



Paul Ammann · Gerald Drißner

Erfolgreiche Geschäfte in der Golfregion

Wie Exporteure mit dem
Wandel in Saudi-Arabien und den
Golfstaaten umgehen können



Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung und Hintergründe: Die arabischen Golfstaaten

1 Die arabischen Golfstaaten – früher und heute	3
1.1 Das neue Selbstbewusstsein in den arabischen Golfstaaten	3
1.2 Freund und Feind zugleich: Wie sich die Golfstaaten unterscheiden	8
1.3 Visionen, Chancen und große Aufgaben	19
1.3.1 Analyse: Was Wirtschaftswachstum in der Region fördert und hindert	20
1.3.1.1 Wirtschaftliche Entwicklung	20
1.3.1.2 Abhängigkeit von Öl	23
1.3.1.3 Entwicklung des Ölpreises und Break-even-Ölpreis	25
1.3.1.4 Hohe Staatsquote und hohe Anzahl von Beamten	30
1.3.1.5 Hohe Anzahl von ausländischen Beschäftigten	31
1.3.1.6 Ungesunder Lebensstil	34

	1.3.1.7	Bevölkerung: Viele junge Menschen	37
	1.3.1.8	Wasserknappheit und Umweltprobleme	40
	1.3.1.9	Menschenrechte und Arbeitsbedingungen	42
1.3.2		Visionen: Wie die Golfstaaten ihre Wirtschaft und Gesellschaft umbauen wollen	47
	1.3.2.1	Die Vision 2030 von Saudi-Arabien	48
	1.3.2.2	Visionen der anderen Golfstaaten	54
	1.3.2.3	Die Rolle der Staatsfonds bei der Umsetzung der Visionen	55
1.3.3		Ausländische Direktinvestitionen in den arabischen Golfstaaten	59
1.4		Die digitale Transformation in den Golfstaaten	61
1.5		Die zwei Seiten Saudi-Arabiens: Worauf man sich einlassen muss	66
	1.5.1	Gute Seiten: Was sich in Saudi-Arabien verbessert hat	66
	1.5.1.1	Zähmung des strengen Islams	67
	1.5.1.2	Förderung von Frauen	73
	1.5.1.3	Lockerung der Zensur von Literatur und Medien	78
	1.5.1.4	Politische Einflussnahme auf der Weltbühne	81
	1.5.1.5	Gastfreundschaft	86
1.5.2		Schlechte Seiten: Was sich in Saudi-Arabien verschlechtert hat	88
	1.5.2.1	Hinrichtungen, Festnahmen, Zwangsmaßnahmen	89
	1.5.2.2	Unterdrückung der Meinungsfreiheit	91

1.6	Die Frage der Ethik: Darf man mit Saudi-Arabien Geschäfte machen?	93
1.7	Vertiefung: Interview mit Jean-Philippe Kohl von Swissmem, Verband der Schweizer Tech-Industrie	99
1.8	Das Wichtigste in Kürze: Einführung und Hintergründe	103

Teil II Drei Szenarien: Wie man in den Golfstaaten erfolgreich Geschäfte macht – am Beispiel von Saudi-Arabien

2	Szenario 1: Markteintritt: Wie man Produkte in Saudi-Arabien verkaufen kann	109
2.1	Den Markt in Saudi-Arabien verstehen: Was man mitbringen muss	114
2.2	Die Kunst des Follow-ups: Wie man Kontakte pflegt	118
2.3	Exkurs: Wasta – früher und heute	120
2.4	Den Markteintritt vorbereiten	123
	2.4.1 Kommen, um zu bleiben	123
	2.4.2 Marktanalyse: Informationen finden	125
	2.4.3 Markteinteilung: Segmentierung und Positionierung	129
	2.4.4 Etwas Theorie: Marktsegmentierung	131
	2.4.5 Positionierung: Alleinstellungsmerkmal herausarbeiten	132
	2.4.6 Storytelling: Nähe durch Geschichten schaffen	133
2.5	Marketing-Mix an das Zielland anpassen	138
	2.5.1 Produktpolitik: Culture-free versus culture-bound	138
	2.5.2 After-Sales-Service: Nach dem Kauf ist vor dem Kauf	140
	2.5.3 Preisfindung: Strategien entwickeln	147
	2.5.4 Exkurs: Das islamische Wirtschaftssystem	150

2.5.5	Produktbekanntheit steigern: Werbung und persönlicher Verkauf	158
2.5.6	Werbung und kulturelle Fallstricke	162
2.5.7	Persönlicher Verkauf in Saudi-Arabien	167
2.6	Risikomanagement: Mit Unsicherheiten in Saudi-Arabien umgehen	181
2.6.1	Etwas Theorie: Risikomanagement im internationalen Geschäft	184
2.6.2	Zahlungsmoral in den Golfstaaten	188
2.7	Vertiefung: Erfahrungen eines Projektentwicklers – 15 Merksätze und Lektionen	191
2.8	Etwas Theorie: Erfolgreicher internationaler Markteintritt	196
2.9	Das Wichtigste in Kürze: Szenario 1	201
3	Szenario 2: Wir suchen einen Händler vor Ort, der für uns verkauft	205
3.1	Die ideale Person für die arabische Welt	210
3.2	Arabische Kultur und Privatsphäre	213
3.2.1	Die Rolle der Familie in arabischen Kulturen	216
3.2.2	Hierarchie nach Nationalitäten	218
3.2.3	Der Begriff Araber	219
3.2.4	Persönliche Beziehung als Geschäftsgrundlage	221
3.2.5	Werte und Denkmuster in der arabischen Welt	222
3.2.6	Die arabischen Begriffe Freund, Freundschaft und Partnerschaft	224
3.2.7	Die wichtigsten Eigenschaften für arabische Manager bei der Partnersuche	226
3.2.8	Beliebte Geschäftspartner	227
3.3	Exkurs: Warum sich die USA und Saudi-Arabien als Verbündete verstehen	231
3.4	Geschäftspartnersuche in Saudi-Arabien	237
3.4.1	Marktchancen: Was gefragt ist	238

3.4.2	Arabisch-Kenntnisse: Hilfreich ja, aber notwendig?	240
3.4.3	Hierarchien: Die richtige Ebene finden	242
3.4.4	Termine: Flexibilität vermitteln	245
3.4.5	Vereinbarungen: Wie verbindlich sind Vereinbarungen?	247
3.4.6	Kommunikation: Die vielen Bedeutungen eines Jas	248
3.4.7	Verzögerungen: Geduld als Gebot	252
3.4.8	Arbeitseinstellung: Herausforderung Nichtstun	254
3.4.9	Kritik üben: Auf die Formulierung kommt es an	261
3.4.10	Kritische Situationen: Umgekehrtes Denken als Ansatz	264
3.4.11	Lösungen finden: Von Arabern lernen	266
3.5	Vertiefung: Als europäische Frau in Dubai und in Saudi-Arabien – Interview mit Karin Lorez	268
3.6	Etwas Theorie: Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern	270
3.7	Das Wichtigste in Kürze: Szenario 2	275

4 Szenario 3: Die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft und deren Standort: Dubai oder Riad?

		279
4.1	Dubai: Was bislang für den Standort sprach	283
	4.1.1 Das Lebensgefühl von Dubai	283
	4.1.2 Die Freihandelszonen von Dubai	286
4.2	Die Frage nach dem Hauptsitz	290
4.3	Viele Nationen, ein Team – die Unternehmenskultur anpassen	297
	4.3.1 Etwas Theorie: Eine erfolgreiche Unternehmenskultur für Beschäftigte aus unterschiedlichen Kulturen	300
	4.3.2 Gelungenes Teambuilding mit mehreren Kulturen	302

XXIV Inhaltsverzeichnis

4.4	Die Zentrale überzeugen	305
4.5	Saudisierung – die Verpflichtung, Einheimische einzustellen	307
4.5.1	Die Rolle der Frauen im Arbeitsmarkt	308
4.5.2	Wo Männer arbeiten wollen	311
4.5.3	Wie die Saudisierung funktioniert	315
4.6	Die Suche nach Personal	317
4.6.1	Motivation von Angestellten	323
4.6.2	Konzentration und Arbeitsrhythmus	325
4.6.3	Entlassung von arabischen Mitarbeitern	328
4.7	Risikomanagement – Wenn Lieferketten auseinanderbrechen	328
4.7.1	Korruption und Compliance	330
4.7.2	Wo Daten gespeichert werden	335
4.8	Produzieren und niederlassen – Marktchancen in Hülle und Fülle	336
4.8.1	Vertiefung: Die Eröffnung einer Niederlassung in Saudi-Arabien – Interview mit Johannes Müller und Asem Shadid	338
4.8.2	Vertiefung: Wie ein US-Unternehmensberater sich selbstständig machen wollte – ein Lehrstück	348
4.9	Etwas Theorie: Niederlassungen in Exportländern	355
4.10	Das Wichtigste in Kürze: Szenario 3	358
	Nachwort	361
	Anhang	363
	Glossar	365
	Literatur	367