

Welche Regeln Sie beachten müssen, wenn Sie in der MENA-Region geschäftlich erfolgreich sein wollen.



von Amor Dhaouadi

Viele Europäer kennen die arabische Welt nur aus den Nachrichten. Viel zu oft dominieren die Bilder von Terrorismus, Krieg und Extremismus die Wahrnehmung europäischer Bürger über die Länder des mittleren Ostens. Durch Diskussionen und Kontakte mit Menschen aus dem mittleren Osten und Nordafrika erleben Geschäftsleute ebenso wie Touristen, dass sie einen völlig anderen Eindruck über diese Region der Welt haben.

Dieses Dokument widmet sich der Frage, welche Regeln jeder Geschäftsmann beachten muss, um erfolgreich Geschäfte in dieser Region der Welt abzuschließen.

Geschäftsverhandlungen: welche Varianten gibt es eigentlich?

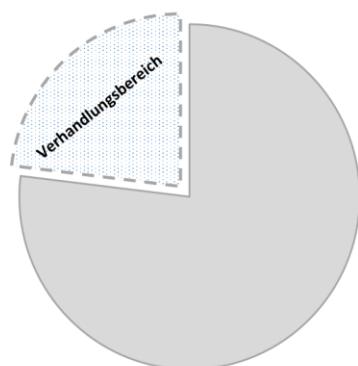
Jeder Geschäftsmann trifft täglich Entscheidungen im Tagesgeschäft, sei es, um ein Projekt zu starten, zu beenden oder zu stoppen. Viele solche Entscheidungen involvieren meistens interne Mitarbeiter, Projektmanager oder Führungskräfte, deren kultureller Hintergrund dem Entscheidungsträger nicht fremd ist. Im internationalen Geschäft sind zwar Verhandlungen nicht anders, allerdings sind sie ein Stück komplizierter, da die Verhandlungspartner aus völlig unterschiedlichen Kulturkreisen kommen, wie es auch bei den arabischen Geschäftspartnern der Fall ist.

Verhandlungen haben jedoch feste Formen, unabhängig davon, ob sie unter einheimischen Geschäftspartnern oder im internationalen Umfeld stattfinden. Grundsätzlich gibt es zwei Modelle von

Verhandlungen: das Win-Lose-Modell und das Win-Win-Modell, die nachfolgend einzeln beschrieben werden¹.

Win-Lose-Situation

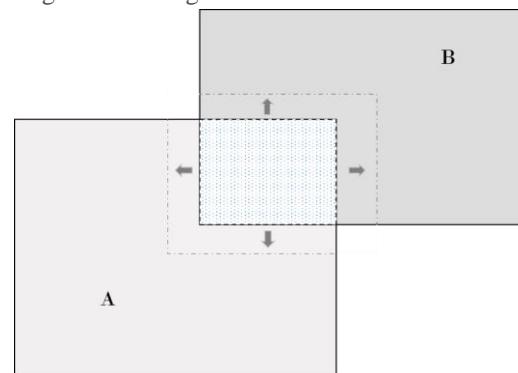
In dieser Form der Verhandlung gehen die Geschäftspartner davon aus, dass sie eine "Torte" mit einer fest definierten Größe haben. Diese "Torte" gilt es, am Ende der Verhandlung gerecht zu verteilen. Man spricht in dieser Form von Geschäften auch von einer Nullsummen-Situation, wo die eine Seite das gewinnt, was die Gegenseite abgibt. Bei der Verhandlung versuchen beide Seiten, durch Zugeständnisse an die andere Seite zu einem Deal zu kommen. Am Ende treffen sich beide Partner irgendwo in einem Bereich, wo für beide Seiten eine tragbare Lösung erreicht ist.



Um das Win-Lose-Modell zu veranschaulichen, stellen wir uns beispielsweise eine Unternehmung im Bereich Tourismus aus der DACH-Region vor, die ein Stück Land für ein Hotel in Tunesien kaufen will. Der Verkäufer verlangt EUR 5 Mio. für sein Land, wäre aber bereit, auch für EUR 4,5 Mio. zu verkaufen. Der Unternehmer hat nur EUR 3,5 Mio. angeboten, wäre jedoch bereit, auf maximal EUR 4,0 Mio. hochzugehen. Auf Grund der optimalen Lage des Grundstücks und der Landknappheit in dem Einzugsgebiet musste der Unternehmer sein Angebot auf EUR 4,5 Mio. verbessern, um den Vertrag zu erhalten. In diesem Fall stellt die Summe von EUR 0,5 Mio. den Verhandlungsbereich in der obigen Graphik dar, der Gesamtkreis entspricht dem Verkaufspreis von EUR 4,5 Mio.

Win-Win-Situation

In diesem Modell der Verhandlung gehen die Geschäftspartner davon aus, dass sich ihre Interessen vertragen, oder zumindest sich nicht ausschließen. Deshalb ist es wichtig für jeden von ihnen, sich während der Vorbereitung auf die Verhandlung mit den Interessen des anderen Partners auseinanderzusetzen. In solchen Fällen geht es bei der Verhandlung darum, für ein bestimmtes Problem eine Lösung in beidseitigem Interesse zu finden. Man spricht auch von einem interessensbasierten Lösungsansatz. Verglichen mit dem Win-Lose-Modell versuchen beide Partner, in diesem Modell die "Torte" zu vergrößern, damit beide aus dem Deal etwas gewinnen. Das folgende Bild veranschaulicht das Prinzip der Win-Win-Situation bei einer Vertragsverhandlung.



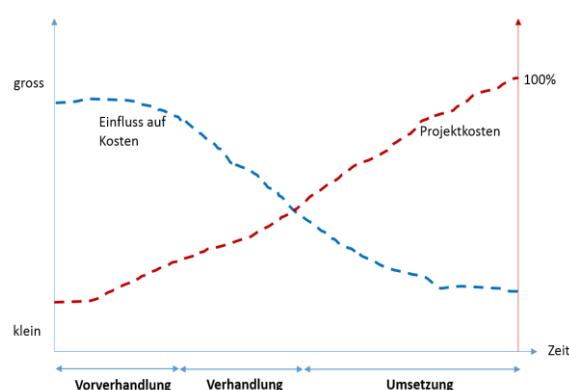
Eine deutsche Firma wollte vor ein paar Jahren an einer staatlichen Ausschreibung in einem arabischen Land teilnehmen. Die Teilnahme an der Ausschreibung setzte voraus, dass die teilnehmenden Firmen ein lokales Reparaturzentrum für die Reparatur von bestimmten elektronischen Baugruppen offerieren. Da sich ein solches Zentrum aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht rentiert, hat die deutsche Firma statt dessen ein Angebot gemacht, um *alle* defekten elektronischen Baugruppen in ihrer Fabrik in Deutschland zu reparieren. Auf dieser Weise hat die deutsche Firma den Auftrag erhalten, und das Ministerium konnte *alle* Baugruppen ohne Kostenaufschlag reparieren lassen.

¹ Jeswald W. Salacuse, *The global negotiator*. Palgrave McMillan, N.Y., 2003.

Die Vorbereitung auf den Vertrag ist genauso wichtig wie die Verhandlung selbst

Viele Manager in europäischen und amerikanischen Unternehmen gehen voreilig vor, wenn es um den Abschluss von wichtigen Verträgen geht. Sie agieren ungeduldig und begründen ihr Verhalten mit dem "Zeit ist Geld"-Argument. Geschäftspartner, die vor wichtigen Investment-Entscheidungen stehen, müssen sich Zeit nehmen, den kulturellen Hintergrund, die Interessen und die Organisationskultur des anderen Partners kennen zu lernen. Es ist ebenso wichtig, die andere Seite über die eigenen Interessen, die Organisationskultur und den kulturellen Hintergrund zu informieren. Dies ist wichtig, besonders, wenn der andere Geschäftspartner aus der arabischen Region kommt, deren kultureller Hintergrund vielen Europäern fremd ist.

Die Zeit, die man durch zu schnelle Vorbereitung gewinnt, verliert man später, um Probleme zu lösen und Missverständnisse aus dem Weg zu räumen. Die späteren Kosten können durch eine gute Vorbereitung reduziert werden. In den arabischen Ländern wird dem Faktor Zeit nicht so viel Gewicht beigemessen wie in den europäischen Gesellschaften. Viel wichtiger als der unterschriebene Vertrag sind gute Beziehungen zwischen den Partnern. Deshalb sind Firmenmanager gut beraten, sich Zeit für die Vorbereitung der Verhandlung zu nehmen.



Die Verhandlung endet nicht mit dem Abschluss eines Geschäfts, sondern lebt weiter

Eine alte Managementweisheit sagt, dass Veränderung die einzige Konstante im Geschäft ist. Die

Erfahrung aus dem realen Geschäftsleben unterstreicht diese Weisheit. Besonders langfristige Verträge (z.B. in Infrastruktur-Projekten) durchlaufen während ihrer Umsetzung verschiedene Phasen, die eine Neuverhandlung notwendig machen. In solchen Fällen zeigt sich, wie wichtig eine gute Beziehung zwischen beiden Vertragspartnern ist. Beispiele für solche Veränderungen sind z.B. neue Produkte oder neue Anforderungen des Kunden, die im ursprünglichen Vertrag nicht vorgesehen waren. In solchen Fällen ist es zwar wichtig, einen Vertrag unterschrieben zu haben. Viel wichtiger ist aber die Beziehung zwischen beiden Partnern, wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt.

Auch beim erfolgreichen Abschluss vergessen Sie nie die Rolle eines Schlichters

Besonders bei langfristigen Verträgen zwischen den Geschäftspartnern treten im Laufe der Projektimplementierung Probleme auf, die einerseits den Projektlauf nicht stören dürfen, andererseits müssen sie von beiden Partnern gelöst werden. Um solchen Konflikten bereits vor der Unterzeichnung eines langfristigen Vertrags vorzubeugen, kann ein Schlichter angestellt werden, der z.B. Workshops zwischen den Entscheidungsträgern organisiert. In solchen Meetings lernen sich die Partner näher kennen und können sogar den Verhandlungsprozess in seinen verschiedenen Phasen vor seinem Stattfinden durchspielen.

Die Einschaltung eines Schlichters zwischen den Partnern hat sich als gute Maßnahme bewährt. Der Schlichter kann ein Mediator, ein Anwalt, ein Berater, oder auch ein Ingenieur sein, der in der Lage ist, die Situation objektiv und kompetent zu beurteilen. Solche Maßnahmen sind sehr wichtig für die Bewahrung und Festigung der Geschäftsbeziehungen zwischen den Partnern.

Sehr wichtig sind regelmäßige Treffen während des Projekts

Es passiert sehr häufig, dass Firmenmanager sich nicht mehr sehen, sobald sie den Vertrag zwischen ihren beiden Firmen unterzeichnet haben. Auch wenn die meisten Kontakte auf dem operativen Level ihrer Organisationen stattfinden, sollten sich Firmenchefs im Laufe der Geschäftsbeziehung regelmäßig treffen, um ihrer guten Beziehung Nach-

druck zu verleihen und eventuelle Probleme diskutieren oder lösen. Arabische Geschäftsleute legen viel mehr Wert auf eine gute Beziehung, als den unterschriebenen Vertrag selbst, wie schon vorhin geschildert.

Verheimlichen Sie nicht Ihre Interessen

Geschäftsbeziehungen beruhen auf ähnlichen Prinzipien wie normale Beziehungen des täglichen Lebens. Ähnlich wie im privaten Leben sollten auch Geschäftspartner ihre Interessen im Rahmen der angestrebten Vertragsbeziehung kundtun. Die Interessen einer Firma sind gewöhnlich komplex und sehr verflochten. Deshalb kommt es sehr oft vor, dass die Interessen aus einem einzelnen Vertrag die restlichen Bereiche einer Firma mehr oder weniger beeinflussen. Diese Wechselwirkungen sollten auch Bestandteil der Diskussion mit dem anderen Geschäftspartner sein. Ziele aus der Partnerschaft und Auswirkungen der Partnerschaft auf andere Bereiche im Unternehmen sind wichtige Themen, die im Rahmen einer Verhandlung offen und transparent angesprochen werden sollten. Genauso wichtig ist es auch, die Interessen des anderen Partners aktiv zu erkunden und anzusprechen. Nur so lassen sich spätere Interessenkonflikte frühzeitig aus dem Weg räumen.

Die Kultur des anderen kennen

Dem kulturellen Aspekt in internationalen Geschäftsbeziehungen kommt eine besondere Bedeutung zu. Die meisten Firmen in der arabischen Welt werden von der Familie des Eigentümers geführt. In vielen Fällen ist die komplette Führungsebene mit Familienmitgliedern besetzt und der Familienvater steht an der Spitze der Firma. Dies macht die Entscheidungsfindung zwar schneller, da nur der Clan-Chef die Entscheidung über einen Deal fällt. Andererseits hängt der Erfolg des ganzen Geschäfts von der Überzeugung einer einzelnen Person ab.

Auf europäischer Seite werden Entscheidungen nach vorgeschriebenen Prozessen und sorgfältiger Analyse von Vertragsdaten getroffen. Dies erfordert mehr Aufwand und braucht mehr Zeit. Dies sollte dem anderen Partner aus der arabischen Welt kommuniziert werden, um Verständnis für die Organisationskultur zu gewinnen. Deshalb ist die Kenntnis der gegenseitigen Organisationskulturen sehr wichtig für eine erfolgreiche Vertragsverhandlung.

Bereits in der Vorbereitung an die Implementierung denken

Der Abschluss eines Geschäfts mit einem arabischen Partner stellt zwar die Grundlage für eine zukünftige Zusammenarbeit dar, er schließt jedoch nicht aus, dass Probleme oder Unstimmigkeiten im Laufe des Projekts auftreten. Um diese zu lösen, sollte eine sogenannte Governance-Struktur aufgebaut werden. Deren Rolle besteht darin, die Ansprechpartner auf beiden Seiten zu benennen, die im Fall der Fälle zur Lösung von Problemen einbezogen werden sollten. Sie legt auch fest, wie das Geschäft in normalen Zeiten zu führen ist und wie die Berichterstattung inhaltlich aufgebaut ist.

Abschließende Bemerkungen

Manager von Europäischen Firmen sind gut beraten, sich sehr gründlich auf ihre Geschäftspartner in der arabischen Welt vorzubereiten. Um gute und erfolgreiche Geschäfte mit den Arabern zu haben, ist eine exzellente Beziehung, neben einem unterschriebenen Vertrag, eine unabdingbare Voraussetzung. Der kulturelle Aspekt spielt dabei eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg Ihres Geschäfts. Sprechen Sie mit uns, wir unterstützen Sie in jeder Lage Ihres Geschäftsvorhabens, kompetent, professionell, und mit größter Sorgfalt.

i



Amor Dhaouadi

ARECONS, Geschäftsführer
Ihr Berater für International Business in der
MENA-Region

Kontakt: +41-(0)43-53 686 70
Email: info@are-cons.com
Internet: www.are-cons.com