

Saudi-Arabien öffnet sich

+++ Die langsame, aber stetige Wandlung der saudi-arabischen Gesellschaft bietet viele neue Chancen. Jochen Hundt, ein Kenner des Landes, fordert im folgenden Interview mehr Offenheit und Engagement von deutschen Unternehmen, wenn sie im Wettbewerb vor Ort bestehen wollen. +++

PM: Wie empfinden Sie die Präsenz Deutschlands im arabischen Raum, speziell in Saudi-Arabien?

Hundt: Deutsche Unternehmen - auch kleine und mittelständische - sind in großer Zahl in den arabischen Ländern vertreten. In Saudi-Arabien ist in den letzten Jahren ein kräftiger Zuwachs zu verzeichnen, weiter verstärkt ab 2009 durch den Niedergang des Immobilienwunders Dubai. Die Zahl der Wirtschaftsdelegationen nach Saudi-Arabien hat spürbar zugenommen. Im internationalen Vergleich ist insbesondere die Initiativefreudigkeit des deutschen unternehmerischen Mittelstands hervorzuheben. Dieser positive Trend sollte jedoch nicht über zwei kritische Punkte hinwegtäuschen: Erstens hat Saudi-Arabien in der deutschen Presse nach wie vor ein Image-Problem, was nicht wenige Unternehmer von einem Engagement im Königreich abhält. Kenner des Landes wissen jedoch, dass das Negativimage nur zum Teil auf Tatsachen vor Ort beruht, denn beim Thema Saudi-Arabien sind die ideologischen Vorbehalte der deutschen Massenmedien stark ausgeprägt. Zweitens sind asiatische Unternehmen, insbesondere chinesische und koreanische, in Saudi-Arabien noch schneller auf dem Vormarsch. Der Kampf um Marktanteile am Golf insbesondere im Projektgeschäft ist vielfach erbittert.

PM: Sind Geschäfte in Saudi-Arabien schwieriger als in anderen arabischen Ländern? Müssen wir bei Geschäften im arabischen Raum unsere deutschen Vorstellungen ändern?

Hundt: Der „Schwierigkeitsgrad“ beim Erzielen von deutschen Geschäftserfolgen in den arabischen Ländern lässt sich an den folgenden Kriterien messen: dem Entwicklungsstand des Rechtssystems und des Verwaltungsapparates (relativ hoch in Saudi-Arabien) und dem Grad der Beeinflussung der Mentalitäten durch westliche Denk- und Verhaltensweisen (relativ gering in Saudi-Arabien). Geschäfte in Saudi-Arabien sind deshalb weniger ein-

fach zu bewerkstelligen als in manchen Nachbarstaaten, aber es gibt auch noch wesentlich „schwierigere Pflaster“ als das Königreich.

Für erfolgreiche Geschäfte im Königreich ist sicherlich ein ordentliches Maß an Flexibilität und Einfühlungsvermögen erforderlich. Saudi-arabische Geschäftspartner glänzen nicht immer mit Pünktlichkeit, Transparenz und dem Einhalten von mündlichen Versprechungen. Andererseits schätzen Saudi-Araber solche Qualitäten an den Deutschen, nicht zuletzt deswegen, weil die islamische Religion „eigentlich“ diese Verhaltensweisen vorschreibt. Einfühlungsvermögen sollte deswegen nicht einer gesunden deutschen Prinzipientreue im Wege stehen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt vielmehr in einer glücklichen Verbindung beider Qualitäten. Araber wollen beeindruckt und beeindruckt sein. Deshalb sollte man sich im Geschäftskontakt insbesondere bei Verhandlungen nicht scheuen, Willensstärke und Selbstbewusstsein zu zeigen, und „sich selbst treu bleiben“. Einfühlungsvermögen braucht man insbesondere beim arabischen Umgang mit dem Zeitfaktor, das bedeutet viel Geduld.

PM: Welches Verhalten erwarten die Menschen von deutschen Mitarbeitern und Unternehmern?

Hundt: Deutsche werden von Arabern spontan zunächst immer mit deutscher Wirtschaftskraft und Spitzentechnologie identifiziert, teilweise auch - nicht immer zur Freude des Gegenübers - mit den Leistungen des deutschen Militärs in der ersten Hälfte des zweiten Weltkriegs. Die sensibleren Seiten des deutschen Wesens sind den Arabern eher unbekannt. Dementsprechend erwartet man von Deutschen technische Brillanz und Führungsqualitäten, wobei sich deutsche Mitarbeiter in die oft sehr rudimentären Managementstrukturen der arabischen Unternehmen einzufügen haben. Der herausragende Charakterzug, der den Deutschen seitens der Saudi-Araber immer





Interview

Jochen Hundt, LL.M.,

studierte Rechtswissenschaften in Montpellier, Straßburg und Brighton. Seit 1997 ist er als Legal Consultant in den arabischen Golfstaaten tätig, seit 1998 in der saudi-arabischen Hauptstadt Riad und dort seit Januar 2011 mit seiner eigenen Rechts- und Steuerberatungsgesellschaft Hundt Legal Consultancy. Er ist Vertrauensanwalt der Deutschen Botschaft Riad und der Österreichischen Botschaft Riad.

wieder nachgesagt wird, ist eine gewisse „Geradlinigkeit“. Diese wird allerdings gelegentlich auch kritisiert, zum Beispiel mit der Bemerkung, dass „die Italiener doch flexibler seien“.

PM: Welche Punkte im Verhalten der Deutschen geben immer wieder Anlass für Irritationen?

Hundt: Deutsche, die zum ersten Mal in der Region tätig sind, haben oft Schwierigkeiten, die notwendige Geduld gegenüber ihren lokalen Geschäftspartnern aufzubringen. Im Gesprächsverlauf wollen sie zu schnell „zur Sache kommen“, im Verhandlungsverlauf erwarten sie, dass sich auch umfangreichere Geschäfte bereits nach einer oder einigen wenigen Sitzungen abschließen lassen. Andere „Fettnäpfchen“ sind die Gesprächsthemen beim einleitenden Small Talk. Manche Neulinge vergreifen sich hier mit zu expliziten Bemerkungen über Politik und Religion. Insgesamt lässt sich jedoch sagen, dass die meisten deutschen Führungskräfte diesbezüglich bereits im Vorfeld gut ausgebildet oder zumindest sensibilisiert worden sind.

PM: Während wir hier in Deutschland viel über Compliance und Korruptionsvermeidung sprechen, stellen wir fest, dass es hierfür in vielen Ländern andere Sichtweisen und Traditionen gibt. Gibt es diese Diskrepanz?

Hundt: Korruptionsprobleme sind auch in Saudi-Arabien nicht unbekannt, und zwar insbesondere in der Form von „Kick-Backs“ bei der Auftragsvergabe. Die saudi-arabische Regierung beschränkt sich bei der Bekämpfung der Korruption eher auf „hartes Durchgreifen“ in drastischen Fällen. Die systematische Bekämpfung soll eine

jüngst gegründete Spezialbehörde übernehmen. Das Anti-Korruptions-Gesetz von 1992 untersagt Zuwendungen nur dann, wenn hierfür eine Gegenleistung erwartet wird. Gastgeschenke mit Firmenaufdruck wie beispielsweise Kalender, Kugelschreiber etc. sind also unproblematisch, obwohl eigentlich die islamische Religion Außenstehenden jegliche Form von Zuwendungen an Beamte und Angestellte verbietet. Insgesamt lässt sich sagen, dass man Korruption in Saudi-Arabien – insbesondere auf niedrigeren Verwaltungsebenen – häufiger antrifft als in Deutschland, dass aber das grundsätzliche Werteverständnis in den beiden Ländern durchaus ähnlich ist.

PM: Was raten Sie deutschen Mitarbeitern und Unternehmern, wenn sie mit unerwarteten Forderungen konfrontiert werden? Was können sie bei rechtlichen



Kaffeekannen – Symbol der Gastfreundschaft

Problemen tun? Wie können beide Seiten am schnellsten einen Konsens finden?

Hundt: Trotz der besagten Probleme zählt Saudi-Arabien noch immer zu den Ländern, in denen man auch ohne Schmiergeldzahlungen arbeiten kann. Mein Ratschlag geht dahin, korruptem Verhalten von Geschäftspartnern mit dem Hinweis auf die Compliance-Verpflichtungen des Unternehmens zu begegnen, nicht mit ethischen Ratschlägen. Das kann in manchen Fällen zwar bedeuten, dass man eine Geschäftschance verliert, dürfte jedoch nur für die wenigsten Akteure wirklich existenzbedrohend sein.

Rechtliche Probleme legt man am besten gütlich bei, da einerseits der Gang zu den saudi-arabischen Gerichten sehr zeit- und kostenaufwändig ist und andererseits ausländische Entscheidungen nicht oder nur sehr schwer zu vollstrecken sind. Bei der Lösung von Konflikten ist das „Top-Down“-Verfahren stets am Erfolg versprechendsten, also die Einbindung von in der Unternehmenshierarchie möglichst hoch angesiedelten Entscheidungsträgern - und dies so früh wie möglich.

PM: Deutsche Unternehmen stehen immer wieder vor der Frage, Deutsche zu entsenden oder nach lokalen Partnern zu suchen. Welchen Weg finden Sie für Ihre Region besser und warum?

Hundt: Bei der Niederlassungsgründung gilt der Grundsatz: „Nichts ist dem Geschäft zuträglicher als ein guter Partner vor Ort, aber nichts ist geschäftsschädigender als ein schlechter.“ Da die Qualitäten der Partner nicht immer einfach zu eruieren sind, entscheiden sich deshalb viele Unternehmen aus Gründen der Risikominimierung zu einem „Alleingang“ ohne lokalen Partner, was in den meisten Wirtschaftszweigen ohnehin rechtlich zulässig ist.

Bei der Entsendung von Angestellten ist wichtig, dass deutsche Produkte und Dienstleistungen, insbesondere solche aus dem Hochpreissegment, auch von Deutschen präsentiert werden sollten. Was ein „Deutscher“ ist, misst sich hierbei für Saudi-Araber in Riad und in der Zentralregion des Landes hauptsächlich an der ethnischen Abstammung, nur sekundär auch an der Staatsangehörigkeit.

PM: Was empfehlen Sie Personalabteilungen, die mit dem arabischen Raum regelmäßig zu tun haben?

Hundt: Neben den üblichen Problemen sollten sich Personalabteilungen der sehr kritischen Frage der Einbindung von Einheimischen in die Belegschaft der örtlichen Niederlassungen widmen. In Saudi-Arabien wird dies im Rahmen der so genannten „Saudisierung“ vom Gesetzgeber immer stärker forciert. Die Dringlichkeit dieser Politik lässt sich in Saudi-Arabien daran ablesen, dass bei einem Ausländeranteil von etwa einem Drittel an der Gesamtbevölkerung der Anteil saudi-arabischer Arbeitskräfte im Privatsektor nur bei zehn Prozent liegt. Saudi-arabische Angestellte sind auch heute noch mehrheitlich unzuverlässig und ungenügend ausgebildet. Diesen „Spagat“ zu überwinden und im Unternehmen effiziente und loyale Teams unter Einbeziehung von Einheimischen aufzubauen - darin liegt die wichtigste Herausforderung für Personalabteilungen und gleichzeitig der Schlüssel zum langfristigen Erfolg im Königreich.

Bei der Entsendung von deutschen Mitarbeitern gilt es, besonders die Familiensituation der Kandidaten zu beachten. Beispielsweise fühlen sich viele junge deutsche Familien in Saudi-Arabien ausgesprochen wohl, sehen sich dann aber gezwungen, nach Deutschland zurückzukehren, sobald die Kinder größer werden,



Riad – Masmak-Festung

da Saudi-Arabien den Heranwachsenden nicht die gewünschten Freiräume anbieten kann.

PM: Welche Rolle spielt die Personalarbeit in diesen Ländern?

Hundt: In den arabischen Golfstaaten sind Arbeitsteams oft aus den verschiedensten Nationalitäten „zusammengewürfelt“. Entsprechend hoch sind daher die Ansprüche an die Personalarbeit und insbesondere an die kulturüberschreitende Ausbildung. Eine Vielzahl lokaler Unternehmen hat hier enormen Nachholbedarf. Die Rolle der Personalabteilungen beschränkte sich in der Vergangenheit meist auf die Beschaffung ausländischer Arbeitskräfte mit passendem Ausbildungsprofil, heute steht eher die Eingliederung von einheimischen Arbeitskräften im Vordergrund.

PM: Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung Saudi-Arabiens ein, sind weitreichende Reformen im gesellschaftlichen Bereich zu erwarten?

Hundt: In Saudi-Arabien sind soziale Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen im Gang. Die Regierung trägt dem Internet-Zeitalter Rechnung und ermöglicht heute Veränderungen, die in der Vergangenheit aufgrund der strengen religiösen Traditionen des Landes nicht stattfinden konnten, ohne jedoch diese Entwicklungen zu forcieren und ohne dabei das staatliche Grundprinzip der Scharia-Treue in Frage zu stellen. Hieraus resultiert eine langsame, aber stetige Wandlung der saudi-arabischen Gesellschaft, die sich beispiels-



Riad – Faisaliyah Tower

weise an der Wahrnehmung der Rolle der Frau ablesen lässt. Diese Öffnungsbewegung scheint zumindest mittelfristig unumkehrbar, was jedoch nicht bedeutet, dass sich die Tendenz in fernerer Zukunft nicht auch wieder einmal drehen kann – dann jedoch sicherlich ebenso langsam wie die Öffnung in der Gegenwart.

PM: Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten Franz Langecker, Chefredakteur des Personal.Manager HR International, und Dr. Sylvia Ortlieb, ORIENT OCCIDENT.

Saudi-Arabien

Ländersname: Königreich Saudi-Arabien; Al-Mamlaka al-Arabia as-Saudia

Größe des Landes: 2,15 Millionen qkm, sechsmal so groß wie Deutschland (circa 80 Prozent der arabischen Halbinsel)

Hauptstadt: Riad (circa 5 Millionen Einwohner)

Bevölkerung: Etwa 25,5 Millionen Einwohner, davon etwa 7 Millionen legal im Land lebende Ausländer, besonders aus arabischen Ländern (vor allem Ägypten, Jordanien, Sudan) und aus Asien (vor allem Pakistan, Indien, Philippinen, Indonesien), Wachstumsrate: 2,5 Prozent

Landessprache: Arabisch, als Geschäftssprache ist zusätzlich Englisch verbreitet

Religion: Islam (Staatsreligion; überwiegend wahhabitische Sunniten); schiitische Minderheiten hauptsächlich in der Ostprovinz

Regierungsform: Absolute Monarchie auf religiöser Grundlage

Staatsoberhaupt und Regierungschef: König Abdallah bin Abdulaziz Al Saud (Titel: „Hüter der beiden Heiligen Stätten und König von Saudi-Arabien“)

Hinweis: Dieser Text stellt eine Basisinformation dar. Er wird regelmäßig aktualisiert.

Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben kann nicht übernommen werden.

Quelle: Auswärtiges Amt – Stand: Februar 2010