

Preview: ▶ Was kommt nach dem Öl? Saudi-Arabien im Aufbruch ▶ Saudisierung des Arbeitsmarktes: Wie eine Bildungsinitiative die Zahl der Arbeitslosen verringern soll ▶ Exportschlager Bildung: Gute Chancen für ausländische Weiterbildungsanbieter ▶ Kein Kinderspiel: Wie Konkurrenz und Kultur den Einstieg in den saudi-arabischen Markt erschweren ▶ Vorbereitung tut Not: Erfolgsfaktoren für ein Engagement in Saudi-Arabien ▶ Messe oder Delegationsreise: Erste Schritte auf saudi-arabischem Terrain

■ Imposante Hochhäuser am Roten Meer, achtspurige Autobahnen durch die Wüste: Seinen Reichtum verdankt Saudi-Arabien dem schwarzen Gold. Das Königreich auf der Arabischen Halbinsel sitzt auf den weltweit größten Erdölressourcen und erzielt 90 Prozent seiner Einnahmen durch den Verkauf des begehrten Rohstoffs. Von den Petrodollars profitieren indes nicht nur die Scheichs: Die Bevölkerung genießt kostenlose medizinische Versorgung, und auch für die Ausbildung junger Saudis kommt der Staat auf – von der Grundschule bis zum Universitätsabschluss. Doch die Pfeiler die-

ses Wohlstandes geraten ins Wanken. Denn Wissenschaftler haben errechnet: Die Ölquellen werden nicht ewig sprudeln, das Ende des Booms ist abzusehen. Und dann?

Um sich für die Zeit nach dem Erdöl zu wappnen, stampft Saudi-Arabien – wie die meisten seiner Nachbarstaaten – neue Wirtschaftszweige aus dem Wüstenboden. „Diversifizierung der Wirtschaft“ heißt das im Fachjargon. „Um nicht mehr ausschließlich vom Ölexport abzuhängen, setzt die Regierung auf den Aufbau und die Weiterentwicklung bislang vernachlässigter Industriebereiche“, erklärt Markus Milwa, Saudi-Arabien-erfahrener Berater bei der Initiative iMOVE (International Marketing of Vocational Education). „Im Fokus der staatlichen Investitionen stehen die Bereiche Landwirtschaft, IT und Maschinenbau.“

Durch Bildung den Arbeitsmarkt saudisieren

Die Jobs in den neuen Unternehmen sollen in erster Linie Einheimische übernehmen, denn die Arbeitslosenquote im Land ist mit

30 Prozent sehr hoch. „Die arbeitende Bevölkerung setzt sich zu einem guten Teil aus Ausländern zusammen, der Gastarbeiteranteil beträgt etwa 25 Prozent“, legt Sylvia Ortlieb die aktuelle Situation dar. Experten aus den Industriestaaten erledigen die White-Collar-Jobs, für die übrigen Aufgaben werden Arbeiter aus anderen arabischen Staaten sowie aus Süd- und Ostasien hinzugezogen. „Den Saudis selbst fehlt für viele gehobene Positionen die Ausbildung“, so die Orient-Expertin. „Manch andere Jobs sind unter ihrer Würde: Wenn die Tätigkeit nicht mit einem gewissen Status verknüpft ist, kommt eine Bewerbung gar nicht in Frage.“ Die Folge: Viele Saudis frönen auf Kosten des (Wohlfahrt-)Staates dem Nichtstun.

Diesen Zustand will die Regierung nicht länger tolerieren. Mit Marketingaktionen sollen vor allem junge Menschen auch für vermeintlich unstandesgemäße Arbeiten gewonnen werden. Außerdem investiert der Staat vehement in die Aus- und Weiterbildung der Saudis, um sie für Aufgaben in den neu entstehenden Wirtschaftszweigen zu

beispielsweise gesetzlich verpflichtet, während der Gebetszeiten – sprich: fünf Mal pro Tag – ihre Arbeit ruhen zu lassen und zum Gebet zu gehen. Meetings zur religiösen Pflichterfüllung zu unterbrechen ist gang und gäbe. Besonders zäh gehen Geschäfte im Fastenmonat Ramadan voran: Tagsüber ist Muslimen das Essen und Trinken nicht gestattet, das Arbeitsleben fast lahmgelegt. Wichtige Verhandlungen sollten daher in einem anderen Monat stattfinden.

Abschluss- versus beziehungsorientiert: Kulturelle Herausforderungen

Geschäftliche Aktivitäten werden indes nicht nur durch die Religion, sondern auch durch kulturelle Besonderheiten beeinträchtigt. Ein Beispiel: Die Menschen in Saudi-Arabien sind beziehungsorientiert. Bevor sie einen Vertrag oder Handel abschließen, möchten sie ihren Geschäftspartner, sein privates Umfeld, seine Interessen, seine Meinung näher kennenlernen. Hintergrund: „Saudi-arabische Geschäftsleute suchen einen Partner, mit dem sie lange und unkompliziert zusammenarbeiten können“, erläutert Sylvia Ortlieb. „Dazu müssen ge-

genseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Basis geschaffen werden – und das nimmt Zeit in Anspruch.“ Die abschlussorientierten Deutschen sind indes oft irritiert, wenn sie zu einem Meeting nach Riad reisen und langwierige Unterhaltungen über sich ergehen lassen müssen, statt sofort zum Kern des Geschäftes vorzudringen. Aber: „Mit der Tür ins Haus zu fallen und gleich beim ersten Treffen eine Entscheidung zu fordern gilt als schlechtes Benehmen“, warnt Peter-Michael Schmidt. „Deutsche müssen sich darauf einstellen, dass Geschäfte in Saudi-Arabien eben mehr Zeit in Anspruch nehmen als in Deutschland.“ Das gilt im Übrigen auch für den eigentlichen Geschäftsabschluss. Denn auch im Business-Bereich geht es ein wenig zu wie auf dem Kamelmarkt: Ein ablehnendes „Über den Preis verhandle ich nicht“ kommt einer Beleidigung gleich ...

Die Geduld der Deutschen wird auch noch auf anderer Ebene auf die Probe gestellt: „Pünktlichkeit darf man nicht erwarten“, gewährt Sylvia Ortlieb Einblicke in das saudische Zeitverständnis. Die Familie steht über allem. Wenn also eine Tante krank ist oder der Schwager eines Neffen in Schwie-

rigkeiten steckt, muss der deutsche Geschäftspartner trotz Termin warten, bis eine Lösung für das Problem gefunden wurde. Und da die Familien in der Regel recht groß sind, kann so etwas häufiger passieren.

Erste Schritte auf saudi-arabischem Terrain

Lange Rede, kurzer Sinn: Wer sich auf saudi-arabisches Terrain begibt, sollte sicherstellen, dass er das entsprechende Kulturwissen im Gepäck hat. „Für Bildungsanbieter, die zum ersten Mal in der Region aktiv werden, sind Vorbereitungskurse ein Muss“, betont Markus Milwa. Entsprechende Angebote liefern nicht nur Trainer wie Sylvia Ortlieb

▶ **Sylvia Ortlieb: Business-Knigge für den Orient. Mit Kulturkompetenz zu wirtschaftlichem Erfolg.** BW Verlag, Nürnberg 2006, 19,80 Euro.

Sylvia Ortlieb nimmt nicht nur die Golfstaaten, sondern auch den Nahen Osten, den Maghreb-Gürtel und den Iran unter die Lupe. Sie gibt eine Einführung in Kultur und Business und zeigt, welche Besonderheiten Personalführung und Unternehmensorganisation im Orient auszeichnen.