 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.

Verhandlungen mit arabischen Partnern sind eine zeitaufwendige Angelegenheit, die viel Geduld, Flexibilität und einen langen Atem erfordert. Von der ersten Begegnung, der Geschäftsanbahnung bis hin zum Vertragsabschluss können schon einmal ein bis zwei oder auch mehr Jahre ins Land gehen. Verhandlungsvorschläge werden bisweilen für eine Zeit "geparkt" und erst nach einigen Jahren wieder auf den Verhandlungstisch gelegt. Wer nur eine kurzfristige Gewinn- und Verlustrechnung im Auge hat und auf einen Abschluss drängt, hat im arabischen Raum wenig Aussicht auf geschäftlichen Erfolg. Hat man aber eine langfristige Perspektive im Auge, so zahlt sich Geduld in der Regel aus.

Kritische Aspekte einer Verhandlung werden gerne außerhalb der offiziellen Agenda unter vier Augen besprochen. Es ist daher ratsam, vorher mögliche kritische Aspekte als solche zu erkennen,

etwa in einem informellen und möglichst beiläufigen persönlichen Vorgespräch, nach dem Motto: "Mohamed, sollten wir morgen über xy sprechen?" Ein effektives Beziehungsmanagement bereitet Verhandlungen optimal vor, man erhält so die Gelegenheit, Stimmungen und Meinungen der Gegenseite vorsichtig abzuklopfen. Sollten die Vertragsverhandlungen dennoch scheitern, so ist stets auf einen kooperativen Unterton zu achten und der Wille zu bekunden, dennoch weiterhin in Kontakt zu bleiben, sodass man jederzeit wieder neue Verhandlungen aufnehmen kann. Wer es versteht, sich die Türen für weitere Kontakte trotzdem offenzuhalten, der hat möglicherweise das nächste Mal mehr Aussicht auf einen erfolgreichen Geschäftsabschluss und bleibt in jedem Fall im Rennen.

"Ist denn die Tinte auf dem Papier mehr wert als mein Wort?" Dieses arabische Sprichwort bringt es treffend auf den Punkt: Papier ist im arabischen Raum sehr geduldig. Geschäfte und Vertragsabschlüsse basieren im arabischen Raum nach wie vor oftmals auf mündlichen Vereinbarungen, auf dem sprichwörtlichen Handschlag. Persönliches Vertrauen und eine solide Beziehungsebene sind wichtiger als Papier, Schriftwerk und Formalia.

Eine vertragliche und rechtliche Absicherung oder dingliche Sicherheiten gelten weniger als solide Geschäftsgrundlage als das viel zitierte persönliche Vertrauensverhältnis und die daraus erwachsene gegenseitige Verpflichtung zu Loyalität. Ist das Loyalitäts- und Vertrauensverhältnis für den arabischen Partner nicht bindend genug, so nützt im Zweifel auch kein Vertrag.

Natürlich kann man sein Recht gerichtlich einfordern. Solche Verfahren dauern in der Regel sehr lange, sind kostspielig und schließen meist die Tür zum Geschäftspartner und seinem gesamten Netzwerk für die Zukunft. Mit einem Vertrag wird also vielmehr dem Sicherheitsbedürfnis im deutschsprachigen Raum entsprochen. Und dennoch: Auch wenn gemäß arabischem Ehrenkodex gilt: "Ein Mann – ein Wort", sollten die mündlich getroffenen Vereinbarungen in jedem Fall vertraglich fixiert werden. Das kann späteren Missverständnissen vorbeugen. Sollte Ihr Gegenüber dies als mangelndes Vertrauen auffassen, verweisen Sie auf formal-organisatorische Gründe.

Nach arabischem Verständnis sind Verträge vielfach eher allgemeine (Ziel-)Vereinbarungen, in denen die beteiligten Parteien ihre Absicht und ihr Engagement für eine fruchtbare Zusammenarbeit erklären. Es werden die wichtigsten Eckdaten fixiert, jedoch sollte es möglich sein, Teile des Vertrags flexibel zu gestalten, um auf Änderungen et cetera eingehen zu können. Aus arabischer Sicht macht es wenig Sinn, alle Details und Eventualitäten in einen Vertrag aufzunehmen, da sie sich im Laufe der Zeit ändern können.

In jedem Fall sollten Verträge juristisch geprüft werden. Zahlungs- und Lieferbedingungen sollten klar geregelt sein. Dennoch: Alles Schriftliche, wie auch Gesprächsprotokolle, macht nur dann wirklich Sinn, wenn es vom persönlichen Kontakt flankiert wird. Umgekehrt gibt es oft die Erfahrung, dass Vertragsverletzungen auf deutschsprachiger Seite, etwa Lieferungsverzug oder Ähnliches, entsprechend von arabischer Seite rechtlich geahndet und die Strafklauseln schnellstens angewandt werden. Auch hier gilt, je enger die Beziehungsebene ist, desto unwahrscheinlicher ist auf arabischer Seite diese strikte Handhabe.

Die Bedeutung von Verträgen variiert auch im arabischen Raum. Während bei Privatunternehmen das Vertragliche oftmals hinter der persönlichen Beziehung zurücksteht, die Details weniger entscheidend sind als die Tatsache, dass das arabische Gegenüber den Vertrag "mag", Detailfragen persönlich abgesprochen und je nach Situation modifiziert und Probleme auf der Beziehungsebene – also informell – gelöst werden, legen staatliche Unternehmen im arabischen Raum deutlich mehr Wert auf schriftliche Fixierung.

Hier ist auch der Aufbau persönlicher Beziehungen etwas schwieriger, auch aufgrund der größeren Fluktuation. So kann der Verhandlungspartner leichter wechseln als in Privatunternehmen. Vertragliche Details haben einen höheren Stellenwert, Bürokratie und formalisierte Informationswege nehmen einen größeren Raum ein. Die Entscheidungswege sind deutlich länger und durchlaufen mehrere Instanzen, die Verhandlungspartner sind nicht immer auch die Entscheidungsträger.

Ein Wort zur Zahlungsmoral: Oftmals wird die Zahlungsmoral im arabischen Raum als mangelhaft bis ungenügend erlebt. Es ist daher unbedingt empfehlenswert, Zahlungen abzusichern. Am besten ist die Absicherung der Zahlung durch Vorauszahlung oder bestätigtes und unwiderrufliches Akkreditiv. Das wird von arabischer Seite jedoch nicht immer akzeptiert. Ist ein arabischer

Geschäftspartner dazu nicht bereit, dann besteht zumindest das Risiko eines Zahlungsausfalls.

Natürlich steht der Weg der gerichtlichen Geltendmachung einer entsprechenden Forderung offen, dieser ist aber sehr zeit- und kostenintensiv und nicht wirklich zu empfehlen. Möglich ist auch die Vorauszahlung eines Teilbetrags, gefolgt von der gesamten Zahlung nach Lieferung oder aber die Zahlung des ausstehenden Rechnungsbetrags durch Übergabe eines oder mehrerer vordatierter Schecks oder durch Wechsel.

Auch hier empfiehlt es sich, sich vorher über die jeweiligen rechtlichen Grundlagen des Ziellandes zu informieren, denn in den meisten Fällen ist ein kurzfristiger Erhalt eines Vollstreckungsurteils nicht möglich, oder aber es herrscht mangelnde Durchsetzung gerichtlicher Vollstreckungsbefehle und der Käufer bleibt den Geldbetrag schuldig. Auch hier gilt: Je verbindlicher das Verhältnis ist, desto eher hat man Aussicht auf zeitnahe Zahlung.

Verhandeln in Arabien: Acht Tipps für den Erfolg (...mehr) Beziehungen aufbauen: Tipps für Meetings in Dubai (...mehr)

© manager-magazin.de 2008

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH