

Konflikte und Compliance in den Golfstaaten

Dr. Jürgen Holz, Alexander Holz

Literatur

Abraham, Confronting The Challenge of Political Reforms in GCC States: Domestic Transition via Regional Integration, Arab Center for Research & Policy Studies, 2015, S. 5 ff.; *Al-Hamarneh*, Vereinigte Arabische Emirate, in: *Weiss* (Hrsg.), Die Arabischen Staaten – Geschichte, Politik, Religion, Gesellschaft, Wirtschaft, 2007, S. 350 ff.; *Alkazaz*, Struktur und Integrationsprozess der Märkte in den arabischen Golfstaaten, in: *von Boehmer* (Hrsg.), Deutsche Unternehmen in den arabischen Golfstaaten – Leitfaden für die Rechts- und Wirtschaftspraxis, 1990, S. 1 ff.; *Biygautane*, Anti-Corruption Strategies in the Gulf Cooperation Council's States: Lessons Learned and the Path Forward, in: *Zhang/Lavena* (Hrsg.), Government Anti-Corruption Strategies – A Cross-Cultural Perspective, 2015, S. 187 ff.; *Büter*, Internationale Unternehmensführung – Entscheidungsorientierte Einführung, 2010; *Casper*, Sharia Boards and Sharia Compliance in the context of European Corporate Governance, 2012; *Espana/Gonzales*, Qui Facit per Alium, Facit per Se: Best Practice for Third-Party Due Diligence, The FCPA Report, Vol. 3 No. 21, 2014, S. 1 ff.; *Everhardt*, Rechtliche Rahmenbedingung, in: *Ghorfa* (Hrsg.), VAE Wirtschaftshandbuch, 2. Auflage 2015, S. 82 ff.; *Hall*, The Silent Language, 1973; *Hastenrath*, Erfolgreiche Compliance-Kommunikation im (internationalen) Unternehmen, CB 2016, S. 200 ff.; *Holz/Holz*, Compliance in den GCC-Staaten, Comply 2016, S. 60 ff.; *Keimer*, Länderreport Saudi-Arabien, RIW 2014, S. 126 ff.; *Kinnimont*, Citizenship in the Gulf, in: *Echagüe* (Hrsg.), The Gulf States and the Arab Uprisings, 2013, S. 47 ff.; *Koch*, Der Golf-Kooperationsrat Als Regionale Sicherheitsorganisation, KAS 2010, S. 24 ff.; *Makowicz*, The Global Compliance Management System: A Practical Approach To Compliance Across Cultures, BC 2015, S. 35 ff.; *Nerz*, Das saudi-arabische Rechtssystem – Eine Darstellung anhand ausgewählter Rechtsgebiete, 2011; *Sadjadpour*, The Battle of Dubai – The United Arab Emirates and the U.S.-Iran Cold War, The Carnegie Papers, 2011, S. 4 ff.; *Schwippert*, Rechtliche Rahmenbedingung, in: *Ghorfa* (Hrsg.), Saudi-Arabien Wirtschaftshandbuch, 2. Auflage 2014, S. 114 ff.; *Trappe/Meyer-Reumann*, Vertrags- und Shari'a Recht in den arabischen Golfstaaten, in: *von Boehmer* (Hrsg.), Deutsche Unternehmen in den arabischen Golfstaaten – Leitfaden für die Rechts- und Wirtschaftspraxis, 1990, S. 199 ff.; *Verrill/Tse/Thukral*, The New UAE Insolvency Law – Where Are We Now?, INSOL World 2016, S. 16 f.

Gliederung

1. Einleitung

- 1.1 Zum GCC
- 1.2 Zur gegenwärtigen Bedeutung von Compliance im GCC
- 1.3 Konzeption
- 1.4 Ziel

2. Weiche Compliance-Faktoren

- 2.1 Gesellschaft
 - 2.1.1 Innerregionale Vorbehalte
 - 2.1.1.1 Der GCC als regionales Sicherheitsbündnis
 - 2.1.1.2 VAE und Iran: das besondere Spannungsverhältnis
 - 2.1.1.3 Compliance-relevante Auswirkungen
 - 2.1.2 Der GCC als „Salad Bowl“
 - 2.1.3 Die sittenprägende Kraft des Islam
 - 2.1.4 Majlis-Kultur
- 2.2 Anpassung von CMS-Maßnahmen
 - 2.2.1 Das Scharia-konforme CMS
 - 2.2.2 Compliance-Schulungen
 - 2.2.2.1 Rahmenbedingungen
 - 2.2.2.2 Besondere Gesichtspunkte für die Schulung
 - 2.2.3 Geschäftspartner-Due-Diligence
 - 2.2.3.1 Hindernisse auf arabischer Seite
 - 2.2.3.2 Grundanforderungen an den arabischen Partner
 - 2.2.3.3 Zur Problematik von Mittelsmännern
 - 2.2.3.4 Sponsoring und Charity-Aktivitäten
 - 2.2.4 Tone from the Top
 - 2.2.5 Tone from the Middle
 - 2.2.6 Compliance Help Desk
 - 2.2.7 Whistleblowing-Systeme
 - 2.2.7.1 Grundlagen des Whistleblower-Schutzes im GCC-Raum
 - 2.2.7.2 Die Grenzen des Whistleblower-Schutzes
 - 2.2.7.3 Maßnahmen gegen den Verdächtigen

3. Harte Compliance-Faktoren

- 3.1 Zu berücksichtigende Quoten für Locals bei der Einstellung von Arbeitskräften
 - 3.1.1 Quotenregelung in den VAE
 - 3.1.2 Quotenregelung in Saudi-Arabien
- 3.2 Zum Ineinandergreifen von Aufenthalts- und Arbeitsrecht
- 3.3 Folgerungen aus gesetzlichen Vorschriften vor Ort für den CO
- 3.4 Geschäftspartner-Due-Diligence
 - 3.4.1 Bei der Gründung einer Tochtergesellschaft
 - 3.4.2 Bei der Überprüfung des Handelsvertreters

4. Fazit

1. Einleitung

1.1 Zum GCC

Der Golf-Kooperationsrat (Gulf Cooperation Council, im Folgenden GCC) umfasst die sechs arabischen Golfstaaten Bahrain, Kuwait, Oman, Katar, Saudi-Arabien und die VAE. Die Mitgliedschaft im GCC ist nach Art. 5 der Charta des GCC auf die genannten sechs Mitgliedstaaten beschränkt.¹ Die GCC-Staaten sind durchgehend erdölfördernde Staaten und bis auf Oman alle Mitglieder der OPEC. Einige von ihnen gehören zu den wohlhabendsten Staaten der Welt² und angesichts ihres Ressourcenreichtums und ihrer geozentralen Lage zwischen Europa und Fernost zu den strategisch wichtigsten Ländern des Nahen Ostens. 1982 wurde der freie Warenverkehr unter den GCC-Mitgliedstaaten und 2005 die gemeinsame Zollunion umgesetzt.

1.2 Zur gegenwärtigen Bedeutung von Compliance im GCC

Nach dem aktuellen *The Legal 500 – Client Intelligence Report: „Bridging the Gulf – An investigation of the GCC and Middle East legal market“*³ aus dem Jahr 2016 befassen sich nach einer aktuellen Umfrage 88 % der Unternehmen im GCC-Raum in den nächsten zwölf Monaten prioritär mit der Implementierung von Compliance-Management-Systemen (CMS).⁴ Nach dieser Studie wird Compliance von allen führenden Großunternehmen der GCC-Region unter allen übrigen Herausforderungen als oberste Priorität betrachtet.⁵ Dies ist nicht zuletzt auf die Einflüsse amerikanischer und britischer Antikorruptionsgesetze wie dem Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) und dem UK Bribery Act (UKBA) mit ihren extraterritorialen Anwendungsbereichen zurückzuführen.⁶ In Kuwait und im Oman ist Korruption besonders verbreitet.⁷ *Biyyautane* befürchtet sogar, dass der öffentliche Sektor in Kuwait den Grad einer „tief institutionalisierten Korruption“ erreichen könne.⁸ Ferner wird das Bedürfnis für die Notwendigkeit der Implementierung von CMS aktuell durch den Ölpreisverfall beschleunigt.

Ein zentrales strategisches Element der Wirtschaftspolitik aller GCC-Staaten ist von jeher die **Diversifizierung der Wirtschaft**, um von einseitigen Erdölverkäufen unabhängig zu werden. Dieser Trend wird seit einigen Jahren durch den Erdölpreisverfall verstärkt. Der hiermit einhergehende zunehmende Marktdruck kann Unregelmäßigkeiten innerhalb von Organisationen begünstigen. Der Ölpreisverfall kann, wie die Weltwirtschaftskrise im Jahr 2007/2008, zu einem erneuten sprunghaften Anstieg von Insolvenzen führen. Nach wie vor gibt es in den Golfstaaten kein detail-

1 An-Nizam al-Asasi (The Charta), in englischer Sprache abrufbar unter www.gcc-sg.org/en-us/AboutGCC/Pages/Primarylaw.aspx; vgl. auch *Alkazaz* in: von Boehmer, S. 26.

2 Mit einem geschätzten jährlichen Pro-Kopf-BIP von 132.100 USD verfügt Katar über den weltweit höchsten Wert, vgl. www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/.

3 *Bridging the Gulf* 2016, S. 1-79, abrufbar unter www.legal500.com/assets/pages/client-insight/middle-east_insight/index.html.

4 *Bridging the Gulf*, S. 4.

5 *Bridging the Gulf*, S. 18.

6 Vgl. *Bridging the Gulf*, S. 10; mehr zum FCPA und UKBA in den Beiträgen „Grundsätze der Compliance“, 1–10, und „Korruption“, 3–10.

7 Vgl. Transparency International's Corruption Perception Index 2015 (CPI), abrufbar unter www.transparency.org/cpi2015#results-table; eine tabellarische Übersicht der markantesten Korruptionsskandale im GCC gibt es bei *Biyyautane* in: *Zhang/Lavena*, S. 196-198.

8 *Biyyautane* in: *Zhang/Lavena*, S. 195.

liertes Insolvenzrecht.⁹ In den VAE beispielsweise fehlen weitgehend Fachgerichte und speziell ausgebildete Richter zum Insolvenzrecht.¹⁰ Dies ist einer der Gründe, weshalb sich auch der Gesetzgeber mit einem umfassenden Regelwerk schwertut. Im Falle einer drohenden Insolvenz muss damit gerechnet werden, dass insbesondere ausländische Manager Hals über Kopf das Land verlassen, um Haftstrafen zu entgehen. Man sieht in vielen Golfstaaten in Flughafennähe immer wieder verstaubte Luxuskarossen, die darauf hinweisen, dass ihre Eigentümer das Land rasch verlassen mussten. Das mangelhafte Insolvenzrecht führt insbesondere in Krisenzeiten zur Gefahr einer Verschleierung und Verschleppung. Der **Anti-Insolvenzfunktion** eines CMS kommt daher im GCC eine gesteigerte Bedeutung zu.¹¹ Die genannten Gründe spiegeln ein besonderes lokales Bedürfnis nach Transparenz und Überprüfbarkeit wider.

1.3 Konzeption

„Kultur isst Strategie zum Frühstück“

Peter F. Drucker

Dieses Zitat von Managementikone *Peter Drucker* bringt zum Ausdruck, dass eine Unternehmensstrategie, mag sie noch so ausgeklügelt sein, nahezu wertlos ist, wenn ihr die Kultur eines Unternehmens oder seines Umfeldes entgegensteht. Anders gewendet: Die Unternehmenskultur und die sie prägende Kultur des Landes können von größerem Einfluss sein als die Unternehmensstrategie. Der Aufbau des folgenden Beitrags ist von diesem Zitat inspiriert und an dieses angelehnt, da es für den GCC in besonderem Maße Geltung beansprucht.

In einem ersten Schritt werden **kulturelle Usancen** der Golfregion mit regelmäßig **hohem Konfliktpotenzial** beleuchtet. Es wird dargestellt, welche Adaption ein CMS in den Golfstaaten benötigt, um die dort vorherrschenden spezifisch-kulturellen Gepflogenheiten integrieren zu können. Hierbei geht es maßgeblich um die hinreichende Berücksichtigung von weichen Faktoren für Compliance.

In einem zweiten Schritt werden **ausgewählte Gesetze und deren Konfliktpotenzial** für die Bewältigung von Compliance-relevanten Vorgängen präsentiert, über die jeder regionale Compliance Officer (CO) im Bilde sein muss. Hierbei geht es um die hinreichende Berücksichtigung von harten Faktoren, also in erster Linie um Compliance-relevante Rechtsvorschriften.

Nur wer den islamisch geprägten Kulturkontext, die sittenprägende Kraft des Islam in dieser Region und die besondere gesellschaftliche Struktur der Golfregion kennt und versteht, wird es bewerkstelligen, eine adäquate sowie nachhaltige Compliance-Kultur und -Struktur innerhalb der Organisation zu kreieren. Erst auf dieser Basis, die gewährleistet, dass das Thema Compliance von der lokalen Belegschaft verstanden, akzeptiert und gelebt wird, lassen sich rechtliche und tatsächliche Schwierigkeiten, die sich aus örtlichen Usancen ergeben können, strategisch und adäquat lösen.

9 Eine statistische Analyse der Schwächen des Insolvenzrechts der Golfstaaten lässt sich dem Report der Weltbank „Doing Business“ in der Kategorie „Resolving Insolvency“ entnehmen, abrufbar unter www.doingbusiness.org/data/exploretopics/resolving-insolvency; der Report „Bridging the Gulf“ nennt das mangelhafte Insolvenzrecht im GCC als Grund, weshalb viele lokale Unternehmen international nicht wettbewerbsfähig seien, siehe S. 8; vgl. zu den Hintergründen des mangelhaften Insolvenzrechts der VAE, *Verrill/Tse/Thukral*, *INSOL WORLD* 2016, S. 16-17.

10 *Verrill/Tse/Thukral*, *INSOL WORLD* 2016, S. 16.

11 Siehe zur Anti-Insolvenzfunktion eines CMS die Beiträge „Grundsätze der Compliance“, 1–10, und „Insolvenz-Compliance“, 3–90.

Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Compliance-Strategie nicht von einer ungünstigen, fremden Compliance-Kultur verspeist wird.

1.4 Ziel

Vorliegender Beitrag soll europäischen COs, die im arabischen Golfraum tätig sind bzw. dort eine Tätigkeit aufnehmen werden, eine Hilfe bei der Bewältigung von Schwierigkeiten bieten, die bei der Anwendung Compliance-relevanter Vorschriften vor Ort entstehen können. Diese Schwierigkeiten resultieren in erster Linie aus kulturellen Widerständen bzw. aus Unverständnis oder Gleichgültigkeit der vor Ort tätigen Mitarbeiter.

Der Beitrag soll im Übrigen auch Chief Compliance Officers (CCOs) in den Mutterhäusern in Europa die Möglichkeit geben, Problemstellungen in dieser Region näher kennenzulernen, um die erforderliche Sensibilität bei Steuerungsprozessen in Bezug auf Niederlassungen, Tochterunternehmen oder Joint Ventures im arabischen Golfraum, darunter nicht zuletzt bei der Personalauswahl, zu gewinnen.

Daneben soll der Leitfaden auch international ausgerichteten Anwaltskanzleien bei der Beratung von Unternehmen dienlich sein, die erwägen, im Golfraum eine Compliance-Abteilung aufzubauen.

2. Weiche Compliance-Faktoren

2.1 Gesellschaft

2.1.1 Innerregionale Vorbehalte

2.1.1.1 Der GCC als regionales Sicherheitsbündnis

Nach dem Sturz des Shahregimes und der Machtübernahme des revolutionären Chomeini-Regimes im Iran Ende der 1970er-Jahre schlossen sich die arabischen Golfstaaten in einer lockeren Staatengemeinschaft zusammen, weil sie von der schiitisch-klerikal geprägten Politik des Iran den „Export der islamischen Revolution“ in den übrigen Golfraum befürchteten. Die sechs arabischen Golfstaaten gründeten im Jahre 1981 den GCC mit Hauptsitz in Riyadh, Saudi-Arabien, um sich als überwiegend sunnitisch geprägte, konservative und mit den USA eng kooperierende arabische Staaten gegenüber dem Iran zu wappnen, aber auch, was weniger bekannt ist, um damaligen Hegemoniebestrebungen des arabischen „Bruderstaates“ Irak entgegenzuwirken.¹²

2.1.1.2 VAE und Iran: das besondere Spannungsverhältnis

Die VAE sind eine Föderation aus sieben Emiraten: Abu Dhabi, Dubai, Schardscha, Adschman, Umm al-Qaiwain, Fudschaira und Ra's al-Chaima. Jedes Emirat hat die Regierungsform einer **weitgehend absoluten Monarchie**: Es wird von einem Scheich/Emir des jeweils mächtigsten Stammes regiert. Der Herrscher von Abu Dhabi ist Präsident der VAE, da der Gliedstaat Abu Dhabi der bei Weitem größte

¹² Vertiefend hierzu Koch, KAS 2010, S. 24 ff., abrufbar unter www.kas.de/wf/doc/kas_21076-544-1-30.pdf; Abraham, S. 1-30, abrufbar unter www.english.dohainstitute.org/file/Get/cd1e2368-d5f5-4707-ba83-0c3df91b4da8.

und ressourcenreichste Bundesstaat ist, der im Rahmen eines Länderfinanzausgleichs auch die weniger wohlhabenden Emirate maßgeblich unterstützt. Der Herrscher von Dubai ist Vizepräsident der Föderation. Neben den arabischen Einwohnern gibt es auch verschiedene Minderheiten mit VAE-Staatsangehörigkeit, darunter Belutschen und Iraner, die teilweise seit Generationen in den Emiraten leben.

Unter der iranisch-stämmigen Bevölkerung in den VAE kursiert seit Jahren eine populäre Anekdote:¹³ Der Scheich von Dubai fordert seine Staatsbürger auf, für Regen im Heimatland zu beten, da das Land seit längerer Zeit unter einer verheerenden Dürreperiode leidet. Am nächsten Tag fängt es an, im Iran zu regnen.

Diese Anekdote spiegelt **einen innerregionalen „cultural clash“** wieder: Es gibt seit Generationen in Dubai eine Händlerschicht, die ursprünglich aus dem Iran stammt. Diese Bürger sind iranischer und nicht arabischer Herkunft. Sie machen mindestens ein Drittel der lokalen Bevölkerung in Dubai aus, nach anderen Angaben nahezu 40 %. Bei Gründung der VAE 1971 erhielten sie die emiratische Staatsbürgerschaft, obwohl sich viele Vertreter dieser Bevölkerungsschicht damals noch stark mit dem Iran identifizierten.¹⁴ Die VAE-Staatsangehörigkeit und alle übrigen Staatsangehörigkeiten der Mitgliedstaaten des GCC können zum Schutz der einheimischen arabischen Bevölkerung, die eine Minderheit im eigenen Land darstellt, kaum jemals von Expatriates (ausländische Fachkräfte; Gastarbeiter, die in den Ländern die Mehrheit stellen) erworben werden.¹⁵ Sie sind mit besonderen Privilegien verbunden (z.B. kostenlose medizinische Versorgung, Zugang zu Bildung, Befreiung von der Einkommenssteuer, in einigen Fällen auch Eigentumsübergaben, Schenkungen zum Zweck der Familiengründung etc.).¹⁶ Die Verleihung der Staatsbürgerschaft an die ursprünglich iranischen Mitbürger stieß damals bei der Gründung der Föderation auf erbitterten Widerstand der Regierung von Abu Dhabi, die in den iranischen Mitbewohnern lediglich Ausländer sah. Nach längerem Streit konnte sich allerdings Dubai durchsetzen.

Im wirtschaftlichen Leben gehören iranisch-stämmige Familien inzwischen zu den wohlhabendsten und einflussreichsten Unternehmerfamilien in Dubai.¹⁷ Gleichwohl bestehen in dem arabisch homogener geprägten Abu Dhabi immer noch Vorbehalte gegen diese sehr starke und mächtige Minderheit.

2.1.1.3 Compliance-relevante Auswirkungen

Die Schlussfolgerungen aus der Gründungsgeschichte des GCC und dem innerkulturellen iranisch-emiratischen Spannungsverhältnis sind für Compliance in erster Linie **personalpolitischer Natur**. Die Wahl eines COs iranischer Herkunft kann in einem Unternehmen oder einer Tochtergesellschaft eines europäischen Konzerns in Dubai durchaus auf Akzeptanz stoßen. In Abu Dhabi bestehen unabhängig von der beschriebenen Historie erhebliche Vorbehalte gegenüber dem Iran, dem man hegemoniale Einmischungen unterstellt.

¹³ *Sadjadpour*, S. 5, abrufbar unter www.CarnegieEndowment.org/pubs.

¹⁴ Vertiefend hierzu *Sadjadpour*, S. 4 ff.

¹⁵ Einige wenige Ausnahmen gibt es: Als Beispiel sei die Familie Eraikat aus den palästinensischen Autonomiegebieten genannt, deren Mitglieder die VAE-Staatsbürgerschaft verliehen bekamen, weil sie maßgeblich am Aufbau der Armee in den VAE beteiligt waren. Als weiteres Beispiel sei der langjährige Chairman der Oman Arab Bank, A. Askalan, genannt, der palästinensischer Herkunft ist und wegen seiner überragenden Leistungen beim Aufbau des Bankensektors im Oman die omanische Staatsangehörigkeit verliehen bekam.

¹⁶ Vertiefend hierzu *Kinnimont* in: *Echagüe*, S. 47–57; vgl. zu den Vorteilen des gemeinsamen Marktes des GCC das gemeinsame Wirtschaftsabkommen aus dem Jahre 2001, abrufbar unter www.gulfmigration.eu.

¹⁷ Vgl. *Sadjadpour*, S. 6.

In einem stark familiengeprägten Unternehmen in Abu Dhabi hätte es ein CO mit iranischen Wurzeln trotz fachlicher Qualifikation und ausgeprägter kommunikativer Fähigkeiten sehr schwer, bei den arabischen Entscheidern und der sunnitisch-arabischen Belegschaft akzeptiert und gehört zu werden. Es ist davon auszugehen, dass die Belegschaft bei Problemen nicht von sich aus auf den CO zugehen würde. Entsprechend schwierig würden sich Implementierung und Ermunterung der Mitarbeiter zur Umsetzung eines CMS unter der Ägide eines iranisch-stämmigen CO darstellen. Hier gilt es für den europäischen CO, sich den anachronistisch anmutenden Beurteilungen von Bevölkerungsgruppen nach religiös-ethnischer Prägung nicht zu verschließen. Der europäisch denkende CO, der es gewohnt ist, Mitarbeiter/Manager allein nach fachlicher Qualifizierung zu beurteilen, wird derartige Betrachtungen nicht selten vermeiden wollen und die vorstehend beschriebenen Konstellationen ignorieren. Dies wäre jedoch gefährlich. Gesellschaftliche Gegebenheiten müssen unabhängig von der Tatsache, ob sie einem sympathisch erscheinen oder nicht, berücksichtigt werden. Das Anlegen europäischer Maßstäbe und Wertvorstellungen kann zu Schief lagen führen.

Praxistipp 1: Beachtung konfessioneller Mehrheitsverhältnisse im Land



In stark sunnitisch geprägten Ländern wie z.B. Saudi-Arabien ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass ein iranisch-stämmiger CO, der von der Muttergesellschaft ausgewählt wurde, bei der sunnitisch geprägten Gesellschaft auf Gehör stoßen könnte. Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang nur auf die jüngste diplomatische Krise zwischen Saudi-Arabien und dem Iran wegen der Hinrichtung des saudisch-schiitischen Klerikers Nimr al-Nimr im Januar 2016. Die Spannungen zwischen der saudisch-schiitischen Minderheit im Osten Saudi-Arabiens und der übrigen Bevölkerung sind nach wie vor recht groß und haben unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmenswelt und das Geschäftsleben. Es gibt größere saudische Unternehmen, die intern ein Verbot der Einstellung schiitischer Mitarbeiter statuiert haben. Auch langjährige europäische Geschäftspartner werden dies häufig gar nicht wissen.

2.1.2 Der GCC als „Salad Bowl“

Ein gesellschaftliches Charakteristikum der GCC-Staaten ist das zahlenmäßige Verhältnis zwischen **Locals** (lokale Staatsangehörige) und **Expatriates**. Wie die folgende Grafik veranschaulicht, stehen 51 % Locals 49 % Expatriates gegenüber, wobei in einzelnen Ländern wie den VAE und Katar das Ungleichgewicht wesentlich größer ist.

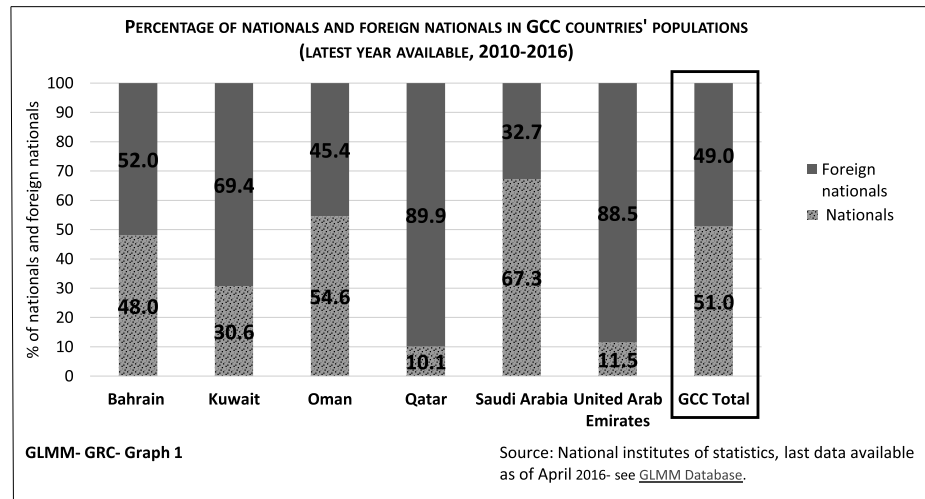


Abbildung 1: Prozentuale Zusammensetzung der Bevölkerung im GCC

Quelle: National Institutes of Statistics, Gulf Labour Markets and Migration (GLMM) programme

Viele **Expatriates** stammen **aus nicht islamischen oder nicht arabischen Kulturkreisen**. Besonders stark ist unter den Expatriates der Anteil vom indischen Subkontinent, daneben auch von den Philippinen. Dies führt zu einem hohen Grad an Heterogenität bei der Belegschaft. Die **heterogene Gesellschaftsstruktur**, die hier nur in Grundstrukturen skizziert werden kann, weist eine strenge **sozioökonomische Hierarchie** auf, in der die Locals die Führungsposition einnehmen.¹⁸ Die absolute Spitze bilden die Herrscherhäuser beduinischer Herkunft, gefolgt von Locals aus staatstragenden Familien.¹⁹ Danach kommen Westeuropäer und Nordamerikaner, die im Management häufig Spitzenpositionen besetzen, gefolgt von nicht lokalen Arabern sowie den Händlern und Geschäftsleuten aus Indien, Pakistan und Iran. Die unterste Ebene besetzen die breiten Massen der in der Regel nur zeitlich begrenzt vor Ort tätigen Techniker und Arbeiter aus Asien, insbesondere von dem indischen Subkontinent und den Philippinen. Die sozioethnische Segregation zeigt sich in einer räumlichen Trennung (unterschiedliche Wohnviertel) und in sehr unterschiedlichen Lebensstilen.

Anders als das amerikanische Beispiel des Schmelztiegels („Melting Pot“), bei dem die Ausländer mit der amerikanischen Kultur zu einer neuen amerikanischen „Einheitskultur“ verschmelzen, ist die GCC-Region mit einer **„Salad Bowl“** vergleichbar.²⁰ Die Expatriates geben ihre kulturelle und ethnische Identität keineswegs zugunsten der arabisch-islamischen Kultur auf.²¹ Dies ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass sie sich in der Regel nur wenige oder überschaubare Jahre im GCC-Raum aufhalten. Eine Integration bzw. Assimilierung ist fast ausgeschlossen, da die Staatsangehörigkeit, wie bereits erwähnt, von Expatriates praktisch nicht erlangt werden kann. Hierdurch wird allerdings eine Identifikation der Expatriates mit ihren jeweiligen Gastländern und den nationalen Zielen und Projekten vor Ort erschwert. Die mangelnde Identifikation führt zu **Verschleißeffekten** durch eine gewisse Gleichgültigkeit der Beschäftigten bei der Arbeitsausführung und damit zu einem

¹⁸ Al-Hamarneh in: Weiss, S. 358.

¹⁹ Unter den Expatriates in den VAE genießen viele Briten in ihrer Funktion als Regierungsberater eine Sonderstellung (die VAE sind ein ehemaliges britisches Protektorat).

²⁰ Holz/Holz, Comply 2016, S. 61.

²¹ So auch Al-Hamarneh in: Weiss, S. 358; Holz/Holz, Comply 2016, S. 61.

Nachlassen der Sorgfalt in der Arbeitsweise. Diese Faktoren muss ein europäischer CO auch bei der Implementierung eines CMS unbedingt einkalkulieren.²²

Praxistipp 2: Der CO als Kosmopolit



Stellen Sie beim Recruitment des regionalen COs sicher, dass der Kandidat über sehr hohe internationale Erfahrung verfügt und ein ausgeprägtes Maß an Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen mitbringt, damit er den Herausforderungen der Salat Bowl gerecht werden kann. Er muss die multiethnischen Hintergründe der vielen nicht lokalen Expatriates – die den Hauptbestandteil der Arbeitsebene darstellen – und die damit verbundenen Kommunikations- und Schnittstellenproblematiken berücksichtigen. Er muss einen energischen, zugleich hartnäckigen Charakter haben, der ein dort unbedingt erforderliches mehrmaliges Nachhaken und ständiges Überprüfen der Effizienz der Maßnahmen nicht scheut. Der Kandidat muss alle Vertreter der unterschiedlichen Kulturen bei der Compliance-Umsetzung abholen.²³ Die Kommunikation des COs ist ein Schlüsselement für den Erfolg von Compliance-Maßnahmen²⁴ und kann erst gelingen, wenn sie kulturadäquat erfolgt.

Beispiel 1: „Die Schuhsohle“



Ein deutscher CO sitzt nach Antritt seines Dienstes in Katar bei einer Besprechung über die erstmalige Implementierung eines CMS im Unternehmen frontal arabischen und australischen Mitarbeitern gegenüber. Sein rechtes Bein hat er auf das linke Knie gelegt, sodass die Schuhsohle auf die Belegschaft zeigt. Der deutsche CO weiß nicht, dass das Zeigen der Schuhsohle im arabisch-islamischen Kulturkreis als deutlicher Affront aufgefasst wird. Die fachlich an sich vorzügliche Besprechung wird hier mit hoher Wahrscheinlichkeit bei den arabischen Mitarbeitern keine positiven Wirkungen auslösen; der Affront wird das eigentliche Thema der Sitzung überschatten und nachhaltige Folgewirkungen haben. Hier hat es der CO nicht vermocht, die Vertreter der arabisch-islamischen Kultur bei der Compliance-Umsetzung abzuholen.

Beispiel 2: „Die linke Hand am Persischen Golf“



Ein interner Richtlinienentwurf wird vom CO an eine kleine Zahl von Testpersonen verteilt, die später zum Adressatenkreis der Richtlinie gehören. Die Testpersonen stammen alle aus den GCC-Staaten. Sie haben die Aufgabe, den Entwurf umfassend zu würdigen und auf neuralgische Stellen zu überprüfen. Der Entwurf wird ihnen, da der CO Linkshänder ist, mit der linken Hand überreicht. Er wurde eigens ausgedruckt und der Belegschaft eigenhändig übergeben, um den Stellenwert von Compliance im Unternehmen zu unterstreichen. Um das Beispiel noch etwas zu überspitzen, wird in dem Entwurf mehrmals vom „Persischen Golf“ gesprochen.

Mit großer Sicherheit ist der Entwurf hier bereits im Keim erstickt: Im arabischen Kulturkreis gilt die linke Hand als unrein und es stellt eine Beleidigung dar, mit ihr etwas zu übergeben oder entgegenzunehmen. Eine zusätzliche Dürpierung der Belegschaft rührt aus der Bezeichnung ihrer Heimat her. Die GCC-Bewohner

²² Holz/Holz, Comply 2016, S. 61.

²³ Holz/Holz, Comply 2016, S. 63.

²⁴ Hastenrath, CB 2016, S. 200.

sprechen vom „Arabischen Golf“, nicht vom „Persischen Golf“. Hier „isst“ die arabische Kultur die Compliance-Strategie des Unternehmens. Die Verfasser haben in ihrer Praxis Fälle erlebt, in denen ein arabischer Geschäftsmann bei derartigen Fehlern die Geschäftsbeziehung zur europäischen Seite abgebrochen hat.

2.1.3 Die sittenprägende Kraft des Islam

Der **Islam** ist nach Verfassung aller Golfstaaten Staatsreligion und **primäre materielle Rechtsgrundlage**.²⁵ Er versteht sich als umfassende, alle Lebensbereiche regelnde Richtschnur. Daher gehört auch das Recht, d.h. das islamische **Scharia-Recht als integraler Bestandteil des Islam**. Im sunnitisch-orthodoxen Saudi-Arabien genießt die Scharia im Unterschied zu den anderen GCC-Staaten sehr weitgehende unmittelbare Anwendbarkeit (**Primat des Islam**).²⁶ Das Scharia-Recht ist von maßgeblicher Bedeutung für das Vertragsrecht, die Rechtsfindung und Rechtsfortbildung. Es hat seine Grundlagen in folgenden vier Erkenntnisquellen, die in nachstehender Rangordnung zueinander stehen:²⁷

- **Koran:** nach islamischem Verständnis das Wort Gottes. Der Koran ist nach überwiegender Auffassung einer Exegese zugänglich;
- **Sunna:** die überlieferten Handlungen und Empfehlungen des Propheten als Modell richtigen Verhaltens;
- **Ijma':** Konsens der islamischen Gemeinde, festgestellt durch ihre anerkannten Rechtsgelehrten; und
- **Qiyas:** die aufgrund von Rechtsanalogie durch die islamischen Rechtsschulen entwickelte Rechtsfortbildung.

Die Scharia ist somit kein kodifiziertes Gesetzeswerk aus einem Guss, nach Paragraphen geordnet. Alle GCC-Staaten verfügen gleichwohl über moderne, an europäischen Gesetzgebungen ausgerichtete wirtschaftsrechtliche Kodifikationen (in den VAE beispielsweise der „Civil Transaction Code“, „ZGB“). Dies steht nicht im Widerspruch zum Scharia-Recht. Auch moderne Gesetzgebung gilt als islamkonform, solange sie nicht gegen den islamischen ordre public verstößt.²⁸



Beispiel 3: Schiedsgerichtsbarkeitsklauseln im Lichte des islamischen ordre public

Inzwischen lassen alle Golfstaaten Schiedsgerichtsklauseln in Verträgen zur Lösung von Problemen unter Vertragspartnern zu. Das Schiedsgericht kann sich nach dem Recht einiger Golfstaaten im Ausland befinden und – sofern vertraglich vereinbart – die Auslegung des Vertrages nach ausländischem Recht beurteilen. Damit das Schiedsurteil im jeweiligen GCC-Staat vollstreckt werden kann, prüfen die lokalen Vollstreckungsgerichte allerdings, ob das Schiedsurteil gegen den islamischen ordre public verstößt. So kann es z.B. passieren, dass ein Schiedsspruch der ICC in Paris zugunsten des europäischen Geschäftspartners getroffen wurde, die Umsetzung allerdings am ordre public scheitert.

²⁵ Vgl. die folgenden Regelungen in den einzelnen Länderverfassungen: Saudi-Arabien: Art. 1; Katar: Art. 1; Oman: Art. 2; Kuwait: Art. 2; Bahrain: Art. 2; VAE: Art. 7.

²⁶ Nach Art. 7 des saudischen „Law of Government“ leitet die Regierung ihre Autorität aus dem Koran und der Sunna ab, die als wichtigste Erkenntnisquellen für dieses und alle übrigen Gesetze des Staates fungieren.

²⁷ Nerz, S. 7.

²⁸ Vgl. Trappel/Meyer-Reumann in: von Boehmer, S. 227.

Es kann aufgrund des Nebeneinanders beider Rechtsquellen zu Konkurrenzfragen kommen, die zu Unsicherheiten führen und klare Abgrenzungskriterien erfordern.²⁹ Damit Compliance-Vorschriften in dieser Gesellschaft Akzeptanz finden, müssen sie **Islam-kompatibel** sein. Ferner muss berücksichtigt werden, dass der Islam und alle Regeln und Gebräuche, die dieser Religion zugerechnet werden, gegenüber den Locals und den muslimischen Expatriates eine besondere **sittenprägende Kraft** entfalten.

Praxistipp 3: Ausbildung im Scharia-Recht

Der regionale CO muss sich als nicht islamischer Jurist eingehend mit dem Scharia-Recht befassen, um das Unternehmen vor irreparablen Schäden zu bewahren. Er muss gut abschätzen können, ob bzw. in welchem Rahmen das Scharia-Recht Anwendung finden kann. Die Crux im Umgang mit der Scharia rührt nicht allein aus ihrer fehlenden Kodifikation, sondern aus nicht immer leicht zu findenden Quellen und wenig veröffentlichter Rechtsprechung zu vielen Fragen des modernen Wirtschaftslebens.



Beispiel 4: „Import von Schweineprodukten“

Der Import von Schweineprodukten – z.B. Humussubstrat, welches aus Schweinegülle hergestellt wird und der Melioration von Böden dienen soll, tierisches Insulin vom Schwein oder Zahnbürsten, deren Borsten aus Schweinehaaren bestehen – verstößt nach Ansicht einiger Islamgelehrter nicht unbedingt gegen islamisches Recht. Das Thema ist aber umstritten und aus kulturellen Gründen bestehen hohe Hemmschwellen. Dies führt zur Compliance-relevanten Berücksichtigung einer besonderen Aufklärungspflicht eines europäischen Unternehmens gegenüber lokalen Partnern und Behörden. In den VAE beispielsweise besteht das hohe Risiko, dass ein entsprechender Kaufvertrag (Art. 489 ZGB) wegen Verstoßes gegen die „guten Sitten“ gem. Art. 207 II ZGB als nichtig bewertet werden kann. Nach Art. 3 ZGB erfolgt die Interpretation guter Sitten nämlich stets im Lichte der Scharia.



2.1.4 Majlis-Kultur

Die arabische Welt ist eine **kollektivistische Gesellschaft**, in der in erster Linie **Sippen- und Stammeszugehörigkeit** und weniger das Individuum zählen. Die Arbeitswelt verschmilzt bei den Locals in viel höherem Maße mit dem Privatleben als bei Europäern. Zudem ist die lokale Gesellschaft eine **Konsensgesellschaft**, in der alle wesentlichen Entscheidungen im lokalen „inner circle“ des Umfeldes abgestimmt werden müssen. Deshalb spricht man auch von einer **Majlis-Kultur** (Majlis = arabisch für Zusammenkunft in größerem Kreis aus dem Umfeld des Entscheiders, in dem man sich bespricht, aber auch Rat sucht).³⁰ Ziel dieser Abstimmungen sind die Schaffung von Akzeptanz gewichtiger Entscheidungen und Gleichgewicht in der Gesellschaft: Jeder soll zu seinem Recht kommen.

²⁹ Trappel/Meyer-Reumann in: von Boehmer, S. 200.

³⁰ Vgl. www.unesco.org/culture/ich/en/RL/majlis-a-cultural-and-social-space-01076.

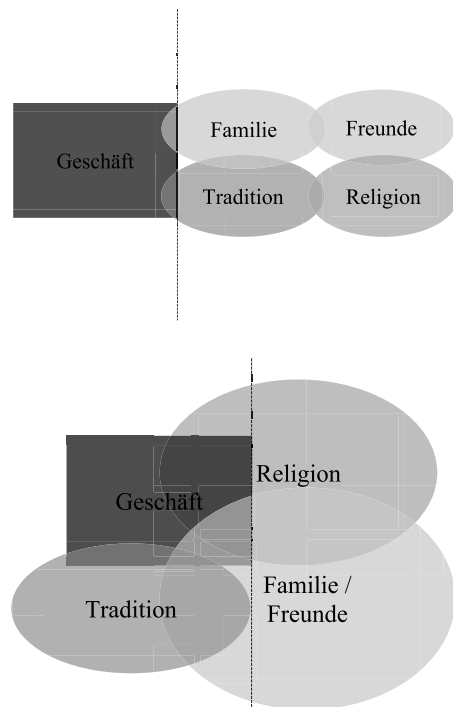


Abbildung 2: Individualistische (oben) und kollektivistische (unten) Geschäftsgesellschaft

Die Majlis-Kultur hat Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung. Die ordentliche Gerichtsbarkeit wird im Golfraum vielfach als zu schroffe Problemlösung, die dem Konsensprinzip widerspricht, betrachtet. Rechtliche Streitigkeiten werden daher bevorzugt im Rahmen von **Schiedsgerichtsverfahren, die dem Konsensprinzip deutlich stärker entsprechen**, gelöst. Schiedsgerichtsvereinbarungen haben den Vorteil, dass sich Vertragspartner nach einem Schiedsspruch „in die Augen sehen“ und weiter zusammenarbeiten können. Dies wird nach einem Gerichtsurteil erheblich eingeschränkter möglich sein als in Europa. Die andere Streitkultur in den Golfstaaten muss von einem CO bei der Lösung von Konflikten unbedingt berücksichtigt werden.



Praxistipp 4: Majlis und Business kombinieren

Es ist im GCC-Raum durchaus üblich, wichtige Geschäftsgespräche oder Feedbackrunden im Rahmen eines Majlis zu besprechen. Bei einer mehrheitlich lokalen Belegschaft können Majlis-Runden zu besonders tragfähigen Ergebnissen führen. Sie sind allerdings sehr zeitintensiv.

2.2 Anpassung von CMS-Maßnahmen

2.2.1 Das Scharia-konforme CMS

Wegen der besonderen sittenprägenden Kraft der Scharia kann es für Unternehmen mit intensiven Geschäftsaktivitäten in (streng) islamischen Ländern, wie z.B. Saudi-Arabien, sinnvoll sein, auf freiwilliger Basis die Tochtergesellschaft vor Ort nach dem Vorbild islamischer Banken **Scharia-compliant** zu führen.³¹

³¹ Wie dies gelingen kann, zeigt die Kanzlei Al Tamimi & CO. grundrissartig auf; abrufbar unter www.tamimi.com/en/magazine/law-update/section-6/april-4/legal-perspective-of-converting-a-conventional-business-into-an-islamic-one.html.

Beispiel 5: Der dualistische CMS-Ansatz

Für Fleischlieferanten aus Übersee, die tiefgefrorenes Rindfleisch in die Region exportieren, kann es durchaus sinnvoll sein, ein Scharia-konformes CMS zu implementieren, welches unter einem gemeinsamen Dach sowohl die Einhaltung islamischer Vorschriften (u.a. das Schächten der Tiere nach islamischem Ritus) als auch die Einhaltung säkularer Gesetze (z.B. Anti-Geldwäschevorschriften) sicherstellt. Dabei muss darauf geachtet werden, dass interne Richtlinien oder Verhaltenskodizes, die ein Spiegel der Compliance-Kultur sind, nicht eins zu eins aus dem Mutterkonzern übernommen werden.³² Sie müssen anhand von Scharia-Maßstäben näher dargestellt und ins Arabische übersetzt werden.

Durch ein Scharia-konformes CMS können interne und externe Marketingeffekte generiert werden: Das Siegel „Scharia-compliant“ kann als internes Marketingtool die Identifikation der Belegschaft islamischen Glaubens mit ihrem Unternehmen stärken und die Unternehmenskultur beflügeln. Die Mitarbeiter gewinnen das Gefühl, für ein Unternehmen zu arbeiten, das gänzlich ihren Werten und Moralvorstellungen entspricht. Als externes Marketingtool kann **ein Scharia-konformes CMS** zu einer Zunahme der islamisch orientierten Kundschaft durch eine erhöhte Akzeptanz und Identifikation mit den Produkten und damit zu einem Wettbewerbsvorteil führen, ein Faktor, von dem islamische Banken von Anfang an profitiert haben. Zudem können Komplexitäten und Redundanzen bei der Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten vermieden werden: Dadurch, dass die Scharia auch in die moderne, „weltliche“ Gesetzgebung vor Ort einwirkt, könnte eine gemeinsame Compliance-Abteilung etwaige Unregelmäßigkeiten mit „weltlichen“ Konsequenzen effizienter aufspüren.

Im GCC wachen externe Kontrollgremien, **Sharia Supervisory Boards (SSBs)**, über die Einhaltung religiöser Vorschriften von islamischen Banken.³³ Das SSB setzt sich in der Regel aus mindestens drei anerkannten Scharia-Gelehrten zusammen. Deren Aufgaben sind:

1. **Zertifizierung:** Bankprodukte werden als Scharia-konform zertifiziert. Diesem Prozess liegt eine ausführliche Fatwa (islamisches Rechtsgutachten einer autorisierten Person) zugrunde.
2. **Beaufsichtigungsfunktion:** Geschäftsabläufe und Transaktionen werden auf die Einhaltung der Scharia-Vorschriften kontrolliert (z.B. Verbot, in Bierbrauereien zu investieren).
3. **Rat gebende Funktion:** insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte und bei der Strukturierung von Geschäften

Das SSB tritt in der Regel aber nur zwei- bis viermal pro Jahr zusammen. Dadurch ist es nicht in der Lage, das Tagesgeschäft umfassend zu überprüfen. Zudem fungieren einige Scharia-Experten parallel bei mehreren islamischen Banken als Shari'a-Board-Members.³⁴ Dies kann leicht zu Interessenkonflikten und damit zu **„weltlichen“ Compliance-Problemen** führen. Vor diesem Hintergrund unterhalten islamische Banken häufig zusätzlich zum SSB eine **interne Scharia-Compliance-Ab-**

³² So auch *Hastenrath*, CB 2016, S. 204; *Makowicz*, BC 2015, S. 43.

³³ Beispielhaft sei das Rulebook (2016) der Central Bank of Bahrain, Vol. 2 Part A, HC 9.2.1 genannt, wonach islamische Banken verpflichtet sind, ein „unabhängiges Shari'a Supervisory Committee einzuführen, welches mit dem AAOIFI Governance Standard Nr. 1 und Nr. 2 für islamische Finanzinstitute übereinstimmt“, abrufbar unter http://cbb.complinet.com/cbb/microsite/cbb_rulebook.html.

³⁴ *Casper*, S. 11; nach einer Studie von funds@work ist der Gelehrte Abdul Satar Abdul Karim Abu Ghuddah Mitglied in 85 Sharia Boards, abrufbar unter www.funds-at-work.com/uploads/media/Sharia-Network_by_Funds_at_Work_AG.pdf_03.pdf.

teilung, die von einem **Shari'a Chief Compliance Officer (SCCO)** geführt wird und zur Überprüfung des Tagesgeschäftes in der Lage ist.³⁵

Diese Scharia-Compliance-Abteilung lässt sich, wie im obigen Beispiel dargestellt, aber auch in die allgemeine Compliance-Abteilung eingliedern.³⁶ Die Integration in die offizielle Compliance-Abteilung hätte zur Folge, dass auch die Scharia-Compliance-Abteilung dem direkten Zugriff des Vorstands unterstünde und nicht dem externen SSB.³⁷ Denkbar wäre eine **Doppelspitze von SCCO und regionalem CO**. Allerdings bringen Doppelspitzen ihre eigenen Probleme mit sich und können zu einer **Überregulierung** führen. Der SCCO könnte bei geeigneter Qualifikation daher auch in Personalunion mit dem regionalen CO dessen Aufgaben wahrnehmen. Dann wäre der SCCO für die Prävention und Aufdeckung sowohl religiöser als auch säkularer Verstöße zuständig.



Beispiel 6: Shari'a Chief Compliance Officer (SCCO) muss moralische Schnittmengen aufzeigen

Mutterkonzern A appelliert als moralisch aufgeklärtes Unternehmen in seinem Mission Statement an die Vermeidung von Gewinnstreben um jeden Preis. Der SCCO, der in Personalunion CO ist, muss der Belegschaft der Scharia-compliant geführten Tochtergesellschaft vermitteln, dass der Wertekanon der Scharia im Wirtschaftswesen einerseits und allgemeine, aufgeklärte Wertvorstellungen im Sinne einer Corporate Social Responsibility (CSR) andererseits ganz weitgehend korrespondieren. Ein Scharia-Prinzip ist beispielsweise die Vorstellung, dass der Vermeidung von Schäden der Vorrang vor der Erzielung von materiellen Vorteilen einzuräumen ist. Hiernach wird ein Gewinnstreben dann missbilligt, wenn Dritte dadurch Härten erleiden bzw. wenn die Beseitigung gravierender Nachteile vereitelt wird. So ist beispielsweise im islamischen Kaufrecht der Verkäufer an der Erfüllung gehindert, wenn dadurch dem Besteller ein erkennbarer Nachteil erwächst.³⁸

2.2.2 Compliance-Schulungen

2.2.2.1 Rahmenbedingungen

Die arabische Kultur gehört nach *Edward T. Hall* zu den sog. „**high context cultures**“.³⁹ Kritische Punkte werden implizit kommuniziert, Kritik wird implizit geübt („**silent language**“) und neuralgische Punkte werden nur beiläufig erwähnt. In diesem Kulturkreis kommt neben der verbalen auch der nonverbalen Kommunikation eine große Bedeutung zu. Deshalb werden detaillierte schriftliche Evaluierungsbögen sehr schnell als demotivierend empfunden. Dieser Umstand muss bei der Compliance-Pädagogik im Allgemeinen und bei Einzelgesprächen und Feedback-Runden im Besonderen antizipierend Beachtung finden. Man kann Compliance-Management nicht per „Mausklick“ bewältigen.

³⁵ Vgl. das Corporate Governance Manual Version: 2, der bahrainischen BMI Bank, S. 68, abrufbar unter www.bmibank.com.bh/TopMenu/About-BMI-Bank/CorporateGovernance/Documents/CorporateGovernance2013June.pdf.

³⁶ Casper, S. 13.

³⁷ Vgl. Casper, S. 13.

³⁸ Trappe/Meyer-Reumann in: von Boehmer, S. 216.

³⁹ Büter, S. 258; Hall, S. 8 ff.

Praxistipp 5: Kulturadaptierte Präsentation

Bei den Powerpoint-Präsentationen (PPP) der Belegschaft ist auf hinreichende Adaption der arabisch-islamischen Verhältnisse zu achten. Der größte Identifikationserfolg liegt dann vor, wenn in Filmen und Animationen einheimische, arabische Mitwirkende gezeigt werden, die entsprechend den nationalen Gepflogenheiten gekleidet sind. Mit Texten sollte noch deutlich sparsamer und plakativer umgegangen werden als in Europa, da die arabische Gesellschaft eine orale Gesellschaft ist. Längere Prosatexte und „Kleingedrucktes“ sind unbedingt zu vermeiden.

Bei Simulationen und Rollenspielen ist in allen Golfstaaten darauf zu achten, dass diese **für Frauen und Männer getrennt** stattfinden. In Saudi-Arabien müssen alle Fortbildungen und Besprechungen **monoedukativ** stattfinden. Nach Art. 4 des „Saudi Labor Code“ müssen sich alle Mitarbeiter Scharia-konform verhalten. Hieraus leitet die saudische Justiz die Geschlechtertrennung ab. Konkretisierend untersagt auch das königliche Dekret Nr. 759/8 den „Gender-Mix“ am Arbeitsplatz.⁴⁰ Das bedeutet, es müssen für Schulungen weiblicher Mitarbeiter weibliche Coachs, für Schulungen männlicher Mitarbeiter männliche Coachs engagiert werden. Videobasierte Schulungskonzepte können für die weibliche Belegschaft auch von männlichen Fachleuten präsentiert werden.

Praxistipp 6: Weibliche Mitarbeiterin mit Compliance-Funktion

Insbesondere für Saudi-Arabien empfiehlt es sich, neben dem regionalen männlichen CO eine weibliche Mitarbeiterin mit führenden Compliance-Funktionen zu betrauen, die für die weibliche Belegschaft zuständig ist. Auch in Saudi-Arabien bekleiden mittlerweile viele Frauen höhere Positionen in Unternehmen. In den übrigen Golfstaaten ist dies seit Langem der Fall. Die weibliche Belegschaft würde kulturbedingt große Hemmschwellen verspüren, bei Fragen auf den männlichen CO zuzugehen. Nach saudischem Gewohnheitsrecht gilt der weibliche Kontakt zu nicht verwandten oder verheirateten Männern als verpönt.

2.2.2.2 Besondere Gesichtspunkte für die Schulung

Der kollektivistische Ansatz und das Konsensprinzip führen zu einer hohen Loyalitätspflicht gegenüber der Familie sowie gegenüber der erweiterten Familie (arabisch: „Ashira“, was in etwa dem deutschen Wort „Sippe“ ohne negative Konnotation entspricht) und bei wichtigen Projekten auch gegenüber dem Stamm. Viele Locals stehen nicht allein aufgrund ihrer verwandtschaftlichen Verhältnisse in enger Tuchfühlung zueinander, sondern auch in ihrer Eigenschaft als Geschäftspartner.

Wer geschäftlich häufig in diese Region reist, wird erleben, dass enge Verwandte eines lokalen Unternehmers häufig bei dessen Konkurrenz arbeiten. Häufig wird der Inhaber eines Konkurrenzunternehmens aber auch selbst zur Verwandtschaft zählen. Er ist in dieser Hinsicht Konkurrent, bei anderen Projekten oder Geschäften kann er aber gleichzeitig als Partner auftreten. Das **Konkurrenzverhältnis wird somit durch verwandtschaftliche Rücksichtnahmen überlagert**. Schulungen müssen hier ansetzen: Es muss ein besonderes Augenmerk auf Verschwiegenheitspflichten und die Grenzen der Rücksichtnahme gelegt werden. Die **erhöhte Loyalitätspflicht** ist aber auch bei Personaleinstellungen ein Nährboden für Verschleierungen. Freunden und Bekannten versucht man oftmals durch „**wastat**“ (arabisch für Beziehungen) und nicht aufgrund von Qualifikationen einen Job im eigenen Un-

40 Königliches Dekret 759/8 für das (islamische) Jahr 5/10/1421 H.

ternehmen zu beschaffen. Dem Vermittelnden muss deutlich gemacht werden, dass er selbst sein Ansehen verspielt, wenn er unqualifizierte, aber befreundete/verwandte Locals vermittelt. Der Gesichtsverlust oder Ansehensverlust hat in Arabien eine ungleich höhere Bedeutung als in Europa.

2.2.3 Geschäftspartner-Due-Diligence

2.2.3.1 Hindernisse auf arabischer Seite

Eine erhöhte Loyalitätspflicht gilt auch für langjährige Geschäftspartner. Im Gegensatz zur Geschäftswelt in westlichen Ländern, in denen das transaktionsbezogene Geschäft im Vordergrund steht, sucht der arabische Geschäftsmann eine verlässliche lang andauernde Partnerschaft im In- und Ausland („**Einmal Freund, immer Freund**“). Wird ein ausländisches Unternehmen erst einmal auf der „List of Preferred Applicants“ geführt, so fällt eine Beendigung der Geschäftsbeziehung naturgemäß sehr schwer (auch wenn das Partnerunternehmen beispielsweise in Skandale oder juristische Schwierigkeiten verwickelt ist). Dieser Umstand kann zu **Verzerrungen und Beeinträchtigungen bei der Geschäftspartner-Due-Diligence** führen. Im Inland werden Geschäftspartner nicht selten derselben Sippe, demselben Stamm angehören. Wie vorstehend erwähnt, wird die Geschäftsbeziehung durch ein Loyalitätsverhältnis unter Verwandten überlagert. Hier muss durch intensives Training verdeutlicht werden, dass sich eine unkritische „Nibelungentreue“ zu langjährigen Geschäftspartnern im Geschäftsleben nicht unbedingt auszahlen muss. Der „**Bumerang-Effekt**“ muss in dieser Region besonders plastisch und plakativ dargestellt werden. Die Bereitschaft, auch langjährige Partner einer ständigen Prüfung zu unterziehen, muss gerade in dieser Region intensiv kommuniziert und geschult werden.

2.2.3.2 Grundanforderungen an den arabischen Partner

Bei der Wahl eines Partners in der Region muss der CO des europäischen Konzerns von Anfang an darauf achten, dass der arabische Partner selbst bereits ein adäquates CMS implementiert hat oder wenn dies noch nicht der Fall ist, dass er glaubhaft untermauert, dies zeitnah zu tun. Arabische Unternehmer sind sehr an der **Vermeidung eines Gesichtsverlustes** interessiert. Vor diesem Hintergrund wissen inzwischen auch in den GCC-Staaten alle führenden Unternehmer, dass ein CMS benötigt wird, um der Außenwelt zu zeigen, dass es sich um ein seriöses Unternehmen handelt, in dem keine Unregelmäßigkeiten hingenommen werden, und dass man als arabisches Unternehmen keinen Joint-Venture-Partner findet, wenn man nicht transparent ist. Ein arabischer Unternehmer, der diese Zusammenhänge nicht kennt, dürfte von vornherein kaum als Geschäftspartner in Betracht kommen. Der europäische Konzern muss diese Erkenntnis als Richtschnur für seine Partnerauswahl verwenden.

Im GCC gibt es eine wesentliche **Grobregel**: Es gibt eine geschäftliche Elite diversifizierter Konzerne, die bereits seit vielen Jahrzehnten im Markt stehen und internationale Kontakte unterhalten. Diese Konzerne stehen stets auf Tuchfühlung mit allen neuen Entwicklungen in den USA und Westeuropa. Ein europäischer Konzern sollte sich auch unter Risikogesichtspunkten um Partner aus diesem Kreis bemühen. Alle übrigen Unternehmen im GCC-Raum, die diesen Standards nicht entsprechen, fallen deutlich von der beschriebenen Ebene ab. Sie dürften daher allenfalls sehr beschränkt als Geschäftspartner in Betracht kommen.

2.2.3.3 Zur Problematik von Mittelsmännern

Die Einbeziehung dritter Parteien, die als Vermittler auftreten, ist im Nahen Osten besonders risikoreich. Ein derartiges geschäftliches Vorgehen ist allerdings gerade im Golfraum weit verbreitet. Ein beredtes Beispiel hierfür ist der „**Alcoa FCPA Bribery Case**“.⁴¹ In diesem Fall hat die offizielle bahrainische Seite, also die Unternehmensführung des Staatsunternehmens Alba, dem amerikanischen Konzern Alcoa Inc. nahegelegt, einen in London ansässigen „Berater“ mit engen Verbindungen zum bahrainischen Königshaus als „Facilitator“ für die Verhandlungen mit Alba zu beauftragen. Alcoa stimmte zu, dem Berater Provisionen und erfolgsbezogene Beträge für vermittelte Liefergeschäfte von Alcoa an Alba zu zahlen. Die Liefergeschäfte mit Alba wurden über Firmen und Konten des Beraters abgewickelt. Jener verwandte einen Teil der Gewinne aus diesen Geschäften mit Alba für die „Honorierung“ bahrainischer Beamter und Mitglieder der königlichen Familie. Im Rahmen eines Vergleichs zahlte Alcoa 384 Mio. USD an die Börsenaufsicht SEC und das amerikanische Justizministerium, um den Fall zu den Akten legen zu können.

Der europäische CO eines europäischen Konzerns, welcher mit arabischen Konzernen Geschäfte tätigt, muss von Anbeginn an kritisch gegenüber Ansinnen lokaler Regierungsmitglieder, Mitglieder der jeweiligen Herrscherhäuser oder staatstragender Beamter eingestellt sein, die um **Involvierung eines „Brokers“** nachsuchen. Der direkte Geschäftskontakt mit dem Staatsunternehmen bzw. mit dem privaten Unternehmen, an dem der Staat mehrheitlich beteiligt ist (Parastatal), ist stets vorzuziehen. Der CO muss hier insbesondere im Blick haben, dass nicht jedes Mitglied des Herrscherhauses zugleich Mitglied der Regierung ist. Ansinnen von Mitgliedern der Herrscherhäuser, die kein Staatsamt bekleiden und nur geschäftlich tätig sind, sind mit besonderer Vorsicht zu durchleuchten. Diese Mitglieder der Herrscherhäuser gehen häufig davon aus, dass ihnen Sonderrechte zustünden, was aber nicht der Fall ist. Nicht selten vermuten sie auch, dass der europäische Geschäftsmann, der mit der Region nicht hinlänglich vertraut ist, annehmen wird, dass sein Gesprächspartner als Mitglied des Herrscherhauses „**above the law**“ sei. Der CO darf keineswegs davon ausgehen, dass man an einem solchen Ansinnen von Mitgliedern des Herrscherhauses bzw. von staatlichen Entscheidungsträgern nicht vorbeikomme und sich diesen zu fügen habe.

Praxistipp 7: Kein Blendenlassen durch Mitglieder der Herrscherhäuser



Die Erkenntnis, dass nicht jedes Mitglied des Herrscherhauses staatstragende Funktionen innehat, hat auch Auswirkungen für die Geschäftspartner-Due-Diligence. Ein Mitglied des Herrscherhauses, das keine Regierungsposition bekleidet und zudem auch als Unternehmer über keinen nennenswerten Markteinfluss verfügt, wird als Joint-Venture-Partner oder als Sole Agent eines europäischen Konzerns kaum geeignet sein. Er wird häufig nicht einmal Zugang zu seinen maßgeblichen Verwandten haben. In aller Regel wird er auch kein Verständnis für Compliance aufbringen.

2.2.3.4 Sponsoring und Charity-Aktivitäten

Zahlreiche Unternehmer, gerade religiös geprägte, unterstützen bereitwillig **Donation Funds und Charity-Einrichtungen**. In Zeiten, in denen radikal-islamistische Aktivitäten auch in einigen Golfstaaten zu verzeichnen sind, ist hier besondere Vorsicht geboten. Gutwillige, spendenbereite lokale Unternehmen erkennen häufig nicht rechtzeitig, wen sie bedenken. So gibt es insbesondere in Saudi-Arabien und

⁴¹ Vgl. España/Gonzales, The FCPA Report, Vol. 3, No. 21, 2014, S. 1 ff.

Katar ein signifikantes Spendenverhalten der sog. **Alten Tanten**: Es handelt sich um sehr vermögende alte Damen, häufig aus den Herrscherhäusern, die Gutes tun wollen und hier von ihren Beratern nicht selten manipuliert werden. Die Berater sorgen dafür, dass die Spendengelder in zweifelhafte Kanäle fließen. Es ist heute angezeigter denn je, auch das Umfeld und Kontaktnetzwerk einer arabischen Unternehmung stark zu beleuchten und hierbei besonderes Augenmerk auf Spenden-Organisationen zu legen. Mangels elaborierter Auskunftsteien vor Ort können in beschränkter Hinsicht lokale Geschäftsbanken um Auskunft nachgesucht werden.

2.2.4 Tone from the Top

In den Golfstaaten gilt wie im gesamten arabischen Raum das **Prinzip der Seniorität**⁴²: Alter und Erfahrung haben stets Vorrang vor „jungem theoretischem Wissen“. Wesentliche Führungs- und Vorbildfunktionen können in dieser Gesellschaft kaum von Personen ausgeübt werden, die jünger als 40 Jahre alt sind. Daher ist die Compliance-Abteilung eines Unternehmens kein Bereich, der von einem jungen Universitätsabsolventen geleitet werden kann. Er würde selbst bei bester Qualifikation auf keine Akzeptanz stoßen. Die Besetzung einer Compliance-Spitzenfunktion durch einen Jüngeren hätte automatisch zur Folge, dass das gesamte Thema Compliance innerbetrieblich von vornherein nicht hinreichend ernst genommen werden würde.

Ein weiterer wichtiger Punkt, über den zwecks Vermeidung innergesellschaftlicher Probleme wenig publiziert und gesprochen wird, der aber in der Personalpolitik in Bezug auf Compliance, insbesondere bei der Auswahl des Führungspersonals, nicht übersehen werden darf, ist die religiöse und konfessionelle Akzeptanz des CO sowie seiner Mitarbeiter. Das Bekenntnis des Top-Managements zu Compliance und eine Wertevermittlung sind allein nicht ausreichend, um in dieser Region in einem Unternehmen eine nachhaltige Compliance-Kultur zu schaffen: In einem stark sunnitisch geprägten Unternehmen kann ein regionaler CO schiitischer Herkunft mit seinen Compliance-Bemühungen auf Ablehnung stoßen (und umgekehrt).

Antidiskriminierungsvorschriften, die den Rechtsweg für Klagen auf Bereitstellung von Arbeitsplätzen allein nach rationalen Qualifikationsgesichtspunkten öffnen würden, gibt es im gesamten Golfraum nicht. Dieser Umstand ist den Autoren aus eigener praktischer Erfahrung bekannt. Mangelnde Sensitivität bei der Rücksichtnahme auf den Joint-Venture-Partner oder auf die Zusammensetzung der maßgeblichen Belegschaft kann bei der Schaffung neuer Infrastrukturen demotivierende Auswirkungen auf das gesamte Betriebsklima haben und die Compliance-Kultur negativ beeinflussen. In der Personalpolitik wird dieser Aspekt in der Regel **„lautlos“** gelöst, um keinen religiösen oder konfessionellen Unfrieden zu stiften („jeder weiß es, keiner spricht darüber“), aber auch, um gegenüber europäischen Partnern nicht den Eindruck zu vermitteln, in überkommenen, erstarrten Denkstrukturen verhaftet zu sein. Ein europäischer CO vor Ort tut allerdings gut daran, sich mit den konfessionellen Mehrheitsverhältnissen im Betrieb bzw. im Unternehmen seines Joint-Venture-Partners näher vertraut zu machen. Er sollte darauf achten, dass die Compliance-Mitarbeiter in besonderem Maße betriebskompatibel sind. Eine tragfähige Personalauswahl trägt maßgeblich zur Vorbildfunktion des CO bei. So wird der „Tone from the Top“ bei der Belegschaft Gehör finden. Personalvermittler vor Ort sind mit diesen Gegebenheiten hinreichend vertraut und können hier viel Rat geben.

⁴² Holz/Holz, Comply 2016, S. 63.

Praxistipp 8: Konfessionszugehörigkeit des CO

In einem Unternehmen, dessen Mitarbeiter mehrheitlich praktizierende Moslems sind, würde ein religiös desinteressierter CO, der möglicherweise sogar bekennender Atheist ist, keine Vorbildfunktion wahrnehmen können. In der gesamten Region stößt Atheismus auf gänzlich Unverständnis. So wird z.B. ein gläubiger Christ nach islamischem Verständnis als Vertreter einer nahestehenden Religion bei Weitem eher gesellschaftlich akzeptiert als ein Atheist. Das Thema Compliance würde von Anbeginn an nicht ernst genommen werden. Religiös nicht gebundenen europäischen COs kann nur empfohlen werden, in Zweifelsfällen oder auf ausdrückliches Befragen auf das Christentum Bezug zu nehmen, auch wenn dies nicht der Wahrheit entspricht.

2.2.5 Tone from the Middle

Aufgrund der sog. Salad-Bowl-Zusammensetzung der Gesellschaft stellt der „**Tone from the Middle**“ in dieser Region eine besondere Herausforderung dar. Die lokale Konzernführung wird in erster Linie die lokale Belegschaft erreichen, da hier die Identifikation mit den Zielen der Konzernführung und den Konzerneigentümern am größten sein wird. Das Mittelmanagement (Abteilungsleiter, Vorarbeiter etc.) wird dagegen bei den Arbeitern und Technikern aus dem Ausland maßgebliches Gehör finden, da es ebenfalls aus diesen Gebieten stammt. Aufgrund des Leistungsdrucks und der volatilen Marktverhältnisse sowie der beschränkten Verweildauer ist das **Denken und Planen** des Mittelmanagements oft **kurzfristig ausgeprägt**. Die Compliance-Sprache des Mittelmanagements ist eine andere als die der Konzernführung. Das kurzfristige Planen und Agieren auf der Arbeitsebene einerseits und der Umstand, dass viele Expatriates das Land nach einer bestimmten Periode wieder verlassen werden, lassen **monetäre Compliance-Anreizmodelle** als besonders adäquat erscheinen. Ein Bonussystem erscheint auf dieser Ebene bei der Umsetzung von Compliance als durchaus erfolgversprechend.

Auch Scharia-konform geführte Konzerne können grundsätzlich auf monetäre Compliance-Anreizmodelle zurückgreifen, da ein vernünftiges Bonussystem auf dem Prinzip „**Geld gegen Leistung**“ beruht und damit Scharia-konform ist.

2.2.6 Compliance Help Desk

Bei großen Unternehmen in der Golfregion kann sich die Etablierung von **Compliance Help Desks** empfehlen. Auf diese Weise lässt sich den unterschiedlichen Horizonten, aber auch sprachlichen Möglichkeiten der Mitarbeiter bei der zielgerichteten Information über Compliance am besten entsprechen. Es muss berücksichtigt werden, dass gerade ungeschulte ausländische Arbeitskräfte häufig nicht über hinreichend bewegliche Englischkenntnisse verfügen. Auch wird hier vielfach die erforderliche Bildung fehlen, um sich selbst oder eigenständig Grundlagenwissen über Compliance aneignen zu können.

Daher sollte leicht verständliches **Informationsmaterial in den wesentlichen Regionalsprachen** der Expatriates (z.B. Paschtunisch, Belutschisch, Gujarati, Bengalisch, Nepali) übersetzt und ausgelegt werden. Je nach schwerpunktmäßiger Zusammensetzung und Qualifizierung der Arbeitskräfte muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, ob dieser Kostenaufwand erforderlich ist. Eine positive Nebenfolge der Compliance Help Desks ist, dass sie im Hinblick auf ihre Frequentierung einen zuverlässigen **Gradmesser der Compliance-Awareness** im Betrieb darstellen.

2.2.7 Whistleblowing-Systeme

2.2.7.1 Grundlagen des Whistleblower-Schutzes im GCC-Raum

Es kann festgestellt werden, dass es im gesamten GCC-Raum **keine besonderen staatlichen Whistleblower-Schutz-Vorschriften** im Sinne des britischen „Public Interest Disclosure Act 1998“ oder anderer vergleichbarer Gesetzgebungen gibt. Allen GCC-Staaten ist jedoch gemein, dass sie das Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption aus dem Jahre 2003 (UNCAC) ratifiziert haben, zuletzt Oman im Jahre 2014. Das Übereinkommen erkennt als wichtigstes Instrument der Korruptionsbekämpfung in Art. 33 den Whistleblower-Schutz (WBS) an.

Aufgrund mangelnder staatlicher WBS-Gesetzgebungen haben viele Unternehmen ihre eigenen WBS-Programme implementiert. Die omanische Bank of Muscat⁴³ oder das britische Ingenieurbüro Atkins⁴⁴, welches mit Niederlassungen in allen GCC-Staaten vertreten ist und u.a. für die Realisierung des Burj al Arab zuständig war, seien als Beispiele genannt. Auch in der bahrainischen Verwaltung gibt es eine anonyme Whistleblower-Hotline, um der Korruption im Staatssektor Einhalt zu gebieten.⁴⁵ Seit 2013 wurden dort fünf Verdachtsfälle gemeldet (drei Unterschlagungen, zwei Amtsmissbräuche).⁴⁶ Anfang 2015 startete die katarische Staatsanwaltschaft auf den Straßen Dohas eine Antikorruptionskampagne mit Plakaten, in der Bürger dazu aufgefordert wurden, Unregelmäßigkeiten in staatlichen und privaten Institutionen aufzudecken.⁴⁷ **Anonyme Hotlines** wurden näher bezeichnet. Insgesamt zeigt sich im GCC-Raum eine wachsende Compliance Awareness gegenüber dem Thema WBS.

2.2.7.2 Die Grenzen des Whistleblower-Schutzes

Tatsächlich stellt sich der WBS sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor in den Golfstaaten als nur bedingt durchsetzbar dar.

Einem effektiven Whistleblowing-System stehen einerseits die Ängste der Expatriates vor einem Visa-Entzug und vor einer Verfolgung durch „mächtige Locals“, andererseits aber auch die besonderen Rücksichtnahmen der Locals in ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer gegenüber ihren Familien- und Stammesangehörigen entgegen.⁴⁸ Generell sind anonyme Hinweisgebersysteme in dieser Region mit Vorsicht zu genießen: Anonyme Hotlines können im GCC-Raum mit seinem innergesellschaftlichen, **religiös-ethnischen Konfliktpotenzial** (dazu zählen auch lang andauernde und weit verbreitete Streitigkeiten zwischen Stämmen und Sippen) schnell zur Denunziation instrumentalisiert werden.

Es gibt Staatsbürger in den Golfstaaten, deren Vorfahren aus Gebieten anderer Regionen (entweder aus anderen heutigen GCC-Staaten oder aus Regionen außerhalb des heutigen GCC-Raumes) stammen. Diese werden **„Bidun“** genannt (bidun jinsiyya, arabisch für staatenlos).⁴⁹ Ihnen wurde zum Teil erst vor wenigen Jahrzehnten die jeweilige Staatsangehörigkeit verliehen. In einzelnen Fällen wurde diesen Bürgern die Staatsangehörigkeit wieder entzogen.⁵⁰ Bidun wären in noch deutlich

43 Die „Whistleblower Protection Policy“ der Bank of Muscat ist abrufbar unter www.bankmuscat.com/en-us/downloads/whistleblower/Final-Whistleblower-policy-2009.pdf.

44 Die „Whistleblower Policy“ von Atkins ist abrufbar unter www.atkinsglobal.com/~media/Files/A/Atkins-Global/Attachments/cr/whistleblower-policy-statement.pdf.

45 Vgl. *Biyygautane* in: *Zhang/Lavena*, S. 199.

46 www.bna.bh/portal/en/news/595663?date=2014-01-09.

47 www.dohanews.co/qatar-asks-residents-act-whistleblowers-exposing-corruption/.

48 *Holz/Holz*, *Comply* 01/2016, S. 63.

49 Vertiefend hierzu *Kinnimont* in: *Echagüe*, S. 52 ff.

50 Vgl. *Kinnimont* in: *Echagüe*, S. 54.

geringerem Umfang als die eigentlichen Locals für ein Whistleblowing zu gewinnen. Sie müssten bei einer Aufdeckung mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einem Entzug der Staatsbürgerschaft rechnen.

Tradierte Ehrbegriffe, einhergehend mit der ausgeprägten Angst vor einem Gesichtungsverlust und vor einer gesellschaftlichen Ächtung, lassen für ein unternehmensinternes Whistleblowing-System (unter Benennung von Ansprechpartnern aus der Compliance- oder Rechtsabteilung) wenig Spielraum.⁵¹ Anders als in den USA, wo durch den „Dodd-Frank Act“ ein monetäres „award program“ für ein bestimmtes Whistleblowing etabliert wurde, können Hinweisgeber in den GCC-Staaten mit keinen Vorteilen rechnen. Im Gegenteil: In den lokalen Medien finden sich Hinweise darauf, dass Whistleblower, die sich zwecks Aufdeckung Compliance-relevanter Missstände selbst an die Medien wandten (externes Whistleblowing), ihre Arbeitsplätze verloren und strafrechtlich belangt wurden.⁵² Ein CMS, welches innerbetrieblich ausdrücklich zu einem Whistleblowing auffordern würde, würde im GCC-Raum auf Misstrauen sowie geringe Akzeptanz stoßen und Gefahr laufen, unbenutzt zu bleiben.⁵³

Ein europäischer CO muss bei der Risikoanalyse von Anbeginn davon ausgehen, dass allein **anonyme Whistleblowing-Konzepte** für die Umsetzung vor Ort – wenn überhaupt – Erfolg haben können.

2.2.7.3 Maßnahmen gegen den Verdächtigen

Gegen den Verdächtigen wird in aller Regel in einem arbeitsrechtlichen Verfahren vorgegangen. Hier besteht ein rechtliches Risiko. Wenn es um den Vorwurf von Straftaten wie z.B. Korruptionsdelikten geht, wird das Arbeitsgericht in aller Regel das Strafurteil abwarten. Hierdurch können Verfahren sehr in die Länge gezogen werden. Wird das Arbeitsverhältnis beendet, ohne dass ein strafrechtlicher Nachweis erbracht werden kann, so besteht für den Arbeitgeber das Prozessrisiko einer Schadensersatzklage des Verdächtigen.

3. Harte Compliance-Faktoren

Zu den harten Compliance-Faktoren gehören in erster Linie Gesetze und Verordnungen in den jeweiligen Ländern. Im Folgenden werden einige Beispiele und Fußangeln, die miteinander nicht in Verbindung stehen, exemplarisch aufgeführt, um von vornherein zu verdeutlichen, dass der CO ohne Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch ohne Kenntnisse zahlreicher Spezialvorschriften, die zumindest mittelbar Compliance-relevant sein können, kaum tragfähige Entscheidungen treffen kann.

51 Holz/Holz, Comply 01/2016, S. 63.

52 Als Beispiel sei die Berichterstattung über die Verfolgung eines Exmitarbeiters der Bahrain Petroleum Company, welcher sich wegen eines Korruptionsverdachts an die Medien wandte, genannt; abrufbar unter www.bahrainrights.org/en/node/2451.

53 Holz/Holz, Comply 01/2016, S. 63.

3.1 Zu berücksichtigende Quoten für Locals bei der Einstellung von Arbeitskräften

Die einzelnen Arbeitsrechtssysteme in den GCC-Staaten sehen bei der Einstellung von Mitarbeitern gewisse zwingend zu berücksichtigende **Quoten vor, die für Locals** reserviert sind. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass Locals hinreichenden Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Die Quoten sollen auch die Arbeitslosigkeit unter Locals unterbinden. Die Quotenregelungen müssen beim Compliance-Recruitment beachtet werden. Sowohl für lokale als auch für ausländische Unternehmen ist die **Einhaltung der Quotenregelung** oftmals **mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden**, da es nicht leicht ist, ausreichend qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer auf dem lokalen Arbeitsmarkt anzuwerben.⁵⁴ Der CO muss sich mit den einschlägigen „**Ministerial Orders**“ näher vertraut machen und ihre Aktualisierungen im Blick behalten, um hier auch sinnvolle Kontrollfunktionen gegenüber der Personalabteilung ausüben zu können. Gerade arbeitsrechtliche Bestimmungen unterliegen einer häufigen gesetzlichen Anpassung. Ohne Kenntnisse des Wirtschafts- und Arbeitsrechts vor Ort kann der CO nicht bestehen.

Exemplarisch sollen die Quotenregelungen in den VAE und Saudi-Arabien kurz skizziert werden, da diese beiden Länder für die deutsche Wirtschaft von besonderer Bedeutung sind.

3.1.1 Quotenregelung in den VAE

In den VAE müssen gem. Ministerial Orders Nr. 41, Nr. 42 und Nr. 43 aus dem Jahr 2005 Handelsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern 2 % der Arbeitsplätze für Locals bereitstellen. Für Banken gilt eine Quote von 4 % und für Versicherungsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern gilt eine Quote von 5 %. Aufgrund der anhaltend niedrigen Beschäftigungsquote von Locals im privatwirtschaftlichen Sektor der VAE ist in absehbarer Zukunft von einer zunehmenden Verschärfung der Quotenanforderungen auszugehen.

3.1.2 Quotenregelung in Saudi-Arabien

In Saudi-Arabien gelten deutlich strengere Regeln: Die Quoten sind branchen- und größenabhängig. Je nach erreichter Quotenhöhe wird das Unternehmen klassifiziert. Banken müssen beispielsweise eine **Saudisierungsquote** von mindestens 90 % nachweisen, wenn sie über 50 Mitarbeiter verfügen und die Klassifizierung „Exzellent“ innehaben wollen. Im Vergleich dazu müssen Bauunternehmen, um die gleiche Klassifizierung zu erhalten, eine Saudisierungsquote von mindestens 28 % erreichen. Das Nichterreichen der Quoten kann **empfindliche Nachteile** wie z.B. die Nichtverlängerung der Geschäftslizenz oder unbeschränkte Abwerbmöglichkeiten durch andere lokale Arbeitgeber zur Folge haben.⁵⁵

3.2 Zum Ineinandergreifen von Aufenthalts- und Arbeitsrecht

Die arbeitsrechtlichen Bestimmungen in den Golfstaaten sind eng mit den nationalen Aufenthaltsrechten verzahnt. So können beispielsweise ausländische Arbeitnehmer in den VAE nur dann eine dauerhafte Aufenthaltsgenehmigung für die VAE (das sog. „Residence VISA“) erhalten, wenn sie gleichzeitig auch über eine gültige Arbeitserlaubnis („Work Permission“) des emiratischen Arbeitsministeriums verfü-

⁵⁴ Keimer, RIW 2014, S. 128.

⁵⁵ Vgl. Schwippert in: *Ghorfa*, Saudi-Arabien Wirtschaftshandbuch 2014 S. 166.

gen. Eine solche Arbeitserlaubnis wiederum wird immer nur dann erteilt werden, wenn die berufliche Qualifikation des Arbeitnehmers von generellem Nutzen für die VAE ist und der Arbeitnehmer die aktuellen Bestimmungen des emiratischen Aufenthaltsrechts erfüllt. Neben den formalen Voraussetzungen zur Erlangung einer solchen Arbeitserlaubnis spielen bereits jetzt die Vorschriften des Emiratisierungsprogramms der VAE eine Rolle.

Auch wenn die bisherigen Quoten für die Emiratisierung noch relativ gering sind, soll bereits jetzt eine Arbeitserlaubnis an Ausländer nur dann erteilt werden, wenn sich erwiesenermaßen kein ausreichend qualifizierter und arbeitssuchender Staatsbürger der VAE für die zu besetzende Stelle finden lässt. Das VAE-Recht ahndet Verstöße gegen das Arbeits- und Aufenthaltsrecht, insbesondere das Nachgehen einer Beschäftigung ohne Arbeits- oder Aufenthaltserlaubnis oder die Tätigkeit für ein anderes als das im Visum genannte Unternehmen, mit teilweise ganz empfindlichen Strafen.⁵⁶

3.3 Folgerungen aus gesetzlichen Vorschriften vor Ort für den CO

Der CO muss wissen, dass bei einem Nichterreichen der Quote, auch nur bei einem vorübergehenden, **kein ausländisches Personal** eingestellt werden darf und dass das ausländische Personal bei dieser Sachlage ohne Zustimmung des Arbeitgebers seine Tätigkeit beenden kann. Auch muss er wissen, dass **Saudisierungsklassifizierungen** je nach Erreichungsgrad der Quoten bereits bei der **Auftragsvergabe** durch die **öffentliche Hand** eine große Rolle spielen. Bei Auftragsvergaben durch die öffentliche Hand wird die Einhaltung von Saudisierungsvorschriften auch vertraglich überwacht.⁵⁷

Der CO muss stets strafbewährte Vorschriften gegen das Aufenthaltsrecht und die hieraus resultierenden Folgen auf die arbeitsrechtliche Situation des betroffenen Mitarbeiters im Blick haben. Gute Grundlagenkenntnisse im Arbeits- und Aufenthaltsrecht, aber auch im Gesellschaftsrecht erscheinen für den CO als unabdingbar, um frühzeitig bei entsprechenden Problemstellungen mit der Rechts- und Personalabteilung von Anbeginn an auf Augenhöhe über die geeigneten Maßnahmen sprechen zu können.

3.4 Geschäftspartner-Due-Diligence

3.4.1 Bei der Gründung einer Tochtergesellschaft

Zur Gründung eines wertschöpfenden Betriebes vor Ort benötigt der europäische Unternehmer grundsätzlich einen lokalen Partner, der 51 % der Anteile an **dem Joint-Venture-Unternehmen** unterhält.⁵⁸ Im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung muss darauf geachtet werden, dass es sich bei dem Partner nicht um einen Konkurrenten oder um den Sponsor eines ausländischen Konkurrenten handelt, der das Joint Venture nur zu dem Zweck gründet, Kapazitäten des europäischen Investors zu binden. Verschiedentlich ist im Golfraum die Tendenz zu beobachten, dass ausländische Unternehmen mit dem lokalen Unternehmen nach Gründung des Joint Ventures ein **Side Agreement** abschließen, welches die vor Ort übliche Regelung 51 % Anteil des Locals gegenüber 49 % Anteil des ausländischen Investors abbedingt. Derartige Side Agreements umgehen geltendes Recht. Auch wenn bisher

⁵⁶ Vgl. Everhardt in: *Ghorfa*, VAE Wirtschaftshandbuch 2015, S. 127.

⁵⁷ Vgl. Schwippert in: *Ghorfa*, Saudi-Arabien Wirtschaftshandbuch 2014, S. 167.

⁵⁸ Vgl. UAE Federal Law No. 2 of 2015, Chapter 2, Article 10, No.1.

keine Entscheidungen über die Gültigkeit derartiger Side Letters vorliegen, so kann von einer Abweichung des Schlüssels 51 % zu 49 % unter Compliance-Gesichtspunkten nur gewarnt werden. Dass in den letzten Jahren zahlreiche abweichende Side Letters abgeschlossen wurden, hat ganz sicher nicht zur Entstehung eines Gewohnheitsrechts geführt.

Nicht selten verzichten lokale Partner gegen eine „Aufwandsentschädigung“ auf eine aktive Mitwirkung am Geschäftsbetrieb. Dies ist manch europäischem Unternehmen, welches das gesamte Know-how nebst Know-how-Trägern einbringt, durchaus genehm. Denn die europäischen Unternehmen wollen nicht selten **ohne große Abstimmungen** und vermeintliche Reibungsverluste allein nach Gutdünken schalten und walten können, zumal sie der arabischen Seite häufig ohnehin keine eigene Expertise zutrauen.

Es ist aber unter Compliance-Gesichtspunkten auch bedenklich. Der CO hat darauf zu achten, dass der lokale Partner seinen gesellschaftsrechtlichen Verpflichtungen nachkommt. Eine der wesentlichen Aufgaben des lokalen Partners ist es, den ausländischen Partner vor der Begehung strafbarer Handlungen zu bewahren, die der ausländische Partner häufig nicht kennen kann, weil sie auf Spezialvorschriften beruhen. Vor diesem Hintergrund muss der CO von Anfang an darauf achten, dass keine Partnerschaft mit einem „**Sleeping Partner**“ eingegangen wird.

3.4.2 Bei der Überprüfung des Handelsvertreters

Beim Handelsvertreterrecht ist insbesondere in den VAE zu berücksichtigen, dass dem Handelsvertreter nur unter **sehr engen Voraussetzungen** gekündigt werden kann, selbst wenn die Kündigung nach den Vertragsbedingungen an sich zulässig ist. Bei lang andauernden und seit Jahren revolvingierenden Verträgen wird eine Kündigung nach der Rechtsprechung der Kassationsgerichte in Abu Dhabi und Dubai in der Regel für unbillig gehalten. Aber auch bei noch nicht lang andauernden Handelsvertreterverträgen, die befristet sind, bedürfen einseitige Kündigungen oder Nichtverlängerungen stets eines **rechtfertigenden Grundes**. Die rechtfertigenden Gründe werden von der Rechtsprechung äußerst restriktiv und zurückhaltend interpretiert. Liegt keine ausreichend gerechtfertigte Kündigung oder eine Nichtverlängerung des Vertragsverhältnisses vor, so ist die kündigende Partei dem Vertragspartner zum Ersatz des daraus resultierenden Schadens verpflichtet. Eine Lösung vom Vertrag kann in der Regel nur durch **hohe Ausgleichszahlungen** erzielt werden. Diese belaufen sich auf das Drei- bis Fünffache seines jährlichen Durchschnittsgewinns. Wegen dieser erhöhten Risiken bei der Bestellung eines Handelsvertreters muss der CO des europäischen Unternehmens den Handelsvertreter in besonderem Maße durchleuchten.

4. Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass es für die richtige Handhabung von Compliance sicherlich in erster Linie darauf ankommt, sich mit den von Westeuropa und den USA deutlich unterscheidenden Usancen vor Ort vertraut zu machen. Eine Sensibilisierung von Soft Skills ist in dieser Konsensgesellschaft mit ausgeprägt impliziter Kommunikation unabdingbar. Daneben muss sich der CO allerdings auch mit dem islamischen Recht, welches als primäre Rechtsquelle auch auf moderne Gesetzgebungen einwirkt und eine stark sittenprägende Kraft hat, sowie mit zahlrei-

chen Rechtsgebieten, die für den Betrieb vor Ort relevant sind, näher vertraut machen.

Die Beispielfälle haben verdeutlicht, dass es auf verschiedenen Gebieten Spezialregelungen oder besondere Trends in der Rechtsprechung gibt, die ein europäischer Manager schlichtweg kennen muss, um in Problemfällen von Anfang an auf Augenhöhe mit den anderen Geschäftsbereichen sachkundig kommunizieren und rasch richtige Entscheidungen treffen zu können. Der CO muss immer beachten, dass sich verschiedene rechtliche Regelungen, darunter auch Straftatbestände, nicht ohne Weiteres aus einem europäisch-amerikanischen Judiz ableiten lassen. Viele Regelungen haben in Europa und den USA keine Entsprechung. Die Verfasser halten daher eine Beschäftigung mit den Compliance-relevanten Rechtsgebieten für ebenso relevant wie die Schulung und Verfeinerung interkultureller, auf die Region maßgeschneiderter Kommunikation.