

think :act

Special Arabia
MAGAZINE FOR
DECISION MAKERS



MOHAMMED AL AWAR
Der Finanzstrategie über
den Aufstieg Dubais zum
internationalen Banken-
zentrum



JOHN DEFERIOS
Der CNN-Experte für
Emerging Markets zu
den Wachstumspoten-
zialen der Region

IDEEN- STURM IN DER WÜSTE

Arabien auf dem
Weg in eine
diversifizierte
Ökonomie

Strategie: Wie das Chemie-Unternehmen SABIC zum Weltkonzern wurde

Innovation: Der Qatar Science & Technology Park zieht Forscher aus aller Welt an

Kunstmarkt: Eine neue Generation arabischer Künstler hat internationalen Erfolg

**TRANS
FORM
ATION**

HANDEL
BILDUNG
LOGISTIK
TOURISMUS

ENTERTAINMENT
KUNST HIGHTECH

FORSCHUNG
PRODUKTION

SPORT

**DIVER
SIFIK
ATION**

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

was passiert, wenn ganze Volkswirtschaften sich verändern? Welche Auswirkungen haben politische Umbrüche auf den Markt? Wie passen sich Akteure am besten den neuen Bedingungen an? Das sind



komplexe Fragen, die Wirtschaftswissenschaftler auf der ganzen Welt tagtäglich in Modellen analysieren und bewerten. Was ich allerdings zumindest genauso spannend finde: all diese Zusammenhänge in der Praxis zu beobachten. Lassen Sie uns deshalb einen Blick auf die arabische Halbinsel werfen. Denn keine andere Region auf der Welt befindet sich derzeit in einem solchen Umbruch – wirtschaftlich und kulturell. Die arabischen Länder zwischen Rotem Meer und Persischem Golf definieren sich auf allen Ebenen neu. Die Region steht vor einer historischen Chance.

Die großen Ölvorkommen bescheren der Region Reichtum. Doch der Boom ist endlich. Die Herausforderung der nächsten Jahrzehnte wird es sein, den Aufschwung nachhaltig zu gestalten. Milliarden schwere Investitionen in Bildung und Forschung sollen die Abhängigkeiten von Rohstoffen verringern und den Wohlstand auf lange Sicht garantieren.

Schon heute stellt man sich auf die neuen Bedürfnisse ein. Ob neue Wege im Personalmanagement, Frauenuniversitäten auf Spitzenniveau, spektakuläre Architektur, die Entdeckung junger Künstler

oder auch der Bau des größten Flughafens der Welt – eine ganze Region sucht die neuen Erdölquellen des 21. Jahrhunderts.

Der Wandel in den arabischen Ländern bietet auch für ausländische Investoren ein großes Potenzial. Selbst wenn wegen der unsicheren Aussichten für die Weltwirtschaft manche Bauprojekte auf Eis gelegt wurden, bleiben die Investitionsvorhaben immens. Für 2011 waren mehr als 800 Projekte geplant – mit einem Gesamtvolumen von knapp 450 Milliarden US-Dollar. Zudem steht der Region eine Bevölkerungsexplosion bevor. Im Jahr 2030 werden 102 Millionen Menschen hier leben – ein Plus von 34 % im Vergleich zu heute. Ich bin davon überzeugt, dass so viele Produzenten, Konsumenten und Entscheider in einer Region große Möglichkeiten bieten – man muss sie nur zu nutzen wissen. Auch Roland Berger ist hier aktiv. Seit Jahren sind wir in Bahrain, Katar, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Saudi-Arabien präsent, um die gesamte Golfregion zu bedienen und wichtige Kontakte zu Entscheidern vor Ort zu pflegen.

Dieses THINK:ACT SPECIAL zum Thema Arabien widmet sich der Vision der arabischen Halbinsel, in ein neues Zeitalter zu starten, um unabhängig zu werden von Öl und Gas. Unsere Reporter haben Eindrücke aus erster Hand gesammelt, Experten aus der Region teilen ihre Analysen exklusiv mit uns. Begleiten Sie uns dabei, wie wir Akteuren vor Ort auf Augenhöhe begegnen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen! Mit den besten Grüßen,

DR. MARTIN C. WITTIG

CEO Roland Berger Strategy Consultants

think :act

SPECIAL ARABIA INHALT

Veränderungen am Golf	6	Die neue Stadt am Meer	40
Michael Wette schreibt über die Perspektiven in Arabien		Bahrain Bay ist das wichtigste Infrastrukturprojekt des kleinen Königreiches	
Die soziale Dimension des Booms	8	Seltene Einblicke	44
Ängste, Werte, Wünsche – wie denken Araber über die Zukunft?		Besuch bei einer Universität für Frauen – in Saudi-Arabien	
Arabiens junge Gründer	10	Kampf um Köpfe	46
Eine neue Generation von Entrepreneuren setzt auf innovative, nachhaltige Technologien		Wie gutes Personalmanagement in Arabien aussehen sollte, skizziert Khalid Al-Yahya von der Dubai School of Government	
Wael Ghonim	18	Zeit für Superlative	49
Googles Marketingchef Middle East über seine Rolle bei der „Revolution 2.0“ in Ägypten		Dubai plant den größten Flughafen der Welt	
John Defterios	20	Starke Zugkraft	54
Exklusiv-Interview: der Emerging Market Editor von CNN über neue Perspektiven für die Golfregion		Ab 2017 werden von Kuwait aus Züge in die anderen GCC-Staaten abfahren	
Der Gigant, der aus der Wüste kam	22	Knotenpunkt der Finanzwelt	56
Das saudi-arabische Unternehmen SABIC hat sich an die Weltspitze der Chemiebranche gesetzt		Abdulla Mohammed Al Awar erklärt, warum die Welt ein Finanzzentrum zwischen Europa und Ostasien braucht	
Arabische Moderne	26	Neue Kräfteverhältnisse	60
Arabische Künstler sind auf dem Vormarsch. Das Interesse aus dem Ausland ist enorm		Welche Chancen die gigantische Bevölkerungsexplosion in den Entwicklungs- und Schwellenländern Unternehmen bietet	
Das Silicon Valley von Katar	31	Nur das Beste	63
Katar setzt auf die Wissensgesellschaft und wappnet sich für die Zeit nach dem Gas und Öl		Arabische Investitionen in der Welt	
Wettstreit der Ikonen	34	Global Topics	66
Spektakuläre Bauten als architektonische und gesellschaftliche Wahrzeichen		Aktuelle Studien von Roland Berger Strategy Consultants	

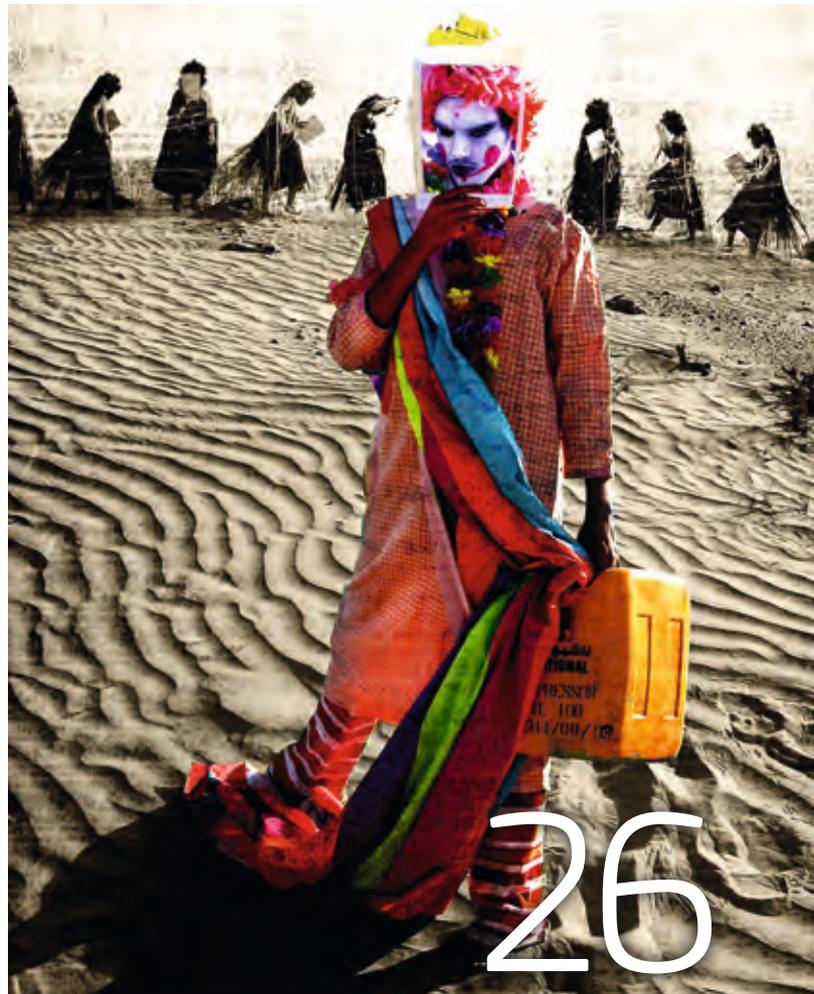
Wael Ghonim:
Revolution 2.0



CNN-Moderator John Deferios:
Neues aus Arabien



Mohammed Al Awar:
Finanzplatz Dubai



Lama Gargash:
Kunst aus Arabien

DIE GOLFREGION IM WANDEL

„Dagegen ist kein Staat gefeit“, sagte Scheich Hamad bin Chalifa Al Thani im „Arabischen Frühling.“ Der Emir von Katar bezog sich allerdings nicht auf die arabischen Revolutionen selbst. Sondern auf den Wandel, den sie indirekt mit sich bringen würden

Der Arabische Frühling, das ist nach 18 Monaten unübersehbar, hat die arabische Welt umgekrempelt. Doch bis dato weiß niemand genau, worauf diese Veränderungen letztlich hinauslaufen. Die revolutionären Staaten müssen auf dem Weg zur Durchsetzung des Mehrheitsprinzips noch so manche Hürde überwinden. Der Ausgang dieser Bemühungen steht nach wie vor nicht fest.

Es mag überraschen, dass Veränderungen in Ländern wie Katar deutlich spürbar sind, obwohl diese nicht direkt von den Aufständen betroffen waren. Die Erklärung dafür: Der Arabische Frühling hat diese Wandlungsprozesse nicht hervorgebracht, sie waren größtenteils schon vorher im Gange. Die Proteste haben sie lediglich beschleunigt. Und in letzter Zeit verleiht ihnen die Eurokrise zusätzlichen Schwung.

STEIGENDER ÖLPREIS

Eine der auffälligsten Entwicklungen der letzten Jahre ist der Anstieg des Ölpreises. Er hatte schwerwiegende Konsequenzen für die Weltwirtschaft. Nicht minder deutlich wirkte er sich auf die Erdöl produzierenden Länder am Persi-

schen Golf aus. Die Verteuerung hatte lange vor den Ereignissen des Jahres 2011 eingesetzt. Sie begann im Jahr 2003, als US-amerikanische Truppen in den Irak einmarschierten. Seitdem orientiert sich die Preiskurve kontinuierlich nach oben, doch erst der Arabische Frühling sorgte dafür, dass die Marke von 100 USD pro Barrel überschritten wurde. 2011 lag der durchschnittliche Ölpreis bei 111 USD je Barrel und damit rund 29 USD höher als im Vorjahr.

Die Verteuerung hat den Erdölzeugern ganz unverhofft hohe Gewinne gebracht. Die staatlichen Einkünfte der Förderländer sind seit dem Beginn des neuen Jahrtausends emporgeschneit. 2001 erzielte Saudi-Arabien mit dem Ölgeschäft 49 Milliarden USD. 2011 bescherte der Rohstoff dem Rentierstaat Einnahmen in Höhe von 271 Milliarden USD – mehr als fünfmal so viel wie ein Jahrzehnt zuvor.

Dieser unerwartete Geldsegen hat den Golfstaaten eine verschwenderische Finanzpolitik ermöglicht. Im Vergleich zum Jahr 2000 haben sich die Staatsausgaben in manchen Fällen vervierfacht. Als Reaktion auf die Unruhen in der Region haben die Golfstaaten über 20 Prozent mehr Geld ausgegeben. Die Bedeutung

dieses Trends lässt sich nicht überschätzen; die Volkswirtschaften am Persischen Golf sind nach wie vor staatlich gelenkt und die Staatsausgaben haben eine zentrale Bedeutung für den allgemeinen Konsum und das Wirtschaftswachstum. Ganz neu ist das freilich nicht.

Schon in den 1970er-Jahren bescheren höhere Ölpreise den Golfstaaten einen Boom. Doch im Unterschied zu damals werden die Gewinne nun zum großen Teil im eigenen Land investiert. In der Folge konnte der arabische Wirtschaftsraum in den letzten Jahren enorme Wachstumsraten erzielen. Auch in den kommenden fünf Jahren wird das Öl den Konsum beschleunigen und gewährleisten, dass die Länder der Region unter den Volkswirtschaften mit den weltweit steilsten Wachstumskurven bleiben. Diese Perspektive ist zwar mit steigenden internen Risiken behaftet. Doch die externen Risiken sinken relativ gesehen. So kann die Finanzkrise in Europa der Golfregion nicht mehr so viel anhaben wie früher.

NEUER SCHWERPUNKT FERNOST

Die Eurokrise hat am Persischen Golf einem wichtigen Trend Vorschub geleistet: der Neuorientierung in Richtung Fernost. 1990 stammten weniger als 40 Prozent des von China eingeführten Öls aus der Golfregion. Heute beläuft sich der Anteil bereits auf rund 55 Prozent und in fünf Jahren werden die Golfstaaten knapp 70 Prozent des chinesischen Ölbedarfs decken. Schon heute verkauft Saudi-Arabien größere Mengen an die Volksrepublik als an die Vereinigten Staaten. In der Liste der größten Ölverbraucher der Welt stehen China und Japan an zweiter und dritter Stelle – kein Wunder, dass mehr

Die Unruhen in der Region und die weltweite Wirtschaftskrise haben die politische Führung der Golfstaaten daran erinnert, dass es aus wirtschaftlicher Sicht untragbar ist, sich auf einen einzigen Rohstoff zu verlassen.

als zwei Drittel der mit Öl aus der Golfregion beladenen Tanker nach der Straße von Hormus Kurs auf Fernost nehmen. Während sich am Bedarf der OECD-Länder in den kommenden fünf Jahren nicht viel ändern dürfte, wird der Verbrauch des Rohstoffs in Asien im Durchschnitt um 4,4 Prozent jährlich ansteigen.

Allerdings geht es nicht nur um Öl: Im letzten Jahrzehnt haben sich die chinesischen Ausfuhren in die Golfregion verzehnfacht. Besonders offenkundig ist dies in den VAE, für die China der wichtigste Lieferant von Importwaren ist. Ein Großteil der Güter wird von chinesischen Staatsangehörigen eingeführt. Derzeit arbeiten etwa 300.000 Chinesen in den VAE und mehr als 2.500 der dort vertretenen Firmen haben ihren Hauptsitz im Reich der Mitte. Allein in den letzten beiden Jahren konnten sich chinesische Unternehmen in den VAE Aufträge für große Entwicklungsprojekte mit einem Gesamtwert von fast 5 Milliarden Dollar sichern. Da in Europa der Wachstumsmotor noch immer stottert und die europäischen Banken dem Wirtschaftsraum weiterhin Kapital entziehen, darf man getrost davon ausgehen: Die Beziehungen zwischen der Golfregion und den fernöstlichen Staaten werden im gegenseitigen Interesse weiter ausgebaut werden.

Diese neu entstehende Partnerschaft wird sich auch auf die Bemühungen der Golfstaaten positiv auswirken, ihre Volkswirtschaften zu diversifizieren. Bereits 2001 fassten die Länder des Golf-Kooperationsrats den Plan, der Abhängigkeit vom Öl entgegenzuwirken. In den folgenden zehn Jahren änderte sich allerdings wenig an der wirtschaftlichen Bedeutung des Öls für die Region. Man muss den Staaten dabei zugutehalten, dass es an umfangreichen Anstrengungen nicht mangelte: Außerhalb des Erdölsektors wuchs die Wirtschaft im genannten Zeitraum um das Dreifache. Doch gleichzeitig hat der steigende Ölpreis eine rasante Expansion der Ölindustrie begünstigt.

Die Unruhen in der Region und die weltweite Wirtschaftskrise haben die politische Führung der Golfstaaten daran erinnert, dass es aus wirtschaftlicher Sicht untragbar ist, sich auf einen einzigen Rohstoff zu verlassen. Derzeit verstärken die Regierungen am Golf ihre Bemühungen für eine Diversifizierung ihrer Wirtschaft noch einmal erheblich. Das zeigt sich am deutlichsten in Saudi-



MICHAEL WETTE

Michael Wette ist Senior Partner bei Roland Berger Strategy Consultants und als Regional Director für den Nahen Osten und die Türkei zuständig. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WHU Koblenz, in Grenoble und in Texas begann er seinen beruflichen Werdegang als Investmentbanker im Bereich Fusionen und Übernahmen, bevor er 1997 bei Roland Berger in Frankfurt einstieg. 2001 folgte ein Wechsel nach Zürich zu Roland Berger Schweiz, wo er mit vier Kollegen ein Team etablierte. Seit 2004 arbeitet er für Roland Berger im Nahen Osten und hat dort die Präsenz des Unternehmens ausgebaut. Roland Berger ist in der Region derzeit mit vier Büros und rund 80 Angestellten vertreten. Michael Wette lebt mit seiner Familie in Bahrain. Seine Beratungstätigkeit für Regierungsstellen und Kunden aus der Industrie umfasst die Bereiche Strategie und Organisationsentwicklung.

Arabien: Dort arbeitet man mit Hochdruck an der Umsetzung von Plänen für hochmoderne, „economic cities“ genannte Wirtschaftszentren.

ARBEITSPLÄTZE JENSEITS DES ÖLS

Zu den besten Argumenten für eine Diversifizierung zählt die Notwendigkeit, privatwirtschaftliche Arbeitsplätze außerhalb des Erdölsektors zu schaffen. Bei den Revolutionen in der arabischen Welt ging es um „Brot“. Oder anders ausgedrückt: um wirtschaftliche Chancen. Diese Dynamik ist auch in den Golfstaaten deutlich spürbar. Saudi-Arabien muss jährlich mindestens 300.000 neue Arbeitsplätze schaffen, damit die Neukömmlinge auf dem Arbeitsmarkt eine Beschäftigung finden. In den VAE wird sich die Erwerbsbevölkerung in den kommenden 20 Jahren verdreifachen. Doch der Ölindustrie und dem öffentlichen Sektor wird es bald nicht mehr gelingen, alle Schulabgänger in Lohn und Brot zu bringen. Mit Konzepten für die Förderung unternehmerischen Handelns und des Mittelstands hoffen Ministerien und Behörden der Golfstaaten, der Privatwirtschaft Auftrieb zu verleihen. Und vor allem viele Arbeitsplätze zu schaffen.

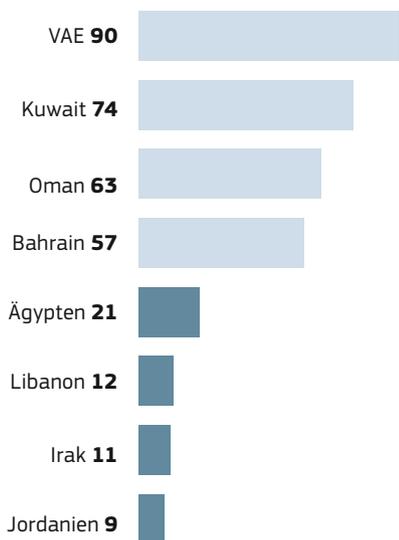
In den Industrieländern sind üblicherweise bis zu 70 Prozent der Erwerbsbevölkerung in mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Statistiken aus den USA zeigen, dass zwischen 1980 und 2000 mehr als 90 Prozent aller neuen Arbeitsplätze in Firmen geschaffen wurden, die noch keine fünf Jahre alt waren. In der gesamten Golfregion werden täglich neue Initiativen zur Unterstützung von Existenzgründern und der Entwicklung des Mittelstands vorgestellt. 18 Monate nach dem Beginn des Arabischen Frühlings findet Scheich Hamads oben zitierte Analyse ihre Bestätigung. Die Golfstaaten blieben zwar von den Aufständen in der arabischen Welt weitgehend verschont, doch die Geschehnisse der vergangenen 18 Monate haben die politische Führung der Region wacherüttelt.

Die mehr als zehn Jahre alten Pläne zur Stabilisierung, Diversifizierung und Liberalisierung ihrer Volkswirtschaften, die man angesichts des Booms der Jahre vor 2009 fast vergessen hatte, wurden wieder aus den Schubladen geholt. Der Wandel am Golf gewinnt an Fahrt. <

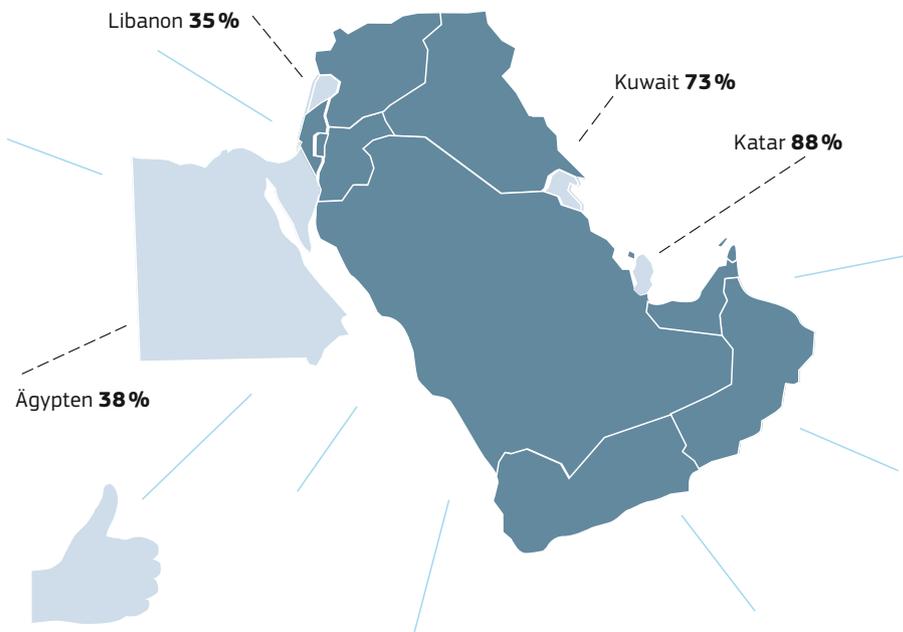
DER BOOM UND SEINE SOZIALE DIMENSION

Die Bevölkerungszahl des Nahen Ostens steigt an und dürfte in zwanzig Jahren 102 Mio. erreichen – damit stellt sich die Frage: Wie gehen alle Beteiligten mit dieser Entwicklung um? Was denken und fühlen die Menschen im Nahen Osten? Es folgen wichtige Fakten und Zahlen, die einen Einblick in die inneren Überzeugungen der Menschen geben

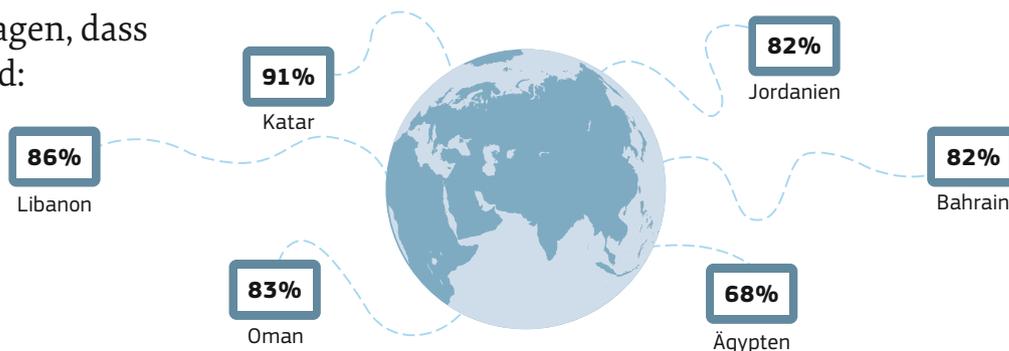
→ Anteil der Jugendlichen, die davon ausgehen, dass sie eine Hochschule besuchen werden (in %):



→ Insgesamt ist die Mehrheit der arabischen Jugend weiterhin der Auffassung, dass sich ihre Wohnsitzstaaten in die richtige Richtung entwickeln.



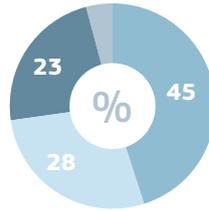
→ Anteil der jugendlichen Internetnutzer, die sagen, dass sie täglich online sind:



→ Die ideale Anzahl der Kinder liegt für Staatsangehörige der Golf-Kooperationsstaaten bei 4, gegenüber 2,4 in Staaten mit hohem Durchschnittseinkommen.



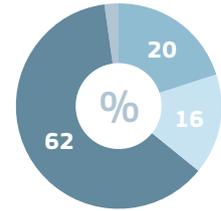
→ Wie fällt Ihr Urteil über US-Präsident Barack Obama aus?



2009



■ positiv
■ negativ
■ neutral
■ k.A.



2010

→ Anteil der Befragten, für die es sehr wichtig ist, in einer Demokratie zu leben:

91% 85% 78% 75% 75%



Irak

Jordanien

Ägypten

VAE

Kuwait

94

→ Prozent aller weiblichen Einwohner von Bahrain glauben, dass Frauen jeden Job übernehmen können, solange sie dafür qualifiziert sind. Dies ist der höchste Anteil in allen Golf-Kooperationsstaaten.

→ Ein steigender Prozentsatz der Bevölkerung glaubt, dass die Kluft zwischen Arm und Reich immer größer wird.



2010



2009



WENIGER ALS DIE HÄLFTE

→ der Bürger der Mitgliedsstaaten des Golf-Kooperationsrats sagt, sie würde nichts gegen einen andersgläubigen Nachbarn einzuwenden haben. Demgegenüber sind in anderen Ländern des Nahen Ostens, zum Beispiel in Ägypten und im Libanon, diejenigen in der Mehrheit, die sich nicht an einem Anhänger einer anderen Religion stören würden.

ARABIENS JUNGE

ENTRE

PRE

NEURE

Eine neue Generation von Unternehmern tritt an. Start-up-Gründer wie **Badr Jafar** (Foto) nutzen die Chancen der Wachstumsmärkte am Golf – und zwar jenseits des Öl-Geschäfts. Wir stellen fünf erfolgreiche Entrepreneure und ihre innovativen Geschäftsmodelle vor



Bokra“ ist das arabische Wort für „Morgen“. Der gleichnamige Song ist auf YouTube ein Hit. Mehr als zwei Millionen Mal wurde er bislang angeklickt. An der Seite des irakischen Komponisten Kadim Al Saher spielten und sangen ihn 23 Künstlerinnen und Künstler aus der gesamten arabischen Welt ein. Mit den Einnahmen finanzieren sie kulturelle Projekte für Kinder im Nahen Osten. Seine Premiere feierte „Bokra“ am 11. November 2011 in Dubai. Auf der Bühne standen die beiden Produzenten des Titels: Quincy

Jones und Badr Jafar. Quincy Jones gilt seit Michael Jacksons „Thriller“ als erfolgreichster Musikproduzent aller Zeiten. Doch in Dubai steht Badr Jafar im Mittelpunkt des Interesses. Geboren wurde er 1979 im Emirat Sharjah in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Seine Ausbildung machte er in Großbritannien. Heute ist er einer der erfolgreichsten Entrepreneurse seiner Heimat. Hartes Business und soziales Engagement sind für ihn kein Widerspruch. Risiken schrecken ihn nicht. Er setzt auf die Chancen, die der Wirtschaftsraum am Golf bietet. „Ich denke, dass >

BADR JAFAR | EMIRATI, BUSINESS EXECUTIVE AND ENTREPRENEUR

Seine Schulzeit verbrachte Jafar in Großbritannien. Zurück am Golf gründete er diverse Start-up-Unternehmen. Mit 29 war er bereits „Young CEO of the Year“. Heute ist der Emirati Präsident von Crescent sowie CEO von Crescent Enterprises. Im September 2010 rief Jafar am UN-Hauptsitz in New York die Pearl Initiative ins Leben – eine Organisation zur Förderung von Corporate Governance, Transparenz und gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen.



Badr Jafar und Kevin Spacey

sich Unternehmern heute im Nahen Osten mehr Geschäftschancen bieten als im Westen“, sagt Badr Jafar. „Die Märkte im Westen sind stark gesättigt. Da bleibt in vielen Fällen nur wenig Spielraum, um noch eine Nische zu finden – außer in der Technologie und wenigen anderen Sektoren mit hohen Wachstumsraten.“ Die gerade mal 40 Jahre alten VAE dagegen böten ein hochkreatives Umfeld mit guten WachstumsKennziffern in nahezu allen Branchen. In Jafars Augen ein fruchtbarer Boden für Start-ups, die in den jungen, rasant aufstrebenden Volkswirtschaften des Wirtschaftsraums am Golf ihre Spuren hinterlassen wollen. Jafar hat dies längst getan.

Für viele arabische Nachwuchs-Entrepreneure ist der 32-Jährige ein Vorbild, da er bereits in jungen Jahren Unternehmen erfolgreich aufgebaut hat – und sich dann nie auf seinem Erfolg ausruhte. Sein Mode-Label „Collo Fashion“ verkaufte kurz nach Gründung Kleidung in 42 Filialen in elf Ländern. Den Erlös investierte Jafar in Immobilien, Luftfahrt und Private Equity. 2002 kehrte er nach Sharjah zurück und arbeitete sich in der Firmengruppe Crescent hoch, die seiner Familie gehört. Binnen fünf Jahren stieg er zum Executive Director der Öltochter Crescent Petroleum auf. Parallel blieb er Entrepreneur und kümmerte sich um seine Filmfirmen Full Moon Productions sowie EMJAG Digital.

Dabei lernte er den US-Schauspieler Kevin Spacey kennen. Zusammen gründeten sie die Middle East Theatre Academy (META). „Wir haben bereits eine Reihe von Theater-Workshops für Kinder durchgeführt; außerdem dafür gesorgt, dass die Inszenierung von Shakespeares „Richard III.“ mit Kevin Spacey in der Hauptrolle dieses Jahr in Doha und damit erstmals am Golf aufgeführt wird“, erzählt Jafar. „Unser Ziel ist es, dem Theater und den darstellenden Künsten

hier in der Region zu einer dauerhaften und fest verwurzelten Wertschätzung zu verhelfen. Produktionen vom West End und vom Broadway werden ganz sicher ihren Weg in den Nahen Osten finden – und umgekehrt.“

An kreativen Köpfen für Kunst und Wirtschaft fehlt es der Region nicht. Davon ist Jafar überzeugt. Wohl aber an Startkapital für die aufstrebende Gründerszene. Bei der Kreditvergabe sind die Banken in der Region zu zögerlich, findet der Unternehmer. „Der Wirtschaftsraum muss seinen Existenzgründern auch in Bezug auf die vorgeschriebenen Verfahren zum Aufbau neuer Unternehmen deutlich stärker entgegenkommen“, fordert er. „Das Prozedere ist derzeit noch viel zu umständlich, wobei man nicht übersehen darf, dass es spürbare Verbesserungen gab, vor allem in Abu Dhabi, Dubai und Doha.“

Badr Jafars Stimme hat in der arabischen Welt auch politisches Gewicht – im September 2010 rief er am UN-Hauptsitz in New York die „Pearl Initiative“ ins Leben: eine Organisation zur Förderung von Corporate Governance, Transparenz und Corporate Social Responsibility. „Ein wachsendes regionales Netzwerk mit Führungskräften aus der Wirtschaft und anderen Bereichen, die sich zum engagierten gemeinsamen Handeln und zum Austausch von Wissen und Erfahrungen verpflichtet fühlen“, sagt Jafar, der im Alter von 29 Jahren 2009 die Auszeichnung „Young CEO of the Year“ erhielt. Der arabische Wirtschaftsraum verfüge über ein riesiges Marktpotenzial. Politik und Wirtschaft müssten nur mehr tun, um es zu erschließen. Jafar fordert eine gezielte Förderung von Selbstständigen und kleinen Unternehmen besonders in der Gründungsphase. „In Großbritannien, Deutschland, den USA und anderen Ländern hat man dies mit großem Erfolg praktiziert.“ Dadurch erhielten kleine und mittlere Unternehmen im gesamtwirtschaftlichen Gefüge dieser Länder mehr Gewicht, was der Diversifikation von Volkswirtschaften insgesamt zugutekomme.

Der private Sektor kann nach Einschätzung des Serien-Gründers ebenfalls viel bewirken, indem er eine Kultur der unternehmerischen Rechenschaftspflicht schafft. Das Thema Transparenz liegt Badr Jafar dabei besonders am Herzen. Ziel seiner Pearl Initiative ist es, höheren Standards bei Geschäftspraktiken zum Durchbruch zu verhelfen. Davon könnten Gründer im besonderen Maße profitieren. Transparenz belebt das Geschäft.

Jungen arabischen Entrepreneuren gilt
Badr Jafar als Vorbild. Der 32-jährige
Emirati gründete bereits eine Vielzahl
an Unternehmen und engagiert sich
in seiner Heimat sozial und kulturell

SAMI KHOREIBI | ENVIROMENA

Seit fünf Jahren setzt Sami Khoreibi aus Abu Dhabi auf Sonnenstrom. Seine Firma Enviromena gehörte zu den ersten Start-ups der Solarbranche in der Region. Heute diversifiziert die Region ihre Energiequellen. Und Khoreibi macht mit schlüsselfertigen Solarparks, Solaranlagen zur Trinkwassererwärmung und solarbetriebenen Beleuchtungssystemen beste Geschäfte. Der Wert seines Unternehmens stieg in den letzten Jahren um den Faktor sechs.



ASHRAF MANSOOR | TWFFAHA

Ende 2007 stieß Ashraf Mansoor auf eine Studie über Online-Jobbörsen in arabischen Ländern. Dem Sudanesen fiel auf, dass nur wenige Frauen darin registriert waren. Mansoor hatte seine Marktnische gefunden. Der Weg zu „Twffaha“, dem ersten **Jobportal nur für Frauen** im Nahen und Mittleren Osten, war steinig. Der 31-jährige Mansoor und sein Co-Gründer Ammar Mustafa finanzierten ihr Start-up zunächst aus persönlichen Ersparnissen. Anzeigen und bezahlte Abonnements machen es heute zu einem profitablen Online-Unternehmen.



Twffaha ist die erste arabische Jobbörse nur für Frauen. Gründer Mansoor hat früh erkannt: Hier gibt es in der Region Nachholbedarf

**HABIB HADDAD | YAMLI**

„ARABIZI“. So heißt eine arabische Trendsprache für die Kommunikation via SMS, Foren, Blogs, Facebook und Twitter. Lateinische Buchstaben ersetzen dabei die arabischen Schriftzeichen. Mit „Yamli“ entwickelte der 30-jährige Libanese Habib Haddad 2007 ein Übersetzungsprogramm im Internet, das Arabizi in arabische Schrift zurückübersetzt. Mit Georges Harik und Aydin Senkut erkannten zwei Ex-Google-Mitarbeiter das Potenzial des Social-Media-Tools. Sie unterstützten Habib als Business-Angel.

AHMED+RASHID**BIN SHABIB | BROWNBAG**

Nicht alles, was Ahmed und Rashid Bin Shabib anfassen, wird zu Gold. Dafür sind die 28-jährigen Zwillinge aus Dubai zu risikofreudig. 2006 gründeten sie „Brownbag“, ein Online-Shopping-Portal. **Darauf folgte das gedruckte Kulturmagazin „Brownbook“:** An Urban Guide to the Middle East. Brownbag floppte. Doch das Magazin wurde ein Erfolg: von Teheran bis Casablanca. Die Brüder entwickeln ihre Projekte in einem flexiblen Gemeinschaftsbüro, dem Coworking-Space „Shelter“ in Dubai. Dort arbeiten arabische Jungunternehmer Schreibtisch an Schreibtisch. Ein guter Nährboden für kreative Ideen.

Im Mittleren Osten gibt es
Unternehmerlust, gute Ideen
und Voraussetzungen, sie
umzusetzen. Shelter fasst
alles zusammen – als eine Art
intellektueller Hafen





IM INTERNET UND AUF DER STRASSE

Wie Google-Manager Wael Ghonim die Revolution in Ägypten beschleunigte



Am 25. Januar 2011 begannen in Kairo die Demonstrationen gegen die Regierung von Hosni Mubarak. Die ägyptische Revolution nahm ihren Lauf. Es ist gewiss noch zu früh, um zu beurteilen, wie das Land seinen Demokratisierungsprozess gestalten und die ägyptische Gesellschaft sich entwickeln wird. Die Anfangseuphorie ist in vielen Lagern einer gewissen Skepsis gewichen. Schon heute steht allerdings fest: Die sozialen Medien haben der Revolution eine große Schubkraft gegeben. Der Google-Manager Wael Ghonim wurde dabei zur Schnittstelle von Online-Aktivismus und Offline-Protest auf dem Tahrir-Platz.

Als Gründer des Finanzportals mubasher.info hatte sich der heute 32-Jährige bereits 2005 in der arabischen

Start-up-Szene einen Namen gemacht. Bei seinem Facebook-Protest gegen Mubarak wählte Ghonim hingegen ein Pseudonym: „El Shaheed“, der Märtyrer. Damit schrieb er Protestgeschichte. Tausende folgten seinen Aufrufen zu Demonstrationen. Das US-amerikanische „Time“-Magazin nahm ihn dafür auf die Liste der 100 einflussreichsten Personen der Welt.

In seinem Buch „Revolution 2.0“ fasst Wael Ghonim seine Sicht auf die Ereignisse vor dem Sturz Mubaraks zusammen. In einem exklusiven Auszug für THINK:ACT erklärt er, wie sich sozialer Widerstand in sozialen Medien organisiert. Sein Beispiel: die Mobilisierung von Facebook-Mitgliedern zum Protest gegen die Ermordung des Bloggers Khaled Said im Sommer 2010.

Facebook und Twitter sind mächtige Werkzeuge politischer Kommunikation. Der Google-Mann Wael Ghonim weiß, wie man sie einsetzt.

**Auszug aus dem Buch *Revolution 2.0:*
*Wie wir mit der ägyptischen Revolution die Welt verändern***

Am 19. Juni, am Tag nach der ersten Aktion des Stillen Widerstandes, beschloss ich, eine Meinungsumfrage zu entwickeln, um herauszufinden, was die Leute darüber dachten, und die Ergebnisse online zu veröffentlichen. Ich stellte einen Fragebogen auf die Seite und forderte die Mitglieder auf, sich zu beteiligen; über fünftausend taten es. Die Ergebnisse stärkten den Geist der demokratischen Teilhabe unter den Mitgliedern der Seite.

Wie haben die Sicherheitskräfte auf deine Beteiligung am Stillen Widerstand reagiert?

- 47%** Sie haben noch nicht mal mit mir gesprochen.
- 32%** Sie haben mit mir gesprochen, aber ich war sehr ruhig.
- 15%** Sie haben mit mir gesprochen und ich habe mich normal verhalten.
- 6%** Ich wurde wütend und sie haben mich provoziert.

Findest du, dass der Stille Widerstand wirkungsvoll war?

- 28%** Sehr wirkungsvoll
- 38%** Zufriedenstellend
- 3%** Nicht wirkungsvoll
- 12%** Unnütz
- 19%** Es ist mir egal.

Warum hast du nicht mitgemacht?

- 6%** Ich hatte Angst.
- 4%** Ich hatte Prüfungen.
- 6%** Ich war zu faul.
- 16%** Ich musste arbeiten.
- 25%** Meine Eltern haben mich nicht gelassen.
- 20%** Ich lebe im Ausland.
- 6%** Ich bin nicht überzeugt.
- 6%** Ich wusste nicht, wann die Aktion stattfinden sollte.

Kommst du zur nächsten Aktion?

- 39%** Sicher
- 39%** Wahrscheinlich
- 22%** Ich komme nicht.

Die meisten Befragten waren keine politischen Aktivisten und wussten auch nicht so genau über die Brutalität Bescheid, mit der das Innenministerium seinen Opfern begegnete. Die Meinungsumfrage förderte die Begeisterung der Teilnehmer des Stillen Widerstandes zutage und

zeigte ihre Bereitschaft, erneut mitzumachen. Die Umfrage bestätigte zudem, dass die Teilnehmer in der Tat gewöhnliche Menschen waren und tatsächlich viele gern teilgenommen hätten, aber von ihren Eltern, die Angst um ihre Kinder hatten, daran gehindert wurden. Das war verständlich, denn über 70 Prozent der Mitglieder waren unter vierundzwanzig und somit überwiegend Schüler und Studenten, die noch zu Hause wohnten. Die Waffe der Angst, die der Sicherheitsapparat seit Jahrzehnten anwandte, hatte bei früheren Generationen gewirkt; jetzt aber wurde deutlich, dass sie bei jüngeren Ägyptern nicht mehr funktionieren würde.

Als Reaktion auf die Umfrageergebnisse schrieb ich über die Skepsis, die ich vor der Aktion empfunden, aber nicht geäußert hatte.

Ich will ehrlich zu euch sein! ... Ich habe nicht an unseren Erfolg geglaubt, aber ich habe getan, was ich konnte! ... Ich habe sogar zu meiner Frau gesagt, dass es mir vorkomme, als verschwendete ich für diese Aktion meine Zeit! ... jetzt kann ich meinem Sohn und meiner Tochter davon erzählen, wenn sie größer sind! ... und trotzdem haben wir noch gar nichts erreicht! ... alles, was wir erreicht haben, ist unser zurückgewonnenes Selbstvertrauen und die Gewissheit, dass wir alle geeint sind.

👍 593 🗨️ 118

Am Freitag stiegen die Besucherzahlen der Seite auffallend an. Bis zu diesem Tag waren es durchschnittlich nicht mehr als 5000 Mitglieder, die auf die Beiträge des Tages mit »Gefällt mir« antworteten, und nie gab es mehr als 7000 Kommentare. An diesem Freitag aber stiegen die »Gefällt mir«-Klicks auf 37 000 und die Kommentare auf 120 000. Für mich war die Botschaft eindeutig: Aktionen auf der Straße führten zu mehr Interaktion unter den Mitgliedern, was wiederum lebenswichtig für das Fortbestehen der Seite war.

Auch die Art der Kommentare veränderte sich grundlegend. Auf der Seite entwickelte sich langsam eine eigene Kultur und die

Mitglieder verspürten zunehmend ein Gemeinschaftsgefühl. Obwohl niemand wusste, wer hinter ihr steckte, verteidigten die Kommentatoren Khaled Said und den Auftrag der Seite.

Das Innenministerium begann zu begreifen, dass seine üblichen Unterdrückungsmethoden in dieser neuen Welt vielleicht nicht greifen würden. Am 19. Juni sagte Premierminister Ahmed Nazif (der jetzt wegen Korruption angeklagt ist) zur Zeitung »Al-Dustour«, er sei besorgt wegen des Falls Khaled Said und dass, falls Geheimpolizisten verurteilt wurden, der Gerechtigkeit Genüge getan würde. Mit anderen Worten versuchte das Regime nun, uns zu vereinnahmen. Das war ein Teilsieg – besser als die gewöhnliche Praxis von Regierungsbeamten, der Diskussion über Menschenrechtsverletzungen systematisch aus dem Weg zu gehen. Dieses Mal brachte der immense Druck den Fall an das Licht der Öffentlichkeit. Die Stellungnahme des Premierministers zeigte, dass das Drängen der privaten Medien und der Aktivitäten im Internet verbunden mit den Menschenketten und Protesten eindeutig die Aufmerksamkeit des Regimes erregt hatte.

Ich feierte weiterhin jeden winzigen Erfolg, um den Skeptikern auf der Seite den Wind aus den Segeln zu nehmen. Jeder kleine Schritt in Richtung Gerechtigkeit für Khaled wurde bejubelt.



REVOLUTION 2.0

Ghonim berichtet von seinem Kampf gegen die ägyptische Regierung nach der Ermordung des Bloggers Khaled Said. Er skizziert, warum eine Revolution in Ägypten unausweichlich war und was man daraus

lernen kann: Er liefert die Blaupause dafür, wie wir Dinge verändern können – bis zur Revolution 2.0.

Wael Ghonim, Stephan Gebauer und Barbara Kunz

Econ Verlag

» DER WIRTSCHAFTSRAUM MUSS 100 MILLIONEN NEUE ARBEITSPLÄTZE SCHAFFEN «

Nordafrika und der Nahe Osten haben den richtigen Weg hin zu einem diversifizierten Wachstum eingeschlagen, so **John Defterios**, Emerging Markets Editor bei CNN. In einem Exklusivinterview für THINK:ACT zeigt er sich überzeugt, dass die Region das passende Rezept gefunden hat

THINK:ACT: In den letzten drei Jahrzehnten erlebten die Staaten des Golf-Kooperationsrats (GCC) eine beispiellose wirtschaftliche und soziale Transformation. Die Erlöse des Ölgeschäfts wurden in die Modernisierung der Infrastruktur und in neue Jobs gesteckt. Jetzt investieren die Führungen dieser Länder in den Aufbau wissensbasierter Volkswirtschaften. Glauben Sie an den Erfolg dieses Projekts?

JOHN DEFTERIOS: Ich denke, man weiß nun besser um die Notwendigkeit, die gesamte Wirtschaft der Region zu diversifizieren. Wir können beobachten, wie Gelder in ganz unterschiedliche Industrien fließen, ob in hochtechnologische Chip-Produktion oder in petrochemische Anlagen. Dies sind klare und deutliche Anstrengungen, die Länder auf eine höhere Wertschöpfung umzustellen. Dabei geht es um Entwicklungsprozesse ebenso wie um die Schaffung von Arbeitsplätzen für die nächste Generation von Arbeitnehmern, die derzeit in Rekordzahlen an Universitäten im In- und Ausland ausgebildet werden.

Laut dem Gründer des Weltwirtschaftsforums, Klaus Schwab, sollte das wichtigste Zugpferd einer Volkswirtschaft nicht im Kapital, sondern in Talenten bestehen. Die GCC-Staaten investieren Milliarden in den Aufbau einer Wissensgesellschaft – haben sie besser verstanden als andere Länder, was er damit meint?

JD: Ich möchte betonen, dass wir im Energiesektor in eine neue Phase eingetreten sind: Man spricht vom Goldlöckchen-Szenario, mit preispolitischen Zielvorgaben im Bereich von 80 bis 100 USD statt 60 bis 80 USD pro Barrel. Dies wurde kürzlich von Saudi-Arabien, dem größten Erdöl-Förderstaat des Wirtschaftsraums, und seinem Energieminister Ali Al-Naimi auf CNN bestätigt. Und mit diesen höheren Einkünften können die Führungskräfte der Region ihren Talent-Pool vor Ort erweitern. Gleichzeitig locken sie für die Sektoren, die für ein diversifiziertes Wachstum Priorität genießen, erstklassige Wirtschaftsführer aus Ost und West an. Im Nahen Osten und in Nordafrika hat man von den letzten Generationen viel gelernt, und nach dem Arabischen Frühling ist man nun stärker darauf bedacht, das passende Rezept zu finden.

Mit der Qatar Foundation und der Education City investiert das Emirat Katar in eine wissensbasierte Wirtschaft für die Zukunft. Der Ansatz ist einzigartig: Sechs verschiedene Fakultäten unterschiedlicher Universitäten wurden an einem Ort vereint. Erscheint Ihnen dies sinnvoll?

JD: Ich glaube, es war der frühere CEO von Intel, Andy Grove, der mir bei einem Interview Mitte der 90er-Jahre im Hauptsitz seiner Firma im Silicon Valley sagte, um zu überleben, müsse man paranoid sein. Er meinte, dass Wettbewerb

bessere Resultate bringt, Talente auf Trab hält und in Organisationen kontinuierlich für Innovationen sorgt. Ich hatte die Gelegenheit, mir den Universitätsverbund in der Education City in Doha persönlich anzusehen, und konnte mich vom Erfolg dieses Konzeptes überzeugen: Neue Ideen werden gefördert, kluge Köpfe können aus ganz unterschiedlichen Quellen rekrutiert werden und es entstehen nachhaltige Strukturen für Bildung und Ausbildung.

Saudi-Arabien und Abu Dhabi investieren riesige Summen in Kulturprojekte, etwa auf der Insel Saadiyat – die Erdölförderer scheinen nun das Öl auf der Leinwand für sich entdeckt zu haben. Steht dahinter ein kluges kulturpolitisches Gesamtkonzept?

JD: Als Korrespondent und Moderator konnte ich in den letzten beiden Jahrzehnten in London, New York, Los Angeles, Washington und Rom leben, bevor ich vor sechs Monaten in den Nahen Osten umgezogen bin. Alle diese Orte sind miteinander verwandt. Trotz ihrer deutlichen Unterschiede sind sie durch die Bank dynamische Zentren für Kunst, Kultur und Design – kein Wunder, dass sie als Ziel für Geschäftsreisende und Touristen hoch im Kurs stehen. Die Entwicklungen in Saudi-Arabien, Abu Dhabi und Katar zeugen von dem Bestreben, den Bewohnern ein ähnlich abgerundetes Umfeld zu bieten und gleichzeitig weltweit stärker als Orte wahrgenommen zu werden, die nicht nur für Geschäftstermine und Konferenzen, sondern auch für das ausgiebige Erkunden kultureller Angebote eine Reise wert sind. Ich glaube, die Führungskräfte der Region wissen, dass man Kultur zwar nicht kaufen, ihre langfristige Entwicklung aber mit einem günstigen

»Wir sehen klare und deutlich wahrnehmbare Anstrengungen, Volkswirtschaften auf eine höhere Wertschöpfung umzustellen.«



„Ich denke, das Bewusstsein für die Notwendigkeit, die gesamte Wirtschaft dieser Weltregion zu diversifizieren, ist gestiegen.“

CNN **JOHN DEFERIOS**
CNN EMERGING
MARKETS EDITOR

John Deferios, geboren 1961, arbeitet als Emerging Markets Editor beim US-Nachrichtensender CNN. Er moderiert die Sendung „Global Exchange“, die sonntags bis donnerstags um 17 Uhr MEZ den Einfluss der Emerging Markets auf die globale Finanzwelt beleuchtet. Darüber hinaus moderiert Deferios die wöchentliche Sendung „CNN Marketplace Middle East“, die sich in Analysen und Interviews mit Problemen, Entwicklungen und Trends des Wirtschaftslebens im Nahen Osten auseinandersetzt. John Deferios blickt auf mehr als 20 Jahre journalistische Erfahrung zurück und berichtete unter anderem von Kuwait aus über den Golfkrieg 1990/91 und erlebte zuvor als Berichterstatte den Fall der Berliner Mauer. CNN ist einer der internationalen Medienpartner von Roland Berger Strategy Consultants, wobei sich die Medien-Partnerschaft nicht nur auf die jährliche „BEB – Best of European Business“-Veranstaltung in Berlin beschränkt. Gemeinsam werden eigene Veranstaltungsformate entwickelt, so zum Beispiel der „Debate Club“ und, in diesem Jahr zum ersten Mal, „De-brief Davos“.

Klima und guten Rahmenbedingungen fördern kann.

In Westeuropa haben ausländische Arbeitskräfte die Erwerbsbevölkerung allenfalls ergänzt und für gewöhnlich schlecht bezahlte Arbeiten erledigt. Unter den Arbeitnehmern der GCC-Staaten sind es die Ausländer, die in den meisten wirtschaftlichen Sektoren die maßgebliche und beherrschende Gruppe stellen. Einige Einheimische fürchten deshalb sehr um ihre kulturelle Identität – andererseits ist die Wirtschaft bisher weiterhin auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen. Sehen Sie einen Weg aus diesem Dilemma?

JD: Die Region weist einige der weltweit höchsten Geburtenraten auf; es ist deshalb kein Geheimnis, dass sie in den kommenden zehn Jahren mindestens 100 Millionen Jobs schaffen muss, um sich zumindest über Wasser zu halten und einen Anstieg der Arbeitslosenquoten zu verhindern. Diese Erkenntnis hat besonders in den GCC-Staaten das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Ausgleichs zwischen nationalen, regionalen und

ausländischen Arbeitskräften gestärkt. Diesen Trend können wir nun schon seit ein paar Jahren beobachten und er wird sich wohl fortsetzen, weil man zunehmend darauf drängen wird, für die lokale Bevölkerung neue Arbeitsmöglichkeiten auch außerhalb des öffentlichen Sektors zu schaffen. Die meisten Leute, die ich interviewe, sagen, dass es dabei nicht so sehr um kulturelle Identität geht. Wichtiger sei erstens die Ausbildung der nächsten Generation von klugen Köpfen aus den eigenen Reihen, damit sie die entsprechenden Rollen für eine Diversifizierung der Wirtschaft in der Region ausfüllen können, und zweitens die Bereitstellung von Beschäftigungsmöglichkeiten für einen wachsenden Talent-Pool. Im Ergebnis dürfte der hohe Anteil an ausländischen Arbeitnehmern, den wir heute noch feststellen können, in den kommenden zehn Jahren sinken.

Dass sich Katar erfolgreich als Gastgeberland der Fußballweltmeisterschaft 2022 beworben hat, hat das Selbstbewusstsein in den GCC-Staaten und ganz besonders in dem Emirat selbst

gestärkt. Wenn man einmal von den massiven Investitionen in die Infrastruktur absieht – glauben Sie, dass dieses Ereignis die Entwicklung der Region nachhaltig beeinflussen wird?

JD: Was ihre Stellung in der Welt betrifft, erschließt sich die Region mit der Fußballweltmeisterschaft sicherlich eine ganz neue Ebene; allerdings könnte man auch behaupten, dass dieses Phänomen schon länger an Bedeutung gewinnt und im letzten Jahrzehnt bereits die Asienspiele in Doha, die Formel-1-Rennen in Bahrain und Abu Dhabi sowie mehrere Weltklasse-Golfturniere hervorgebracht hat. Wir dürfen erwarten, dass sich die Weltregion bis 2022 fundamental ändern und eine ausgereifte technische und soziale Infrastruktur zu bieten haben wird: nicht nur hervorragend ausgebaute Städte von Weltrang, sondern auch die nötigen Konzepte, um über die Talente zu verfügen, die das Wachstum auch unabhängig von den fossilen Brennstoffvorkommen ankurbeln können. <

DER GIGANT, DER AUS DER... WÜSTE KAM



Der saudi-arabische Konzern SABIC hat sich an die Weltspitze der Chemiebranche vorgearbeitet. Die intelligente Wachstumsstrategie des Unternehmens könnte zu einer Blaupause für die ganze Region werden



An vielen SABIC-Fabriken können Besucher eine Viertelstunde mit dem Auto entlangfahren, ohne ihr Ende zu erreichen.



Die Geschichte über den profitabelsten Chemiekonzern der Welt beginnt unspektakulär: Niemand kümmerte es, als die „Saudi Basic Industrie Corporation“ (SABIC) vor 36 Jahren in Saudi-Arabien gegründet wurde. Eine Chemiefabrik im Wüstenstaat? Interessant, aber nicht weiter erwähnenswert, so der Tenor in der Branche. Die Platzhirsche aus dem Westen hatten den Markt unter sich aufgeteilt und ignorierten den neuen Wettbewerber aus der Wüste. Man traute dem Land nicht zu, auf diesem Gebiet Erfolg zu haben. Eine klare Fehleinschätzung. Die Kurzfassung der SABIC-Geschichte liest sich heute wie eine Anleitung zu strategisch geplantem Unternehmenserfolg.

Günstige Rohstoffe, vor allem Öl und Gas, waren das Start-up-Kapital des Chemiegianten aus der Wüste. Diesen Marktvorteil nutzend, expandierte der Konzern mit Produktionsstandorten in alle Welt. Hohe Profite aus dem Massengeschäft wiederum reinvestierte er nun in Forschung und Entwicklung. Mit komplexeren Produkten steigt auch die Wertschöpfungstiefe bei SABIC. Parallel dazu schmiedet das Management immer neue Allianzen mit strategischen Partnern, die Türen zu neuen Märkten öffnen. Kurzum: Durch Diversifizierung, hochwertigere Produkte und Optimierung des Geschäftsmodells macht sich SABIC immer unabhängiger von seinem Zugang zu günstigem Öl und Gas. Die Blaupause könnte wichtige Hinweise geben, wie der Strukturwandel der ganzen Region ein Erfolg wird nach dem Motto: Günstige Rohstoffe sorgen für die nötige Schubkraft hin zu einem diversifizierten Geschäftsmodell.

EHRGEIZIGE PLÄNE

Das sieht auch Sriharsha Pappu so: „Das Unternehmen ist, gemessen am erwirtschafteten Profit, die weltweite Nummer eins unter den Chemiekonzernen“, sagt der Analyst für die petrochemische Industrie bei der Bank HSBC. Pappu kennt die Langfassung der SABIC-Story. Und die Fakten der letzten Kapitel. Seit Jahren befindet sich der Konzern auf der Überholspur – und daran wird sich mittelfristig nichts ändern. Mit einem Anteil von 12,1 Prozent war Saudi-Arabien 2010 der größte Rohölproduzent. Pro Tag waren das 10,3 Millionen Barrel. Bleibt diese Fördermenge unverändert, würde das saudische Öl noch mindestens 69 Jahre lang den Rohstoff liefern können, der für den Erfolg von SABIC bis dato die Grundlage liefert. In 19 Produktionsstätten werden neben Chemie- und Plastikgrundstoffen auch Kunstdünger und Stahl hergestellt. An vielen SABIC-Fabriken können Besucher eine Viertelstunde mit dem Auto entlangfahren, ohne ihr Ende zu erreichen. Die Firmenzentrale in Riad überragt wie ein riesiger Triumphbogen ihre Umgebung. Das Unternehmen ist präsent im Land – und wächst rasant. Innerhalb von nur zehn Jahren konnte das Unternehmen das Gesamtvolumen seiner Produktion fast verdoppeln. Auch für die Zukunft sind die Pläne ehrgeizig. Stellte SABIC im Jahr 2010 Waren mit einem Gesamtgewicht von 66,8 Millionen Tonnen her, sollen es bis 2020 mindestens 100 Millionen Tonnen sein. Diese Zahlen machen selbstbewusst.

„Es ist weithin anerkannt, dass SABIC an der Spitze derer steht, die dafür sorgen, dass sich die petrochemische Industrie auf dem Weg vom Westen in den Nahen Osten befindet“, sagte Mohammed Al-Mahdy im März 2011 auf einem Kongress im saudischen Yanbu. Al-Mahdy ist Geschäftsführer und Vizepräsident von SABIC. Der Präsident ist Prinz Saud bin Abdullah bin Thenayan Al-Saud – ein Mitglied des saudischen Königshauses, das 70 Prozent von SABIC besitzt. Die restlichen 30 Prozent befinden sich in den Händen von Investoren aus anderen

»Wir werden in den kommenden Jahren eine technologische Aufholjagd sehen.«

Golfstaaten. SABIC profitiert von den gewaltigen Erdölreserven des Landes – und vom bei der Erdölförderung abfallenden Gas. Denn während dieses früher als Abfallprodukt einfach abgefackelt wurde, ist es heute einer der wichtigsten Rohstoffe für Chemiefabriken.

Im Gegensatz zu ausländischen Konkurrenten muss SABIC für Öl und Gas deutlich weniger zahlen. Rohöl bekommt das Unternehmen zu fast 30 Prozent billiger, bei Gas liegt der Rabatt sogar bei bis zu 90 Prozent. „Das Wachstum des Konzerns“, sagt HSBC-Analyst Sriharsha Pappu, „beruht auf der Nutzung von nahezu kostenlosem Gas und billigem Öl. Gegenüber den ausländischen Konkurrenten führt das zu einem Kostenvorteil von 70 bis 75 Prozent.“ Das macht sich in der Bilanz bemerkbar. Steht das Unternehmen bei den Gesamterlösen lediglich an sechster Stelle, ist es bei den erwirtschafteten Gewinnen unschlagbar.

Die Konkurrenz mag die staatlichen Offerten für unfair halten. Fakt ist: SABIC ist ein internationaler Konzern geworden, mit dem sich die Branche auseinandersetzen muss. Er hat nicht nur die Produktion von Plastikerzeugnissen in den Nahen Osten geholt, SABIC bewegt sich umgekehrt auch in Richtung Westen sowie in Richtung Asien. Inzwischen arbeiten weltweit 33.000 Mitarbeiter in 40 Ländern für SABIC. Allein 14 der 64 Produktionsstätten befinden sich in Europa. Die Geschäftsfelder werden kontinuierlich erweitert. „Die petrochemische Industrie ist SABICs Kerngeschäft und wird dies auf absehbare Zeit auch bleiben, aber wir suchen ständig nach neuen Investitionsmöglichkeiten“, sagt Unternehmensmanager José Ramón Tarazona in Riad.

DIE ZEIT NACH DEM ÖL

Jährlich werden über 150 neue Produkte ins Sortiment aufgenommen. Vor allem bei lukrativen chemischen Spezialprodukten und Hightech-Kunststoffen will man weiter expandieren. Machte dieses Segment 2010 nur 2,5 Prozent der Gesamtproduktion aus, sollen es in den

JAAP KALKMAN, PARTNER,
ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

nächsten fünf Jahren 20 Prozent sein. „Wir werden in den kommenden Jahren eine technologische Aufholjagd sehen“, sagt Roland-Berger-Partner Jaap Kalkman voraus und fügt an: „Die Investitionen des Konzerns in Forschung und Entwicklung sind strategisch klug aufgesetzt.“ Derzeit forschen rund 1.500 Wissenschaftler in 18 sogenannten Technology & Innovation Centers in Saudi-Arabien, den USA, Europa und Asien. SABIC ist im Besitz von 7.000 Patenten. 700 von ihnen basieren auf Resultaten von Forschungen innerhalb Saudi-Arabiens. Ein wichtiger Partner ist hierbei die neue King Abdullah University of Science and Technology am Roten Meer. SABIC kooperiert auch mit AlgaePARC, dem holländischen Forschungszentrum an der Wageningen University, das den Einsatz von Algen in der chemischen Industrie erforscht. Ein Ziel von SABIC ist es, auf dem Markt für biologisch abbaubare Kunststoffe Fuß zu fassen. Das Unternehmen setzt alles daran, um für die Zeit nach dem billigen Öl gewappnet zu sein. Nach Einschätzung von Analyst Pappu muss SABIC damit rechnen, dass der Staat Gas zum Schnäppchenpreis nicht ewig gewährt. Er habe bereits damit begonnen, seine Preise auch für saudische Unternehmen schrittweise zu erhöhen. Das saudische Königshaus möchte nämlich den Profit der SABIC-Anteilseigner aus den anderen Golfstaaten nicht auf Dauer subventionieren.

AUF EXPANSIONSKURS

Um Brücken von der Forschung in den Markt für Hightech-Kunststoffe zu schlagen, erwirbt SABIC auch Firmen im

Ausland. Erst im Juli 2011 genehmigte die Regierung in Peking ein Joint Venture mit dem chinesischen Chemieunternehmen Sinopec, für das SABIC insgesamt drei Milliarden US-Dollar bereitstellen will. Ein Forschungszentrum in Shanghai soll neuartige Kunststoffe für Laptop-Gehäuse entwickeln. Ein Joint Venture mit einem japanischen Konsortium rund um die Mitsubishi Corporation könnte den Saudis helfen, vom Wiederaufbau Japans nach dem Tsunami zu profitieren. Die Anstrengungen von SABIC zahlen sich aus. 2007 erwarb das Unternehmen die Kunststoffsparte des US-Riesen General Electrics – für insgesamt 11,6 Milliarden Dollar. Seitdem werden nicht nur Massenchemikalien und Basiskunststoffe von SABIC in westlichen Chemiefabriken verarbeitet, sondern hochwertigere Produkte des Unternehmens erreichen den Kunden im Westen nun direkt. Aus ihnen werden Gehäuse für Handys sowie für den iPod von Apple gefertigt. Und als 2010 die Fußball-WM in Südafrika stattfand, saßen die Fans unter sonnenbeständigen Stadionsdächern – aus dem Hause SABIC. <



In einer aktuellen Studie kommen die Experten von Roland Berger zu dem Schluss, dass sich der Schwerpunkt der chemischen Industrie in den nächsten zwei Jahrzehnten unaufhaltsam in Richtung Osten verschieben wird. Ein Überblick über die weltweiten Wachstumschancen in der Kunststoff-, Standard- und Spezialchemie bietet die Roland-Berger-Studie „Chemicals 2030“.

→ www.rolandberger.com/chemicals2030

DIE KUNST IST SO MODERN WIE DIE REGION

Junge arabische Künstler blicken voller Optimismus in die Zukunft. Ihre Werke erfahren eine große Wertschätzung, und die Preise für Gemälde und Objekte steigen. Galerien und Auktionshäuser erleben einen regelrechten Gründungsboom



**LAMYA GARGASH -
VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE**
Die Künstlerin (geboren 1982)
hat maßgeblich zur Dokumentation
des Wandels in den VAE
beigetragen. Sie lebt in Dubai.
→ www.lamyagargash.com

Als Sammler sind arabische Kunstkenner schon lange in der internationalen Kunstszene präsent. In den letzten Jahrzehnten kauften sie vorwiegend westliche Kunst. Das ändert sich gerade. Ökonomisch gesprochen wächst in den arabischen Ländern das Angebot rapide. Eine neue Generation arabischer Künstler überzeugt mit zeitgenössischen Arbeiten, die Ausdruck einer intensiven Auseinandersetzung mit arabischer Identität sind. Mit Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Region. Und mit arabischer Kultur in aller Welt.

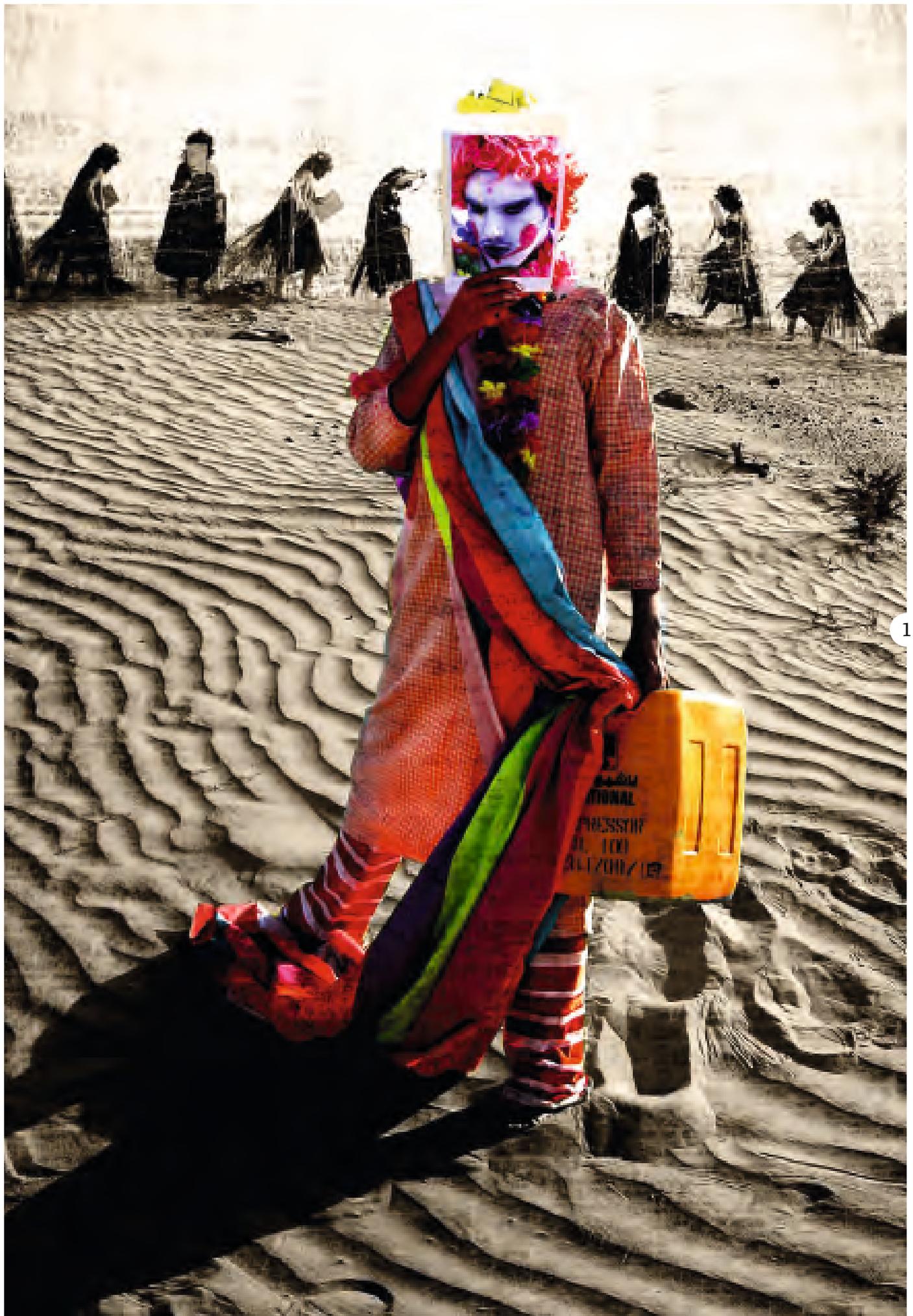
Die Libyerin Arwa Abouon ist Teil dieser neuen Bewegung. Die heute 29-Jährige war noch ein Kind, als ihre Fa-

milie vor Gaddafis Regime nach Kanada floh. Im Mittelpunkt ihrer vornehmlich fotografischen Arbeiten stehen Kultur und Exil. Ihre Frage: Was passiert, wenn eine arabische und muslimische Kultur in ein westliches Umfeld platziert wird? Im panarabischen Kunstmagazin „Canvas“ schrieb Abouons Künstlerkollegin Haig Aivazian: „Abouons Bilder mögen dem Betrachter symbolgeladen erscheinen, aber sie bauen stets auf einer höchst persönlichen Erfahrung auf. Abouon geht es nicht darum, vollmundige Stellungnahmen zum Islam abzugeben. Trotzdem wird sie ständig aufgefordert, genau das zu tun: Grundsätzliche Aussagen will man von ihr hören – zu ihrer Rolle als

Frau, Muslimin, Kanadierin oder Libyerin, für oder gegen den Schleier, für oder gegen den Westen.“ Als die revolutionären Ereignisse in Libyen ihren Lauf nahmen, hütete sich Abouon deshalb umso mehr vor allzu voreiligen Reaktionen; es müsse um „etwas Bedeutungsvolles und Aufrichtiges“ gehen, erklärte sie. Abouon meistert den Spagat zwischen beiden Welten – und ist mithilfe ihrer Bilder zu einer idealen Vermittlerin geworden.

Beliebt bei Auktionen

Auch Ayman Baalbaki aus dem Libanon gehört zu den aufstrebenden Künstlern der neuen Generation. Er stammt aus einer Künstlerfamilie und wurde 1975 (im >





Jahr des Ausbruchs des libanesischen Bürgerkriegs) in einem Dorf nahe der israelischen Grenze geboren. Mit seinem Turban fällt er in der von Mode besessenen libanesischen Gesellschaft auf. Seine Ausbildung hat er an der libanesischen Universität und an der École nationale supérieure des arts décoratifs de Paris erhalten. Derzeit schreibt er seine Doktorarbeit zum Thema „Art of Images and Contemporary Art“; seiner Heimat, dem Libanon, bleibt er aber eng verbunden. Seine Gemälde und Installationen vermitteln eine trügerische Schönheit, greifen dabei aber heikle Themen auf: Sie

zeigen zum Beispiel Scharfschützen oder mit Einschüssen übersäte Gebäude aus dem Bürgerkrieg und der Auseinandersetzung mit Israel im Jahre 2006.

Kunstsammler stehen Schlange für Baalbakis Arbeiten. Erst kürzlich schnellten seine Preise bei Christie's in die Höhe: Das großformatige Gemälde „Let 1000 Flowers Bloom“ erzielte über 200.000 USD. Während im ganzen Libanon alles, was an den Krieg erinnert, Stück für Stück entfernt wird, ist es für Baalbaki wichtig, Mahnmale des Krieges zu erhalten. Nur so könnten künftige Generationen aus den Fehlern der Vergangenheit lernen.

Kein Kunststudium? Das hat auch seine Vorteile

Steigende Preise sind nur ein Indiz für das wachsende Interesse an zeitgenössischer arabischer Kunst. Die wachsende Anzahl an Ausstellungen in nahezu allen arabischen Ländern ist ein weiteres. Zudem sind einige moderne Kunstmuseen in Planung – die ambitioniertesten Projekte davon in Dubai und Abu Dhabi. Deren Kuratoren deuten schon heute an: Hier werden endlich auch arabische Künstler Platz finden. Die Zeit der Fixierung auf westliche Kunst als Anlageobjekte ist vorbei.



3

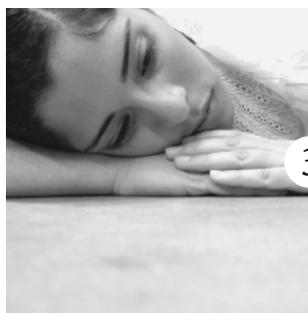


2

AYMAN BAALBAKI – LIBANON

Baalbaki, geboren 1975 in einem Dorf nahe der israelischen Grenze, ist einer der aufstrebenden Künstler des Landes. Seine Installationen vermitteln einen Eindruck trügerischer Schönheit, greifen aber heikle Themen auf.

→ www.radisnoir.com/ayman



3

ARWA ABOUON – LIBYEN

Die 29-jährige Künstlerin lebt jetzt in Kanada. Ihre Familie floh vor Gaddafis Regime, als sie noch ein Kind war.

→ www.arwaabouon.com

Herausforderungen gibt es noch bei den Ausbildungsmöglichkeiten für junge Künstler. Es fehlt an örtlichen Kunstschulen, sodass junge Künstler aus wohlhabenden Verhältnissen oft im Westen Kunst studieren. Die weniger Betuchten hingegen sind oft auf autodidaktisches Erlernen der handwerklichen Grundlagen der künstlerischen Produktion angewiesen. Für den britischen Künstler und Gründer der Organisation Edge of Arabia, Stephen Stapleton, bringt das auch Vorteile mit sich. Bei seiner ersten Begegnung mit saudi-arabischen Künstlern faszinierte ihn deren „Verbundenheit mit

dem täglichen Leben und mit einfachen Menschen aus ihrer Gemeinschaft. Ich hatte das Gefühl, dass sie sehr authentisch sind, und zwar auf eine Art und Weise, wie man sie bei westlichen Künstlern nicht findet. Um erfolgreich zu sein, hatten es diese Kunstschaffenden nicht nötig, sich auf andere Künstler und Theorien zu beziehen oder sich eines Jargons zu bedienen, der nur für Eingeweihte verständlich ist. Das trifft ganz besonders auf saudi-arabische Künstler zu.“ Angesichts der Tatsache, dass im Nahen Osten jetzt der Kunstmarkt recht ungestüm Einzug gehalten hat, stehen allerdings

auch für die Künstler des Raums unvermeidliche Veränderungen an. Im Verlauf des letzten Jahrzehnts hat eine Vielzahl von Kunstgalerien ihre Pforten geöffnet.

Ein Beispiel hierfür ist Dubai, wo sich nun Dutzende von Galerien – die meisten bestehen seit weniger als fünf Jahren – um die Bedürfnisse einer wachsenden Schicht von Einwohnern des Nahen Ostens kümmern, die den Drang verspüren, etwas für ihre arabische „Identität“ zu tun. Und mit den Galerien kommen auch die Auktionshäuser in die Region. 2005 eröffnete Christie's eine Niederlassung in Dubai und hält nun jährlich zwei Auktionen für moderne und zeitgenössische nahöstliche Kunst ab. Michel Jeha, bei Christie's als Managing Director für den arabischen Raum zuständig, geriet bezüglich des im letzten April erzielten Ergebnisses ins Schwärmen: „Die Rekorde purzelten, und im Verkaufsraum gab es nur noch Stehplätze“, sagte er. Insgesamt wurden acht Millionen USD erzielt, was „die Qualität der Kunst aus dem Nahen Osten sowie das steigende internationale Interesse an ihr widerspiegelt“.

Die erste Kunst-Messe im arabischen Raum

Lamya Gargash, eine junge Künstlerin aus den VAE (geboren 1982), avancierte in ihrem Land zu einer Botschafterin zeitgenössischer Kunst. Ihre Werke beschäftigen sich intensiv mit dem rapiden Wandel am Persischen Golf. Als die VAE 2009 erstmals mit einem eigenen Pavillon auf der Biennale di Venezia vertreten waren, wurden dort Gargashs vornehmlich fotografische Arbeiten ausgestellt. Auch im Vitra Design Museum und im Rahmen des Filmfestivals von Locarno waren ihre Werke zu sehen. Eine ihrer Arbeiten zeigt verspielte Bilder von Frauen mit und ohne Verschleierung, um die obsessive Beschäftigung des Westens mit dem Schleier zu karikieren. Sie scheint andeuten zu wollen, dass man sich dem Thema mit mehr Leichtigkeit und nicht unbedingt mit einer negativen Grundeinstellung annähern sollte.

Ein Jahr nach dem Einzug des Auktionshauses Christie's wurde die Art Dubai, die erste Kunstmesse des Nahen Ostens, aus der Taufe gehoben. Sie findet jeden März im vornehmen Hotel „Madinat Jumeirah“ statt und ist ein herausragendes gesellschaftliches Ereignis, bei dem auch der Scheich von Dubai zugegen ist. Westliche Kunsthändler und -sammler reisen an und nutzen die Gelegenheit, auch der





4



4

HAYV KAHRAMAN – IRAK

Der erste Golfkrieg zwang sie, den Irak im Alter von zwölf zu verlassen. Heute arbeitet sie in Oakland, Kalifornien.

→ www.hayvkahraman.com

bahnbrechenden und intellektueller angehauchten Sharjah Biennial im Nachbar- emirat einen Besuch abzustatten. Kunst aus dem Nahen Osten ist heute en vogue. Angesichts dieses Booms sind allerdings auch kritische Stimmen zu hören, die Anstoß daran nehmen, dass die Museen, Kunstschulen und Kunstkritiker des Nahen Ostens Phänomene sind, die sich erst als Reaktion auf das Interesse des Kunstmarkts entwickelten.

Ein internationales Publikum

Die Ashkal Alwan Academy in Beirut ist die erste unabhängige Kunstschule der arabischen Welt und wird im Herbst unter der Kuratorin Christine Tohmé den Lehrbetrieb aufnehmen. Auch westliche Kunstinstitutionen, vom New Yorker MoMA bis hin zum Berliner Museum für Gegenwart im Hamburger Bahnhof, organisieren Ausstellungen mit Werken

nahöstlicher Künstler. Das Victoria and Albert Museum schreibt mit Unterstützung des saudi-arabischen Philanthropen Abdul Latif Jameel seit 2010 einen Preis aus, mit dem Künstler geehrt werden sollen, die mit ihren Arbeiten islamische Kunsttraditionen aufgreifen.

Auf die engere Auswahlliste für diesen Preis schaffte es unter anderem auch die 1981 geborene Irakerin Hayv Kahraman, die im Alter von zwölf Jahren aus dem Irak fliehen musste und heute in Oakland lebt. Rein geografisch mag die kalifornische Stadt weit vom Irak entfernt sein, doch Kahramans Gemälde, die oft Frauen in marionettenartigen Posen zeigen, führen dem Betrachter die Themen Identität und Entfremdung in der arabischen Welt eindringlich vor Augen. Als ihre Arbeiten 2009 in der Londoner Saatchi Gallery gezeigt wurden, waren die Besucher aus aller Welt begeistert. Letztes Jahr wurde Kahraman in die Auswahlliste für den Jameel Prize des Victoria and Albert Museums aufgenommen. Laut Salma Tuqan, Kuratorin für zeitgenössische Kunst des Nahen Ostens beim Victoria and Albert Museum, gipfeln Kahramans Werke in einer „wunderbaren Verschmelzung verschiedener Einflüsse, Kulturen und Ideen: Mit ihrer Mischung aus Surrealismus, japanischem Design, persischen Miniaturen, islamischen Motiven und der italienischen Renaissance trägt die Künstlerin ihre eigenen globalen Erfahrungen als Irakerin in der Diaspora nach außen.“ Und was Kahramans Technik betrifft, stellt Tuqan fest, dass die Künstlerin „überaus anspruchsvolle Verfahren verwendet. Sie arbeitet vornehmlich mit Tusche auf Papier und mit Öl auf ungrundierter Leinwand oder Holz und legt dabei ein hoch entwickeltes Verständnis für ihr Material an den Tag.“

Die internationale Aufmerksamkeit, die derzeit den Künstlern des Nahen Ostens zuteilwird, ist beispiellos. Sie sorgt dafür, dass die Werke dieser Kunstschaffenden nun von einem deutlich größeren Publikum wahrgenommen werden. Abouon bringt dies wie folgt auf den Punkt: „Die zeitgenössische Kunst aus der arabischen Welt zieht ihre Relevanz aus der Tatsache, dass sie uns bessere Möglichkeiten gibt, anderen mitzuteilen, wer wir wirklich sind. Der Westen hat gelernt, dass die Fernsehkameras bei Weitem nicht alles zeigen, was unsere Region zu bieten hat.“

Jeff Koons ist am Golf ein gefragter Mann. So nahm der US-Kunststar auch an der Eröffnung des ersten Museums für moderne Kunst (»Mathaf«) in der Region in Katar teil



DAS SILICON VALLEY VON KATAR

Das Emirat entwickelt sich zu einer wissensbasierten Volkswirtschaft. Westliche Unternehmen und Universitäten sollen daran mitverdienen – sofern sie Wissenstransfer ermöglichen. Der »Qatar Science & Technology Park« macht es vor: So entstehen erfolgreiche Technologie-Cluster!

M

it Vollgas jagt Valterius Bottas, 22, seinen Boliden in die Haarnadelkurve. Das Rennfahrzeug vom Typ Williams übersteuert. Der junge Finne landet im Seitenstreifen. Etwas peinlich, wenn Ayrton Senna, Nigel Mansell, Jacques Villeneuve, Nelson Piquet, Alain Prost und Keke Rosberg zusehen. Glück für Bottas, dass die Rennlegenden im Kontrollraum nebenan nur als Porträts an der Wand hängen. Formel-3-Testfahrer Bottas sitzt in einem originalgetreuen Chassis des aktuell in der Meisterschaft eingesetzten Autos und hebt den Daumen. Die Simulation fährt wieder hoch. Diesmal zieht Bottas seine Runde sauber durch. „Der Junge hat Talent, würde mich nicht wundern, wenn er in ein paar Jahren in der Formel 1 fährt“, sagt Damien Scott. Als General Manager arbeitet der 29-Jährige seit zwei Jahren im Technologiezentrum von Williams, angesiedelt im Qatar Science & Technology Park (QSTP).

Als Neuseeländer, der in Botswana aufwuchs und in Sydney Physik studierte, hat Scott einen internationalen Background, der für die Mitarbeiterschaft des QSTP typisch ist. Eine wichtige Hürde beim Aufbau eines erfolgreichen Technologieparks haben die Katarer längst genommen: Das Leuchtturmprojekt zieht kluge Köpfe aus aller Welt an.

Scott kümmert sich bei Williams in Katar um Zukunftstechnologien. „Wir testen hier zwar auch die Fähigkeiten der Fahrer. Aber in erster Linie geht es darum, den Simulator immer weiter zu verbessern.“ Einst war Williams ein erfolgreicher Rennstall. Piquet und Prost fuhren in der „goldenen Ära“ von 1982 bis 1997 WM-Titel ein. Nach personellen Turbulenzen verlor das Unternehmen auf der Rennstrecke den Anschluss. Und vermarktete fortan seine Entwicklungskompetenzen. Heute sind High-End-Simulatoren und Hybridtechnik die wichtigsten Standbeine. „Wir haben uns auf der ganzen Welt umgesehen, wo wir das am besten können“, sagt Scott. „So kamen wir auf Katar.“ Das ist kein Zufall,

Qatar Foundation

Die 1995 von Emir Hamad bin Chalifa Al Thani gegründete Qatar Foundation ist das bedeutendste Instrument, um Katars Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft voranzutreiben. Unter dem Vorsitz von Frau Mozah bint Nasser Al Missand, der zweiten Frau des Emirs, fördert die Stiftung Bildungsprojekte wie die Education City bei Doha, in der sechs führende US-Universitäten Außenstellen unterhalten. Zweites Standbein der Qatar Foundation ist der Qatar Science & Technology Park (QSTP).



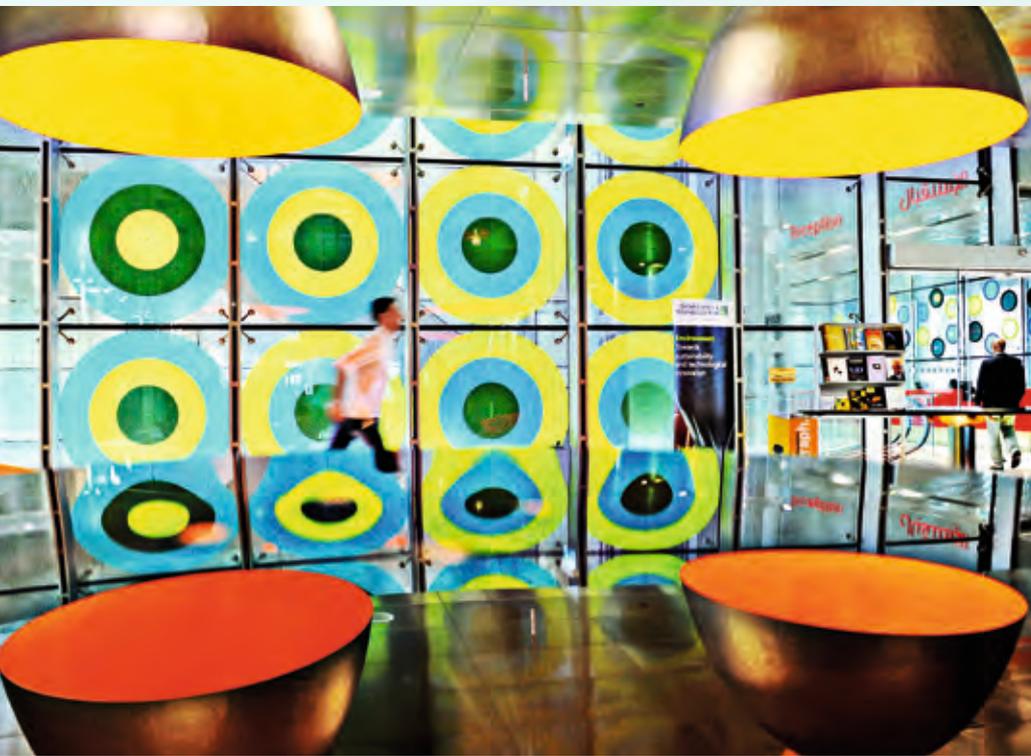
sondern Ergebnis der Diversifizierungs- und Entwicklungsstrategie des Emirats. Noch stammen 60 Prozent der Einnahmen aus dem Öl- und Erdgasgeschäft. Die legt die staatliche „Qatar Investment Authority“ (QIA) gut gestreut in internationalen Beteiligungen an. Die zur QIA gehörende Qatar Holding LLC hält beispielsweise 10 Prozent der Porsche-Stammaktien. Langfristig verfolgt Katar aber die Vision, das Land als den führenden Wissenschaftsstandort in der Region zu etablieren – und schafft ideale Arbeitsbedingungen >



Bessere Rahmenbedingungen für Forschung & Entwicklung dürften weltweit nur schwer zu finden sein. Auch der sächsische Ministerpräsident schaut sich im QSTP nach Kooperationsmöglichkeiten um.



Design bestimmt das Bewusstsein. Die Wissenschaftler im Forschungspark schätzen nicht nur die erstklassige Ausstattung der Labors. Sondern auch die außergewöhnliche Architektur.



für anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung. Steingewordenes Dokument dieser Strategie ist der im März 2009 eingeweihte QSTP mit seinen 45.000 Quadratmetern Forschungsfläche. Im Zentrum des Parks steht eine Art Architektur-UFO. Entworfen hat das 600 Millionen US-Dollar teure, futuristische Ensemble das australische Designbüro Woods Bagot, das unter anderem das Melbourne Convention Centre plante. EADS, ExxonMobil, GE, Microsoft, Rolls-Royce, Shell, Total, Microsoft, Maersk, Norsk Hydro und die katarische Softwareschmiede iHorizons wissen sicher auch die Architektur des Technologie-Parks zu schätzen. Die wichtigeren Argumente für Investitionen dürften Steuervorteile und Marktzugänge gewesen sein. Der QSTP ist formal eine Freihandelszone. Und die liegt mitten in einem der am stärksten wachsenden Märkte der Erde.

„Katar meint es ernst mit seiner Vision einer wissensbasierten Wirtschaft. Wir sind dazu da, diese Vision konkret voranzutreiben“, sagt der General Manager des Parks Eulian Roberts. Auch er ist einer jener fähigen Köpfe, die das Projekt aus guter Position an den Golf lockte. Roberts begann seine Karriere 1986 am „Institute of Plant Science Research“ in Cambridge, wo er sich um die Finanzierung und Kommerzialisierung von Forschungsprojekten kümmerte. Als Leiter des Stirling University Innovation Parks (Großbritannien) sammelte er 1993 Erfahrung in den Bereichen Bio- und Umwelttechnologie, Energie, Gesundheitswesen, Software und Telekommunikation.

BITTE TECHNOLOGIE ANSIEDELN

Der Brite lädt in sein bescheidenes Büro, und die Worte sprudeln nur so aus ihm heraus. „Schauen Sie mal ein Jahrzehnt zurück. Wann immer es ein Problem technischer Natur gab, kamen die westlichen Unternehmen mit einer Lösung nach Katar. Die wurde aber nicht mit lokaler Expertise gefunden. Das ist aber das, was Katar will: eigene Antworten auf technische Fragen finden.“ Dem entsprächen auch die Anforderungen an Unternehmen, die sich am QSTP ansiedeln wollen. Roberts' Ansiedlungsstrategie folgt den Lehrbuchregeln für den Aufbau erfolgreicher Technologiecluster: „Für jemanden, der nur nach Katar kommt, um etwas zu verkaufen, oder bestehende Serviceverträge von hier aus betreuen will, sind wir nicht der richtige Ort. Wir wollen, dass die Unternehmen Technologieentwicklung ansiedeln. Produkte, die daraus entstehen, können sie natürlich auf den Markt bringen. Schwerpunkt des QSTP ist aber Entwicklung, nicht Verkauf.“

Auch bei den personellen Ressourcen – ein weiterer Erfolgsfaktor beim Aufbau von Technologie-Clustern – stimmt das Umfeld. Ein Reservoir an jungen, gut ausgebildeten Fachkräften findet das QSTP auf dem benachbarten Universitätscampus der Education City Doha. Bei der Vernetzung mit international renommierten Forschungsinstitutionen kommt der Park ebenfalls gut voran. US-Universitäten wie Carnegie Mellon, Cornell, Georgetown, Northwestern, Texas A & M und Virginia Commonwealth unterhalten inzwischen Außenstellen. „Am Anfang war es schon schwierig, die akademische Szene von der Ernsthaftigkeit der Vision einer Wissensökonomie in Katar zu überzeugen“, gibt Roberts zu. „Wir

konnten aber auf die Unterstützung von Unternehmen bauen, die sich seit Langem im Land wirtschaftlich engagieren: Exxon, Shell und EADS.“ Womit der General Manager eine weitere Stärke des Projekts benannt hätte: die Fähigkeit mithilfe öffentlicher Anreize private Investoren zu finden.

INNOVATIONEN MADE IN KATAR

Experten bescheinigen dem QSTP einen guten Start. Aber kann sich im reichen Katar auch Entrepreneurgeist entwickeln? Grundet jemand eine Softwarefirma, wenn er versorgt und satt ist? Roberts hebt die Finger zum Protest. „In seiner Geschichte hat Katar viele Handelsentrepreneure hervorgebracht. Das Wissen, wo ich ein bestimmtes Produkt ein- und wo ich es am profitabelsten verkaufen kann, ist in dieser Gesellschaft seit Langem vorhanden. Das Produkt selbst zu entwickeln ist konsequenterweise der nächste Schritt.“ Gerade in Bereichen wie Health Care habe Katar daran fundamentales Interesse. Rund 12 Prozent der erwachsenen Katarer leiden unter Diabetes Typ 1– der höchste Wert unter den Staaten des Golf-Kooperationsrats. „Es gibt hier zahlreiche Programme zur Eindämmung von Diabetes, sie reichen von Identifizierung bis zu Therapiemaßnahmen“, sagt Roberts. Das QSTP dient dabei als Schnittstelle zwischen der medizinischen Fakultät der benachbarten Universität und der in Katar ansässigen Health-Care-Industrie.

Testpilot Botta hat derweil seine Kunden im Renn-Simulator abgeschlossen. Unfallfrei, wie sein Chef Damien Scott betont. Scott will uns unbedingt noch die zweite technologische Innovation zeigen, an der Williams am QSTP arbeitet: Schwungrad-Energiespeichersysteme (KERS). Die rotierenden Kreisel finden als Energiespeicher in Hybridfahrzeugen zunehmend Verwendung. KERS wurde im Porsche GT3 R Hybrid im QSTP getestet und verbessert. Damien Scott hofft, dass KERS im öffentlichen Nahverkehr in Katar zum Einsatz kommen wird. Zur Fußball-Weltmeisterschaft 2022 will sich das Emirat der Welt als moderner Wirtschafts- und Bildungsstandort präsentieren. Das Schwungrad könnte auch die Mannschaftsbusse antreiben. <

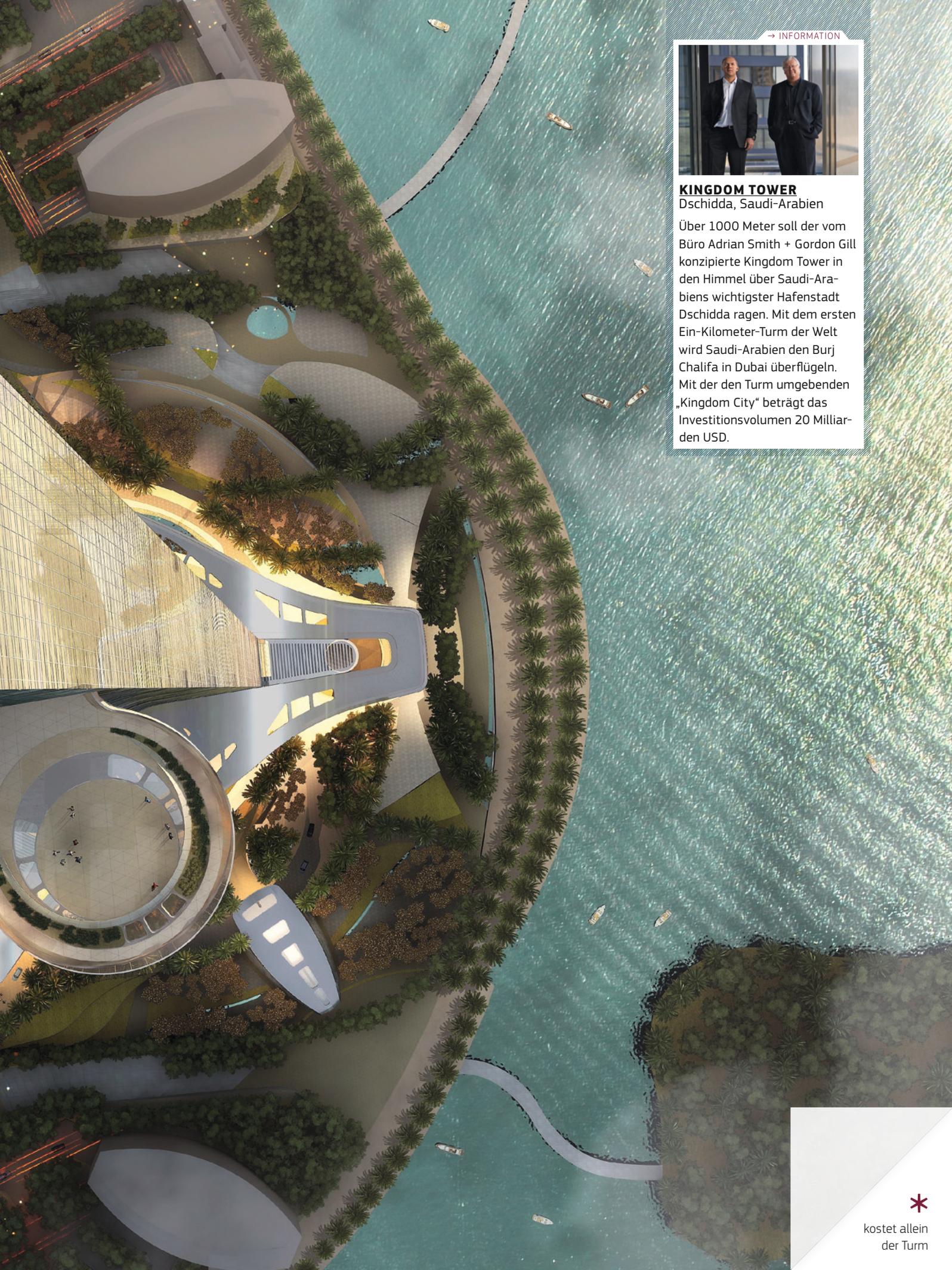
FÜNF ERFOLGSFAKTOREN BEIM AUFBAU VON TECHNOLOGIE-PARKS:

- ➊ Zukunftsrelevante Entwicklungsfelder identifizieren. Bei der Ansiedlung sich auf wenige, sich ergänzende Themenfelder bzw. Branchen konzentrieren.
- ➋ Öffentliche Anreize für private Investitionen setzen. Dazu zählen Steuervorteile und erleichterte Marktzugänge für Güter der Hochtechnologie.
- ➌ Stark in personelle Ressourcen investieren. Spitzenkräfte aus aller Welt anwerben. Wohn- und Lebensumfelder schaffen, die für die „creative class“ interessant sind.
- ➍ Die Ausbildung des akademischen Mittelbaus in der Region forcieren. Schwerpunktförderung bei naturwissenschaftlichen und technischen Fakultäten.
- ➎ Anschluss an internationale Wissens- und Wirtschaftsnetzwerke schaffen.

1,2 Milliarden USD*

WETTSTREIT DER IKONEN

Kaum irgendwo wurde in den letzten Jahren so schnell gebaut wie auf der arabischen Halbinsel. Trotz Wirtschaftskrise geht der Boom weiter. Die spektakulären architektonischen Wahrzeichen sind auch ein Programm zur Schaffung von Identität in der Globalisierung



KINGDOM TOWER
Dschidda, Saudi-Arabien

Über 1000 Meter soll der vom Büro Adrian Smith + Gordon Gill konzipierte Kingdom Tower in den Himmel über Saudi-Arabiens wichtigster Hafenstadt Dschidda ragen. Mit dem ersten Ein-Kilometer-Turm der Welt wird Saudi-Arabien den Burj Chalifa in Dubai überflügeln. Mit der den Turm umgebenden „Kingdom City“ beträgt das Investitionsvolumen 20 Milliarden USD.



→ INFORMATION



KING ABDULAZIZ CENTER
Dhahran, Saudi-Arabien

Inmitten der Ölabbau-Region im Osten Saudi-Arabiens plant das Architekturbüro Snøhetta auf einer Fläche von 45.000 Quadratmetern fünf Einzelgebäude, deren Design an blanke Kieselsteine erinnert. Das Ensemble umfasst eine Plaza mit Geschäften, Cafeteria, Museum, Bibliothek, Konzerthalle sowie einer Moschee.

300.000 Bücher*



umfasst
die Bibliothek
des Kulturzentrums

Die Stadt wird von konkurrierenden Entwicklern geplant – einige privat, einige in Staatshand.

Endlich ist es so weit. Endlich ist der Kilometer voll. Die Architekten Adrian Smith und Gordon Gill aus Chicago werden, wenn alles gut geht, die Ersten ihrer Zunft sein, die einen Turm mit über einem Kilometer Höhe bauen dürfen. Im Auftrag des saudischen Prinzen Walid Bin Talal werden sie den „Kingdom Tower“ in einem künstlichen Stadtteil im Norden von Dschidda, der wichtigsten Hafenstadt Saudi-Arabiens, errichten. 1,2 Milliarden US-Dollar soll das Gebäude kosten und in fünf Jahren stehen.

Mit seinen mehr als 1.000 Meter Höhe übertrifft der Turm dann das bis heute höchste Gebäude der Welt um rund 200 Meter – den Burj Chalifa in Dubai. Es scheint, als würde die architektonische Himmelsstreberei zunehmend zum sportlichen Wettstreit arabischer Herrscher. Ein Grund dafür ist natürlich die zunehmende ökonomische Kraft der Region. Diese dürfte, auch wenn die unsichere Wirtschaftslage zuletzt gerade Dubai arg gebeutelt hat, weiter wachsen.

Die Sehnsucht nach der symbolträchtigen Ikone hat aber noch andere Gründe. Städte wie Dubai sind als relevante Standorte im Metropolenroulette der Welt noch relativ jung. Bis vor wenigen Jahrzehnten waren sie außerhalb der Region praktisch unbekannt. Und ganz grundlegend geändert hat sich das bis heute nicht. Anders als bei ökonomischen Giganten wie China ist das Image der Wirtschaftsriesen im Nahen Osten recht verschwommen.

Die Frage, die im Raum steht: Was genau macht diese Länder, jenseits ihrer Ölvorkommen, wirklich stark? Wer auf solche identitätsbezogenen Fragen keine klaren Antworten hat, setzt eben auf ikonische Gebäude. Diese liefern die Antworten zwar auch nicht – aber durch ihre visuelle Anziehungskraft überstrahlen sie die Fragen nach Inhalt, Charakter und Identität. Man ist, was man baut.

Paradoxerweise ist dabei nicht davon auszugehen, dass die Aneinanderreihung ikonischer Giganten eine leicht verständliche, lokal verankerte Identität ohne Widersprüche schafft. Dafür ist die architektonische Sprache, die Architekten und Bauherren in Dubai oder Abu Dhabi sprechen, zu komplex und teilweise auch selbst zu widersprüchlich. Einander im Sinne eines „stimmigen Stadtbildes“ ergänzen zu wollen scheinen die prägnanten Himmelsstürmer selten. Und ihre bevorzugten Materialien Stahl und Glas bilden einen offensichtlichen Widerspruch zu allen traditionellen Bauprozessen der Region. Außerdem entstehen die neuen Ikonen einfach zu schnell. Ein kollektives Wir-Gefühl schaffen Gebäudeformationen vor allem dann, wenn sie in einem Prozess komplexer symbolischer Interaktionen wachsen, und zwar über Jahrzehnte oder Jahrhunderte. Das aber tun viele der neuen architektonischen Wundertürme nicht. Sie errichten stattdessen eine globale Stararchitektur, die jeweils die radikale Geste probt, dabei aber zur Selbstbezüglichkeit neigt.

Und zwar, im Unterschied zu frühen westlichen ikonischen Bauten wie dem Pariser Eiffelturm, in einem (pseudo-)urbanen Umfeld, das selber kaum historische Ankerpunkte aufweist. In Dubai ist dies besonders deutlich zu sehen. Das liegt nicht nur daran, dass die Gebäude gewissermaßen nur sich selbst symbolisieren, also mit der Stadt oder der Region gar nichts zu tun zu haben scheinen. Auch die alltägliche Stadtplanung führt einen ziemlichen Autismus vor. Die Stadt wird von konkurrierenden Entwicklern geplant – einige privat, einige in Staatshand. In der Regel sind die Planungen schlecht untereinander abgestimmt, Verbindungen zwischen einzelnen Großgebäuden gibt es kaum. Infrastruktur wird erst im Nachhinein hergestellt. „Jeder Besucher braucht also ein Taxi, um von einem Quartier ins andere zu kommen“, schreibt hierzu das Architekturmedium „Baunetzwoche“. Und zwar oft auch dann, wenn das Ziel eigentlich gar nicht so weit weg ist. Besonders schwer hat es, wer die zwölfspurige Sheik Zayed Road überqueren muss. Hier werden sogar simple Straßenüberquerungen aus praktischen Gründen schon mal per Taxi unternommen. Inzwischen hat man aber zum Beispiel am Shangri-La Hotel eine Brücke gebaut.

DER URBANE THINKTANK

Eine Alternative zur permanenten Taxifahrt: drinnen bleiben. Schon aufgrund der heißen Außentemperaturen empfiehlt sich dies. Folgerichtig haben komplexe, multifunktionale Indoor-Strukturen wie riesige Shoppingmalls im Nahen Osten einen solchen Erfolg. Die Mall neben dem Burj Chalifa gilt als die größte der Welt. Die ausgeprägte Indoor-Kultur dürfte sich auch auf die Art zu arbeiten auswirken. Im Zweifel wird man immer versuchen, Probleme im eigenen Gebäude zu lösen. Das hat direkte Effekte für das aus der Managementlehre bekannte Prinzip der ökonomischen Clusterbildung. Bürotürme wie das Burj al-Arab oder der Millennium Tower von Atkins ME dürften zu eigenen ökonomischen Clustern werden. Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen werden künftig zunehmend in ein und demselben Gebäude zusammenarbeiten.

Die architektonische und städtebauliche Kultur im Nahen Osten ist mit der unseren kaum zu vergleichen. Mit einer eurozentrischen Kritik am Bauen im Nahen Osten sollten wir daher vorsichtig sein. Natürlich wendet Letzteres sich radikal vom Bild der „guten“, „europäischen“ Stadt ab. Und natürlich mag einem das Leben in diesen klimatisierten Kunstwelten ungemütlich oder surreal vorkommen. Doch es entsteht hier ein Stück neue urbane Realität – die >

→ INFORMATION

AL BARAHAT SQUARE

Doha, Katar

Insgesamt 65.000 Quadratmeter umfasst der Al-Barahat-Platz im Zentrum der groß angelegten Stadtplanung „Musheireb“ in Doha. In Katars Hauptstadt findet öffentliches Leben im Freien nur an wenigen Plätzen wie dem alten Markt Souq Waqif statt. Der neue Al Barahat Square von Mossessian & Partners soll Doha um einen öffentlichen Raum bereichern. Wie im Souk legen die Architekten Wert auf schattenspendende Elemente. Am neuen Platz soll es Ladengeschäfte, Büroflächen und Hotels geben.

5,5 Milliarden USD*



umfasst
das Investitions-
volumen

ihre Auswirkungen auch jenseits der Emirate oder Saudi-Arabiens haben dürfte. Und die wir als Beobachter urbaner Entwicklungen daher genau im Auge behalten sollten.

Ähnlich sieht das übrigens auch Richard Armstrong. Er ist Chef des New Yorker Guggenheim-Museums und lässt gerade Frank Gehry in Abu Dhabi einen spektakulären Museumsneubau realisieren. Das Guggenheim verschiebt momentan den Fokus vom New Yorker Stammhaus auf eine netzwerkartige Struktur, die gerade auch an Orten des Umbruchs neue architektonische Strukturen schafft. Der Schritt nach Berlin war ein Beleg dafür. Nun also Abu Dhabi. „Wir sehen uns mittlerweile als urbaner Thinktank“, sagte Armstrong mir kürzlich im Gespräch in seinem New Yorker Büro. Das Museum als Denkfabrik – dazu passt die architektonische Intervention an Orten rapider kapitalismusgetriebener Transformation natürlich bestens.

ARCHITEKTONISCHES SCHAULAUFEN

Der städtebauliche Autismus vieler architektonischer Statements in Dubai, Abu Dhabi oder Doha steht zu diesem Anspruch, über Architektur auch gesellschaftliche Entwicklungen besser zu verstehen, nur scheinbar in Widerspruch. Dieser Autismus scheint nämlich flankiert zu werden von einem gar nicht autistischen Drang ihrer Erbauer, einander zu übertreffen – und zwar gerade durch die Ikonenhaftigkeit ihrer Gebäude. Denn was bedeutet es denn, wenn einzelne Gebäude höher gebaut werden als andere? Es bedeutet auch, dass sie indirekt doch aufeinander bezogen sind. Allerdings nicht im Sinne einer Suche nach einem „stimmigen Stadtbild“. Sondern in einer Weise, die das Prinzip der Konkurrenz ins Architektonische übersetzt.

Die Idee von Architektur als Realisation des Wettbewerbsprinzips erweitert einen Ansatz, den, vor allem bezogen auf städtische Infrastruktur, zuerst der Architekt und Theoretiker Rem Koolhaas (siehe auch think act 7) formuliert hatte. In seinem Essay „Generic City“ schreibt Koolhaas (natürlich überspitzt): „Infrastructure is no longer a more or less urgent need but a strategic weapon ... (S)outhern metropolis Z, still in its infancy, is ‚given‘ a new subway system to make established metropolis W in the north look clumsy, congested, and ancient.“ Übrigens sind die Emirate nicht der erste Ort, an dem symbolisierter Wettbewerb zum Treiber architektonischer Innovation wird. Die Autostadt Wolfsburg führt etwas Ähnliches schon seit ihrer Eröffnung im Jahr 2000 vor. Die einzelnen Pavillons, von denen jeder eine VW-Konzernmarke repräsentiert, sind so zueinander positioniert, dass der Besucher sie zwangsläufig miteinander vergleicht. So entsteht ein architektonisches Schaulaufen, in dem die Stärke des einen Pavillons immer auch zur relativen Schwäche des anderen wird. Man könnte sogar sagen, dass das Prinzip des Pavillons immer auch das des symbolischen Wettbewerbs ist. Nicht von ungefähr waren Pavillons auch für die (ebenfalls einen Wettbewerb

Nicht nur nach oben, sondern auch nach unten wird die Wüste jetzt domestiziert.

der Symbole entfachenden) Weltausstellungen seit Mitte des 19. Jahrhunderts ein tragendes Element.

Relevant ist das Prinzip Pavillon für ein Verständnis der neuen Architektur à la Dubai und Co. noch aus einem anderen Grund. Pavillons zeichnen sich durch ein poröses Verhältnis von innen und außen aus. Der Barcelona Pavillon (1929) von Mies van der Rohe beispielsweise gestaltet die Grenzen zwischen innen und außen bewusst fließend. In ganz anderer Weise kann man dies auch von vielen Gebäuden in den Emiraten sagen. Diese sind zwar deutlich nach außen abgeschottet. Allerdings beherbergt ihr Inneres so etwas wie ein zweites, domestiziertes Außen. Sie bilden eine Stadt in der Stadt. Ihr Inneres ist zugleich auch schon das neue Außen.

STRAND MIT GEREGLTER TEMPERATUR

Die Konstruktion dieses künstlichen Außen hat damit zu tun, dass das reale Außen an hitzegepeinigten Orten wie den Emiraten nur als lebensbedrohlich wahrgenommen werden kann. Man kann gar nicht anders, als sich seine eigenen Atmosphären zu schaffen, um mit Peter Sloterdijk zu reden. Abschottung und die Generierung von Atmosphären gehen Hand in Hand. Anders gesprochen könnte man auch argumentieren, dass erst in den Emiraten der immer zum Autismus neigende Bautypus Mall so richtig zu sich selbst findet.

Das ist nicht zuletzt die Frucht eines absolut gedachten Managements. Malls schaffen in Dubai ganze Atmosphären. Sie erzeugen damit zugleich eine Kultur, in der letztlich grundsätzlich alles gemanagt wird. Der Kunsthistoriker Jonathan Crary drückt dies so aus: Dubai sei ein „Ort, an dem sich nichts Unvorhergesehenes ereignen kann“.

Doch das Selbstverständnis Dubais lässt sich auch anders interpretieren: Es können hier unvorhergesehene Dinge geschehen. Das Ausmaß dessen, was alleine räumlich zu managen ist, verändert sich ja permanent. Insofern scheint Veränderung in Dubai Programm zu sein. Wie das konkret funktioniert, können Touristen erfahren, die in Dubai am Strand sonnenbaden möchten. Anders als dies die Außentemperaturen vermuten lassen würden, dürfte der Sand dort nämlich demnächst angenehm lau sein. Warum? Weil man dazu übergehen will, die Temperatur des Strandes von unten zu regulieren. Es findet also etwas statt, was der Architekturblogger Geoff Manaugh „verticalization of grounds-management“ nennt. Nicht nur nach oben (durch kilometerhohe Türme), sondern auch nach unten wird die Wüste jetzt domestiziert.

Ihre nach oben gerichtete Domestizierung übrigens beschränkt sich nicht auf das Abstecken von Luftclaims durch Wolkenkratzer. Es geht auch um die symbolische Eroberung des Luftraums. Außerdem gehört für sie die Anbindung an den Luftverkehr der Welt über einen möglichst zentralen Flughafen zum Programm der Stadtentwicklung. Man baut nicht erst eine Stadt, lässt diese sich entwi-

ckeln und fügt irgendwann einen Flughafen hinzu. Vielmehr ist der Flughafen von Beginn an zentraler Bestandteil der Stadtplanung – und am besten auch recht nah am Stadtzentrum. Dubais Flughafen zum Beispiel liegt gerade mal fünf Kilometer von der Innenstadt entfernt.

BEISPIELHAFTE AEROTROPOLIS

Sehr pointiert bringt diesen Zusammenhang der Autor Greg Lindsay auf den Punkt. Er sieht einen neuen Stadttypus entstehen – die „Aerotropolis“. Lindsays Definition: „Ich würde die Aerotropolis als eine Stadt beschreiben, die eine engere Beziehung zum Luftraum hat und zu anderen Städten, die per Luftverkehr erreichbar sind, als zu ihrem unmittelbaren Hinterland.“ Das beste Beispiel für die Aerotropolis sieht Lindsay in – natürlich – Dubai.

Entscheidend aber: Die exzellente Anbindung an den globalen Luftverkehr geht einher mit der Gründung ökonomischer Kraftzonen wie der Dubai Media City oder der Dubai Internet City. Entsprechend ist auch die Schaffung ikonischer Architektur keine *l'art pour l'art*, sondern soll Investitionen anziehen und die Städte im globalen Wettbewerb positionieren. Kritiker wie Leslie Sklair von der London School of Economics sehen darin einen weiteren Schritt in Richtung einer Durchkommerzialisierung des öffentlichen Raumes. Ikonische Gebäude, schreibt Sklair in der Zeitschrift „Theory, Culture & Society“, „spielen eine wichtige Rolle bei der Förderung einer kulturellen Ideologie des Konsumerismus“.

Und es stimmt ja auch: Architektonische Formen wie das New Yorker Guggenheim-Museum, sein Ableger in Bilbao oder der Neubau in Abu Dhabi sind auch dazu da, als Formen konsumiert zu werden. Das ist ja der Kern des viel diskutierten Bilbao-Effektes. Sie sind touristische Destinationen und fördern damit den Städtetourismus. Und sie sind Teil zunehmend kommerzialisierter Kulturmaschinen. Die Frage ist nur: Wer wollte Ländern wie den Vereinigten Arabischen Emiraten diesen Zugang zur ursprünglich westlichen Konsumkultur verwehren – und warum?

Das bedeutet nicht, dass der ökonomische Zweck alle architektonischen Mittel heiligt oder dass kritischer Diskurs aufhören sollte. Nur müssen wir versuchen, nicht mit eurozentrischen Kriterien alles Nichteuropäische vorschnell abzuurteilen. Viele Entwicklungen im Nahen Osten mögen uns seltsam und vielleicht auch nicht erstrebenswert erscheinen. Doch wir müssen zugestehen, dass von den städtebaulichen Experimenten, die momentan in den nahöstlichen Wüstenregionen durchgeführt werden, eine beträchtliche, wenn auch vielleicht unheimliche Faszination ausgeht. <



»Der Welt gehen die Orte aus, an denen sie noch einmal ganz von vorne beginnen kann. Wir leben in einem Zeitalter der Fertigstellungen; Neuanfänge sind passé. Doch wie eine unbefleckte Leinwand präsentieren sich Sand und Meer am Persischen Golf als die letzte Tabula Rasa, auf der noch neue Identitäten verewigt werden können: Palmen, Weltkarten, Kulturhauptstädte und Finanzzentren. In seinem gegenwärtigen Zustand gleicht der Golf einer vor Finanzkraft und Ehrgeiz strotzenden Gegend, die mit ungeheuerlichen Anstrengungen in unklare und mitunter enttäuschende Resultate überführt wurde – wie der Schwanengesang eines alternden und fantasielosen Urban, der nur noch Unbeholfenes hervorbringt.«

REM KOOLHAAS,
»THE GULF«

NEUE STADT AM MEERESUFER



Mit einer Investitionssumme von 2,5 Milliarden US-Dollar ist Bahrain Bay das wichtigste Infrastrukturprojekt des kleinen Königreiches im Persischen Golf. Auf 450.000 Quadratmetern dem Meer abgerungenes Neuland entsteht ein neuer Stadtteil für 40.000 Menschen



M

an sieht in der Bucht gelegentlich Delphine schwimmen“, sagt Bob Vincent. Der Australier stellt die Kaffeetasche ab und zeigt aus dem Panoramafenster seines Büros im NBB Tower auf die Lagune der Bahrain Bay. Meeressäuger, die aus blauen Fluten emporschnellen – ein Motiv, scheinbar wie geschaffen für einen Immobilienprospekt.

Noch dominieren Betonfundamente den Blick auf die nördliche Küste der Hauptstadt Manama. Hier sollen Bürohochhäuser, Einkaufszentren, ein Fünf-Sterne-Hotel und Wohngebäude auftragen. 1,5 Quadratkilometer Nutzfläche entstehen auf den 450.000 Quadratmeter Neuland, die dem Meer abgerungen wurden – 40.000 Menschen finden hier Wohnraum.

BAHRAIN BAY, BAUPROJEKT AM GOLF

Das Projekt entsteht auf 450.000 m² Neubauland. Dort, wo heute eine weitgehend unbebaute Sandfläche zu sehen ist, soll bis 2017 ein komplett neuer Stadtteil entstehen. Bahrain Bay soll über 4 km Straßen verfügen, die den Fußgängern vorbehaltene Zone ist 2 km lang. Den Stadtteil überragen wird der 220 m hohe „Khaleej Capita Remza“, eine 3,3 km lange Kaimauer säumt den Distrikt. Platz für neue Investoren ist vorhanden, der Anteil der verkauften Parzellen beträgt derzeit 65%. Im Königreich Bahrain leben 1,214 Millionen Menschen. Der Anteil der Ausländer beträgt 62,4%. Der Dienstleistungsbereich, besonders die Finanzwirtschaft, ist in Bahrain traditionell stark. Öl und Gas sind für 12% des Bruttoinlandsprodukts verantwortlich – ein für die Golfregion sehr niedriger Wert.

Das Fundament steht.
Die ersten Landmarken sind gesetzt. Jetzt kann alles ganz schnell gehen.



Die Investitionssumme beträgt 2,5 Milliarden US-Dollar. Bis 2017 muss alles stehen. Das nächste wichtige Projekt ist der Bau des Four-Seasons-Hotels. Dafür ist Vincent als Manager verantwortlich. „Wir sind gut im Zeit- und Budgetplan“, sagt er. Keine Selbstverständlichkeit, denn die Finanzkrise sorgte auch in Bahrain dafür, dass Bauprojekte verzögert oder zurückgestellt wurden. Nicht so Bahrain Bay. Das Areal soll glänzen, ist es doch Ausdruck des hohen Anspruchs, den das kleine Land erhebt. Die Weltbank führt Bahrain auf Platz 18 der weltweiten Geschäftsmarktplätze. Von seinem Büro aus kann Vincent den Fortschritt der Baustelle täglich begutachten.

Künstlichkeit vermeiden

Seit 25 Jahren betreut der sympathische Immobilien-Entwickler große Projekte in aller Welt. Lange Jahre diente er der Investmentbank Macquarie als strategischer Berater. Wem die Fantasie fehlt, sich das Ensemble vorzustellen, dem helfen Infotafeln und ein Architekturmodell im Showroom auf die Sprünge: Bahrain Bay erscheint hier auf die Größe einer Tischplatte geschrumpft. Die Struktur beruht auf konzentrischen Kreisen, die von der runden Zentralinsel ausgehen. Auf ihr ragt das Modell des später 50 Stockwerke umfassenden Four-Seasons-Hotels auf. 260 Zimmer sind geplant, das „Sky Pod“-Restaurant gewährt nach der Fertigstellung 2013 einen Rundblick über Manama und den Persischen Golf. Beste Aussichten auf die Insel wiederum haben die künftigen Bewohner der Apartments der vom US-Architekten Rafael Viñoly geplanten „Raffles City Bahrain“, die im Modell an die Tribüne eines antiken Stadions erinnern.

Die Wohnimmobilien sind gegenüber den Ladenflächen und den Büroflächen großzügig bemessen. Zwei Straßenbrücken sichern die Anbindung an das nahe Diplomatenviertel von Manama. Schiffsmodelle deuten den Yachthafen an, der die Lagune säumt. Bahrain Bay ist als Hafenviertel mit Wohn-, Gewerbe- und Einzelhandelsflächen konzipiert. „Waterfront Developments“ mit futuristischen Bauten sind am Golf Legion. Was ist also an Bahrain Bay so besonders? „Der Unterschied ergibt sich aus dem Zusammenhang“, beharrt Vincent. „Wir haben hier keine Ansammlung solitärer Bürotürme, sondern einen Mix aus Geschäften, Bürohäusern, Hotels und Wohnflächen. Alles entspricht

der modernen Philosophie städtebaulichen Planens, die wir aus westlichen Großstädten kennen.“ Das Ziel dabei lautet: „Wir schaffen einen authentischen Ort. Erstens durch die Dichte, zweitens durch das Design und drittens durch den Branchenmix der Investoren. Wir haben gewiss nicht den höchsten Turm der Welt hier, aber ein ganz neues Stadtviertel, das in seiner Dichte mit Midtown Manhattan oder Tokio vergleichbar sein wird.“

Eine erste Landmarke ist gesetzt. Ein großer schwarzer Büroquader, in Fassade und Proportionen von vielen Architekturkennern gelobt, steht am Nordufer der Lagune. Ausgerechnet an diesem Projekt zog die Finanzkrise nicht ganz spurlos vorbei. Das Bürogebäude ist die Firmenzentrale der Investmentbank Arcapita, die Insolvenz angemeldet hat und sich nun unter Gläubigerschutz in der Sanierungsphase befindet. Das Großprojekt Bahrain Bay gerät dadurch nicht in Gefahr. Denn die Grundstruktur der Finanzierung ist solide. Und in Bahrain stehen Immobilienangebot und Nachfrage noch in einem guten Verhältnis.

„Dubai hatte die wirtschaftlichen Möglichkeiten und konnte viele Investoren davon überzeugen, da mitzuziehen“, sagt Vincent, der Anfang des Jahres den Posten des CEO an Robert Lee weitergab. „Bahrain besaß von vornherein weniger Ressourcen, es wurde entsprechend weniger gebaut. Heute ist das ein Vorteil, weil das Überangebot an Immobilien geringer ist als in Dubai.“ Auf der Immobilienmesse Mipim in Cannes konnte Vincent verkünden, dass 65 Prozent der Parzellen von Bahrain Bay bereits verkauft sind. Die Nachfrage ist weiter erfreulich, hört man unter Maklern.

Die mächtige Präsenz des Arcapita-Baus wird sich bald durch die Gesellschaft des Four-Seasons-Hotels und der Raffles City Bahrain relativieren. Alles ist fertiger, als es aussieht, versichert Vincents Mitarbeiter Arran Dall. „Am Golf wird häufig gebaut, ohne dass die nötige Infrastruktur bereitsteht, das stellt die investierenden Unternehmen vor unerwartete Probleme“, sagt Dall. „Hier in Bahrain Bay kann das nicht passieren, hier sind alle Anschlüsse schon verlegt. Elektrizität, Strom, Breitbandleitungen, Kühlung.“ Wer sein Unternehmen hier ansiedeln will, kann den Stecker gleich in die Steckdose stecken.

»Wir haben gewiss nicht den höchsten Turm der Welt hier, aber ein ganz neues Stadtviertel, das in seiner Dichte mit Midtown Manhattan oder Tokio vergleichbar sein wird.«



Bahrain Bay soll in fünf bis sieben Jahren fertig sein. Verantwortlich für den Projektstart ist der damalige **CEO Bob Vincent**.

Nojoud al Sihli hat dieses Jahr ihren Abschluss mit Schwerpunkt Informationssysteme gemacht.



Wer eine **Frauenuniversität** in Saudi-Arabien besuchen will, um darüber zu berichten, muss hartnäckig sein. Unsere Reporterin hat es geschafft

DIE AUFHOLJAGD

Die »Princess Nora bint Abdulrahman University« ist ein weiterer Meilenstein in einem langwierigen Prozess.

52.308 Studentinnen.

2.000 Mitarbeiterinnen.

15 Colleges auf 800 Hektar Campus.

Die „Princess Nora bint Abdulrahman University“ 25 Kilometer nordöstlich von Riad ist nicht nur die weltgrößte Universität für Frauen. Sie dürfte auch zu den weltweit am besten ausgestatteten Bildungseinrichtungen überhaupt gehören. Fast USD 5 Billionen hat Saudi-Arabien in die neue Hochschule investiert. Spätestens seit der Eröffnung durch König Abdullah im Mai letzten Jahres ist offenkundig: Das Land will die Bildungschancen junger Frauen auf ein neues Niveau heben.

Die „Princess Nora bint Abdulrahman University“ ist ein weiterer Meilenstein in einem langwierigen Prozess. Bis 1955 mussten saudi-arabische Familien ihre Töchter auf ausländische Privatschulen in Kairo, Beirut, Europa oder den Vereinigten Staaten schicken – oder von Hauslehrern unterrichten lassen. In den 1960er-Jahren setzten sich König Faisal und seine Frau Königin Effat gegen konservative Kreise durch und gründeten öffentliche Schulen für Mädchen. Damit legten sie den Grundstein der universitären Bildung für Frauen. Heute garantiert die saudische Regierung allen Jungen und Mädchen des Landes kostenlosen Unterricht bis zum Abschluss einer weiterführenden Schule – in nach Geschlechtern getrennten öffentlichen Lehranstalten. Wer dabei die nötigen akademischen Qualifikationen erwirbt, darf kostenlos an einer staatlichen Universität studieren. Viele der 58 staatlichen Colleges und Universitäten des Königreichs bilden ausschließlich Frauen aus. Im ganzen Land wurde außerdem seit 1999 ein gutes Dutzend derartiger Einrichtungen von privaten Trägern gegründet. Diese Bildungsstrategie zeigt Wirkung. Knapp 60 Prozent aller saudischen Studierenden sind heute weiblich.

Auch kollektives Lernen von Frauen und Männern ist kein Tabu mehr. 2009 öffnete unter Federführung des Staatsunternehmens Aramco die King Abdullah University of Science and Technology (KAUST). An der KAUST können Frauen wie Männer Masterabschlüsse und Doktortitel in elf naturwissenschaftlichen



In Saudi-Arabien haben alle Jungen und Mädchen Zugang zu kostenloser Bildung. 58% der Studierenden sind Frauen.

und technischen Fachrichtungen erwerben. Es gibt keine Studiengebühren und gelehrt wird in englischer Sprache. Der Campus am Roten Meer wartet mit einem Supercomputer und hochmodernen Forschungseinrichtungen auf und hat einen internationalen Lehrkörper mit Starbesetzung zu bieten. Dr. Choon Fong Shih, der Gründungspräsident der Universität, stammt aus Singapur und hat in Harvard Maschinenbau studiert. Die Hochschule verwaltet sich selbst über ein Gremium angesehener Treuhänder aus aller Welt, und an Geld mangelt es gewiss nicht: König Abdullah hat die Universität, die seinen Namen trägt, mit einem Stiftungskapital in Höhe von mehr als 8,5 Milliarden US-Dollar ausgestattet. Andernorts brechen die Bildungsetats zusammen. Saudi-Arabien hat die Mittel, in die Ausbildung junger Frauen zu investieren. Das Land scheint hier auf einem guten Weg. Die nächste Herausforderung ist die Integration der jungen, intelligenten und gut ausgebildeten Damen in den Arbeitsmarkt. Bisher stellen sie nur 14 Prozent der Erwerbstätigen. Wenn die fossilen Rohstoffe knapper werden, sollte das Land auch diese wertvolle Ressource volkswirtschaftlich nutzen.

TAKE AWAY

- **Die saudische Regierung** setzt auf Bildung für eine gute wirtschaftliche Entwicklung.
- **Das Land** verfügt über 58 Colleges und Universitäten.
- **Die Industrie** beteiligt sich an der Finanzierung der Hochschulen.

HUMAN RESSOURCES: WENIGER HIERARCHIE WAGEN



Ausländische Talente in der Region halten. Die einheimischen Talente fördern. Das sind die beiden großen Herausforderungen.

Die Golfstaaten ziehen Hochqualifizierte aus aller Welt an. Mit guten Arbeitsbedingungen und guten Gehältern. Doch auch das Humankapital der Region ist riesig. Wie gelingt der Wissenstransfer? Wie kann die Region die besten Köpfe nicht nur anziehen, sondern auch halten? Und wie schöpfen die Golfstaaten ihre eigenen personellen Ressourcen besser aus? Die Antworten gibt Khalid Al-Yahya, Associate der Harvard Kennedy School, in seinem exklusiven THINK:ACT-Essay

Arbeitgeber in Bahrain, Kuwait, Oman, Katar, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) stehen vor der Herausforderung, das ihnen zur Verfügung stehende Humankapital auszubauen. Zwar wurden bereits beträchtliche Summen investiert, um Arbeitskräfte vor Ort fortzubilden und Talente aus dem Ausland anzuziehen. Doch das rasante wirtschaftliche Wachstum und der steigende Wettbewerbsdruck an den Weltmärkten machen es den Ländern des Golf-Kooperationsrats (Gulf Cooperation Council – GCC) oftmals schwer, Schritt zu halten.

Dabei haben die Länder sehr gute Ausgangsvoraussetzungen: Der Wirtschaftsraum verfügt über Bodenschätze im Überfluss und hat bereits erhebliche Summen in Bildungsangebote und Stipendien für Studienaufenthalte im Aus-

land investiert. Gleichzeitig aber sahen sich die Länder gezwungen, ausländische Arbeitskräfte anzuziehen, um zum Beispiel ihre Infrastruktur auszubauen und die Betriebe ihrer Volkswirtschaften zu unterstützen. Rund 70 Prozent der Angestellten saudi-arabischer Privatunternehmen sind Ausländer; in den VAE beträgt dieser Anteil sogar 98 Prozent. Der Wirtschaftsraum hat zwar in den letzten zwei Jahrzehnten Fortschritte gemacht, doch die jüngsten Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben neue Herausforderungen mit sich gebracht. Unter anderem sind die Budgets für Großprojekte und den Ausbau der Humanressourcen geschrumpft. Viele Sektoren hatten mit der Abwanderung von Fachkräften zu kämpfen.

Ein weiteres Kernthema ist die Wahrung der nationalen Identität und des sozialen Zusammenhalts in Gesellschaften, in denen Ausländer bisweilen die Bevölkerungsmehrheit stellen. Der Anteil einheimischer Arbeitnehmer soll erhöht werden. Das Ziel: Menschen sollen vor Ort eine Arbeit finden. Denn nur so kann man sie langfristig im Land halten.

Vor 30 Jahren war man sich einig, dass es im Inland nicht genügend Fachkräfte gibt. Die Golfstaaten haben darum großzügige Summen in die Ausbildung von Führungskräften investiert, um auf

diese Weise die administrative und organisatorische Leistungsfähigkeit anzuheben. Sowohl die Regierung als auch der Privatsektor stellten erhebliche Mittel bereit. Man nahm an, dass sich auf diese Weise irgendwann Verbesserungen bemerkbar machen würden. Doch obwohl man sich damit schon früh des Problems angenommen hatte, ließen die Erfolge der Investitionen in Bildung und Ausbildung im gesamten Wirtschaftsraum zu wünschen übrig. Verschiedene Studien kommen immer wieder zu demselben Ergebnis: Das Qualifikationsniveau wurde insbesondere im öffentlichen Sektor allenfalls nur unwesentlich angehoben. Warum gelingt es trotz aller Investitionen nicht, die gewünschte Wirkung zu erzielen?

Kürzlich habe ich eine Studie abgeschlossen, die sich mit dem Humankapital und der Leistungsfähigkeit von Organisationen in den GCC-Ländern beschäftigt. Ich bin dabei zu dem Ergebnis gekommen, dass der Mangel an einheimischen Talenten gar nicht das Hauptproblem ist; was fehlt, sind vielmehr ein förderliches Umfeld und Anreize, das Potenzial der Arbeitskräfte vor Ort auszuschöpfen und zu maximieren. Die Studie basiert auf einer Umfrage, an der über 700 Beschäftigte in den VAE, in Saudi-Arabien und in Oman teilnahmen. Ich stellte fest, dass Kenntnisse und Fähigkeiten oft am falschen Ort eingesetzt >



DR. KHALID AL-YAHYA,

Director of Governance and Public Management
Research Program Dubai School of Government and
Associate at Harvard University's Kennedy School

»RUND 70 % DER ANGESTELLTEN SAUDI-ARABISCHER PRIVATUNTERNEHMEN SIND AUSLÄNDER, IN DEN VAE BETRÄGT DIESER ANTEIL SOGAR 98 %«

werden, unerkannt bleiben oder nicht ausgelastet werden, obwohl sich ihre reine Verfügbarkeit nach Jahren des Aufbaus von Kapazitäten durchaus verbessert hat.

Die Teilnehmer der Studie wiesen auf mehrere mögliche Gründe für dieses Problem hin. Sie berichteten von unzureichenden Möglichkeiten, sich an den Entscheidungsprozessen einer Organisation zu beteiligen. Von einem blinden Vertrauen auf Hierarchien war die Rede und von autoritär auftretenden Entscheidern mit langer Betriebszugehörigkeit, die Veränderungen des Status quo grundsätzlich kritisch gegenüberstanden. Und: Viele Arbeitnehmer wurden schlichtweg in einem für sie ganz falschen Bereich eingesetzt. Kurz: In vielen Organisationen besteht das Problem darin, dass die lokal verfügbaren Arbeitskräfte nicht genügend aktiviert, motiviert und integriert werden. Sichtbar wird dabei das weitverbreitete Phänomen einer fehlenden Anbindung des Ausbaus von Humanressourcen an den umfassenden Prozess der organisatorischen Entwicklung und der Reform in der Unternehmensführung. Diese fehlende Verbindung wird durch die Neigung verursacht, bei Pannen die Schuld bei Einzelpersonen zu suchen – und nicht beim Umfeld, in dem sie arbeiten.

Eine weitere Herausforderung für das Management besteht darin, auslän-

dische Arbeitskräfte nicht nur anzuziehen, sondern auch langfristig im Land zu halten. Die Golfregion hat 40 Jahre Erfahrung in der erfolgreichen Rekrutierung von Beschäftigten, die aus anderen Ländern Wissen und Fachkenntnisse mitbringen. Gerade bei Großprojekten, wie etwa dem Bau von Fabriken, Krankenhäusern oder Hotels, kommen oftmals ausländische Arbeitskräfte zum Einsatz. Es gibt deshalb nur wenige andere Weltregionen, deren Arbeitnehmer eine vergleichbare ethnische Vielfalt und Lebendigkeit zu bieten haben. Sowohl für Einheimische als auch Institutionen im Inland könnten die vielen verschiedenen Wissensbestände durchaus Vorteile haben. Doch oftmals wird das Wissen der ausländischen Fachkräfte nicht richtig im Inland verankert. Jedes Jahr verlassen Tausende Fachkräfte und Berater ihre Arbeitgeber mit Sitz in der Golfregion, um neue Aufträge anzunehmen, ohne dafür zu sorgen, dass bei den inländischen Firmen eine angemessene Vermittlung und Integration ihres Wissens stattgefunden hat.

Eine Untersuchung aus Dubai kam kürzlich zu dem Ergebnis, dass 65 Prozent aller Organisationen Kernkompetenzen einbüßen, wenn Angestellte zu anderen Unternehmen wechseln oder in ihre Heimat zurückkehren. Nur wenige Firmen setzen auf Systeme, die

explizites Wissen erfassen und verwalten. Und selbst in diesen Organisationen gelingt es nicht, sich das implizite Wissen, das Einzelpersonen besitzen oder das in sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz eingebettet ist, zu erschließen.

Will man dieser Herausforderung begegnen, muss man fest verwurzelte Hierarchien abbauen und risikobereites Handeln und intuitives Denken fördern. Man muss – in Bezug auf Status und Honorierung – für mehr Gleichheit unter den Angestellten sorgen, und nicht zuletzt müssen auch die organisatorischen Hürden beseitigt werden, die die Zusammenarbeit behindern, weil sie sowohl Einzelpersonen als auch Teams voneinander trennen. Sich mit diesen Fragestellungen zu befassen ist möglicherweise die wichtigste Aufgabe, der sich die GCC-Staaten in ihrem Bemühen um kontinuierliches Wachstum und Wohlstand stellen müssen. Deshalb müssen auch die richtigen Hilfsmittel gefunden werden, um das vor Ort verfügbare Humankapital zu erschließen und mit Entscheidungsbefugnissen auszustatten. Und: Das Wissen aus dem Ausland muss transferiert und gespeichert werden. Dies ist vielleicht die bedeutsamste Herausforderung im Bemühen um Wirtschaftswachstum und eine nachhaltige Entwicklung für die Volkswirtschaften und Gesellschaften der GCC-Staaten. <

DIE ÜBERFLIEGER

In Dubai entsteht der größte Flughafen der Welt. Das Projekt kommt etwas langsamer voran als geplant. Aber die Vision steht: Die Luftfahrt ist das Öl des 21. Jahrhunderts

DUBAI
WORLD
CENTRAL

33



BERLIN-BRANDENBURG
INTERNATIONAL

4,1



BANGKOK-
SUARNABHUMI

3,8



DENVER

4,8

BAUKOSTEN

IN MILLIARDEN US-DOLLAR

Auf einer riesigen Wüstenfläche im Golfemirat Dubai steht der vermutlich längste Bauzaun der Welt. Dahinter entsteht ein Flughafen. Allerdings nicht irgendeiner. Der Name „Dubai World Central“ beschreibt den Anspruch. Der größte und schönste Flughafen der Welt soll es werden. Mega reicht nicht, es muss giga sein – typisch Dubai. Triumphierend präsentiert die glasglänzende Vitrinenmetropole der restlichen Welt ihre Superlative: höchstes Gebäude der >

»INNERHALB EINES RADIUS VON ACHT STUNDEN LEBEN VIER MILLIARDEN MENSCHEN, ALSO ZWEI DRITTEL DER WELTBEVÖLKERUNG«

TIM CLARK, EMIRATES-PRÄSIDENT, ÜBER DIE GEOSTRATEGISCHE LAGE VON DUBAI

Welt, größte Shoppingmall der Welt, größte von Menschenhand geschaffene Insel der Welt, größte Indoor-Skihalle der Welt. Und nun: der größte Flughafen der Welt.

Wenn Dubai World Central (DWC) zwischen 2025 und 2030 fertiggestellt ist, werden 33 Milliarden Dollar auf 140 Quadratkilometer Wüstengelände verbaut worden sein. 120 bis 150 Millionen Passagiere und zwölf Millionen Tonnen Fracht sollen dann jährlich hier durchgeschleust werden. Das sind doppelt so viele Fluggäste wie heute in London-Heathrow und fünfmal so viel Fracht wie in Frankfurt am Main. Für den reibungslosen Strom von Menschen und Paletten werden fünf Start-und-Lande-Bahnen sorgen, die gleichzeitig betrieben werden können. Mit je viereinhalb Kilometer sind sie lang genug für die größten Jets. Dubai World Central – das ist ein Airport wie aus einer anderen Welt. Ein Flughafen aus 1001 Nacht.

Dabei soll der eigentliche Airport lediglich das Herz einer „Aerotropolis“ sein, einer Luftfahrtstadt mit Messegelände und satellitenartigen Einrichtungen für Logistik, Industrie und Forschung, mit Büros, Freizeitparks, Golfplatz, Hotels, Geschäften, Moscheen und Wohnvierteln für Arbeiter, Angestellte und Manager, fein säuberlich separiert, wie es üblich ist in Dubai. Fast eine Million Menschen sollen hier einmal wohnen und arbeiten. Glaubt man den ehrgei-

zigen Planern, existiert auf der ganzen Welt kein besserer Flughafenstandort als der kleine Wüstenstaat. „Sämtliche Flughäfen auf der ganzen Welt lassen sich über unser Drehkreuz miteinander verbinden“, preist Scheich Ahmed Bin Saeed Al Maktoum, Vorsitzender der staatlichen Fluggesellschaft Emirates Airlines, die geostrategische Lage des Emirats. Vom derzeitigen Flughafen „Dubai International“ starten 150 Airlines zu 220 Zielen. „Innerhalb eines Radius von vier Flugstunden leben zwei Milliarden Menschen“, erklärt Emirates-Präsident Tim Clark, „bei acht Stunden sind es sogar vier Milliarden, also zwei Drittel der Weltbevölkerung.“

DIE IDEALE LAGE

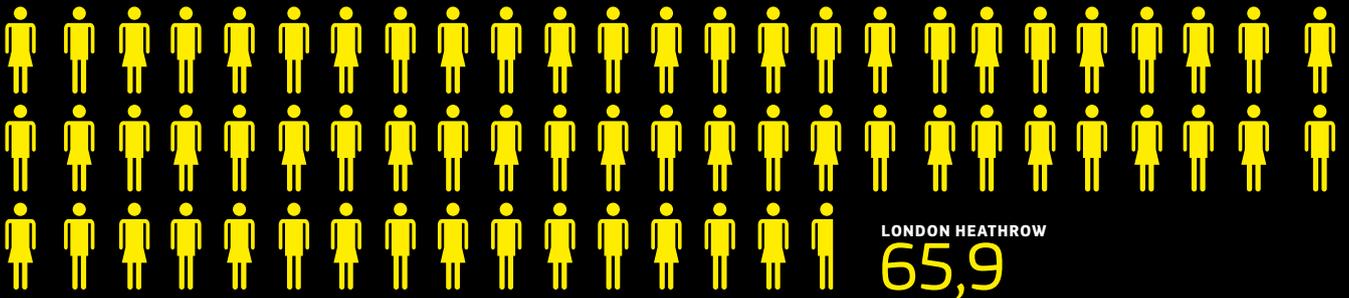
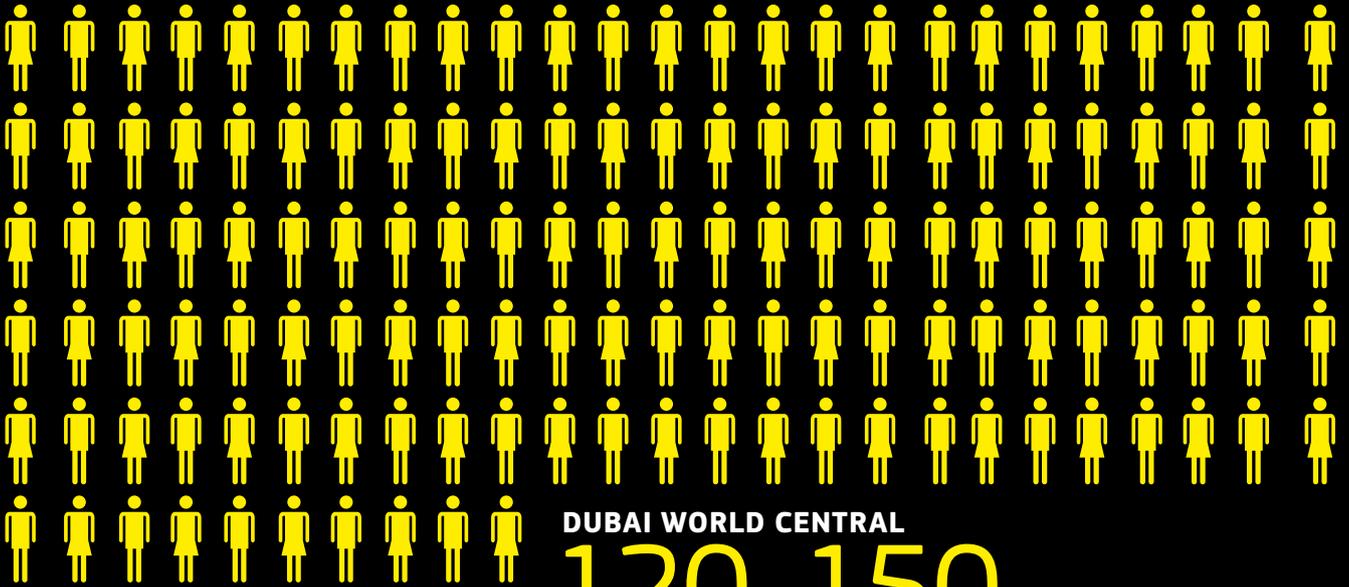
Durch die Globalisierung und den steigenden Wohlstand in den Schwellenländern, so das Kalkül, verschiebt sich das Gravitationszentrum der weltweiten Luftfahrt von Europa weiter an den Golf. Dubai wird dabei als Welt-Verschiebebahnhof des internationalen Luftverkehrs immer wichtiger. Für Indien und China beispielsweise liegt das Emirat ideal – genau zwischen Produktion und Konsum, zwischen Fabriken und Verbrauchern. Jebel Ali, der größte Seehafen des Nahen Ostens, liegt nur zehn Kilometer vom künftigen Super-Airport DWC entfernt. Theoretisch sind Umschlagzeiten zwischen Schiff und Flugzeug von weniger als einer Stunde möglich. In Dubai werden chinesische Laptops mit deutschen, englischen und russischen Tastaturen ausgerüstet und dann auf die

Weiterreise geschickt. Kisten mit Eiern aus deutscher Freilandhaltung werden in kleine Maschinen umgeladen, sodass die Gäste der Nobel-Resorts auf den Malediven das perfekte Frühstück genießen können. Die ideale Lage hat Dubai schon in der Vergangenheit imposante Wachstumsraten beschert. Allein zwischen 2006 und 2010 stieg die Zahl der Fluggäste von 24,8 auf 47,2 Millionen, beim Frachtaufkommen rangiert Dubai International mit 2,27 Millionen Tonnen mittlerweile weltweit auf Platz sechs. Selbst in der zurückliegenden Wirtschafts- und Finanzkrise gab es keinen Einbruch.

Auch für die Zukunft stehen die Zeichen klar auf Wachstum. Boeing und Airbus gehen davon aus, dass sich die weltweite Flotte der Passagier- und Frachtmaschinen bis 2030 verdoppeln wird. Die Luftfahrtstrategen in Dubai wollen diesem Trend nicht hinterherlaufen, sondern von Anfang an kräftig mitverdienen. „Wir wollen Marktanteile von den europäischen Drehkreuzen gewinnen“, sagt Paul Griffiths, der >

PASSAGIERE

IN MILLIONEN PASSAGIERE/JAHR

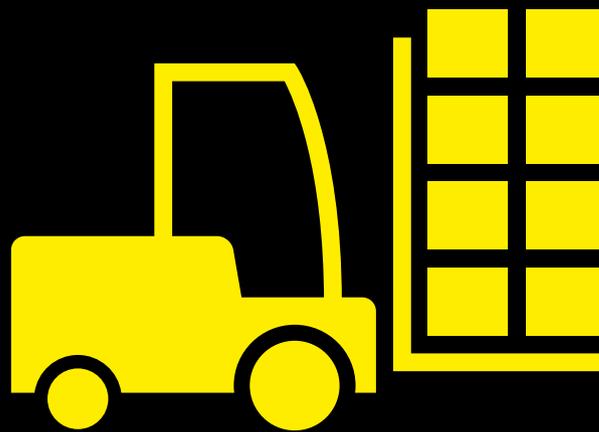


CARGO

IN MILLIONEN TONNEN FRACHT/JAHR



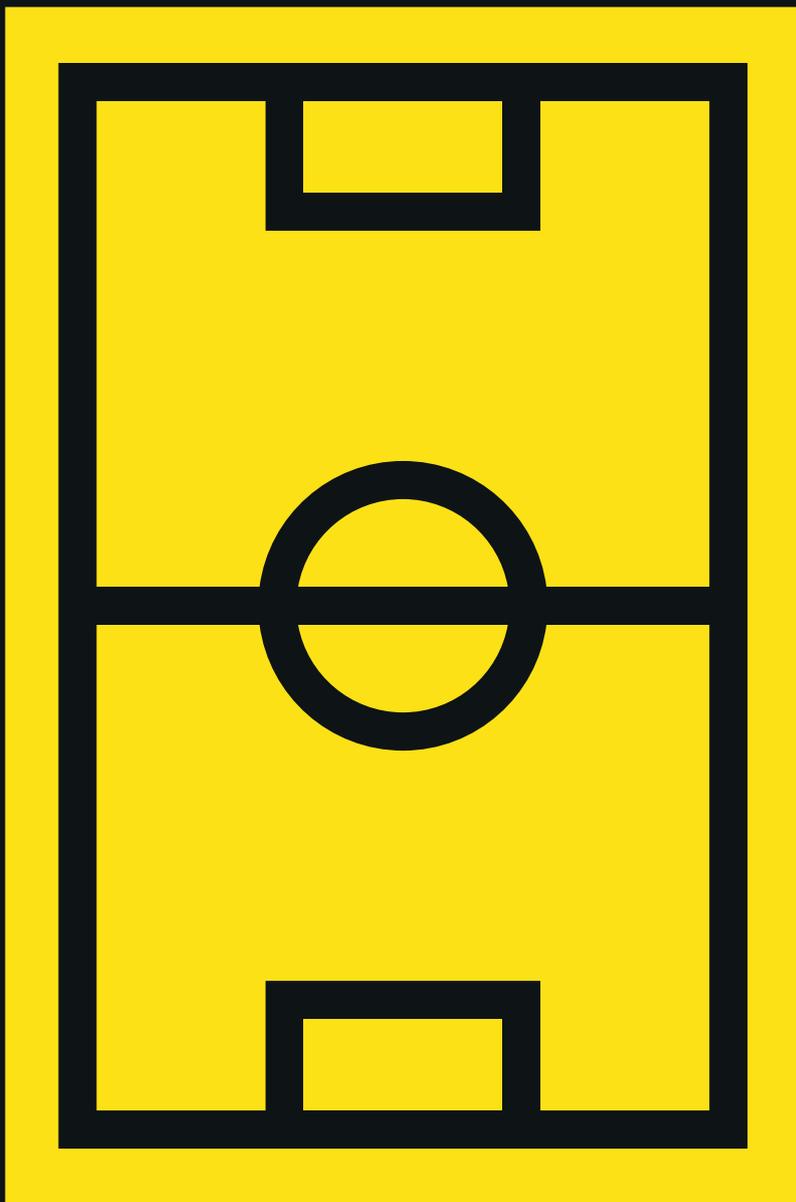
FRANKFURT/MAIN
2,28



12 DUBAI
WORLD
CENTRAL

GESAMTFLÄCHE

IN FUSSBALLFELDERN



DUBAI WORLD CENTRAL

19.607

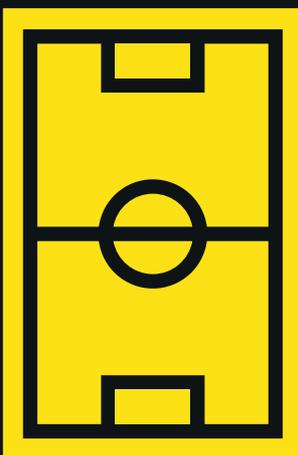
Chef der Flughafengesellschaft Dubai Airports. Mit einem Flughafen, der für jedes Wachstum gerüstet ist. Luftfahrt und Wohlstand werden in Dubai stets in einem Atemzug genannt, die Flughäfen sind die Erdölquellen des 21. Jahrhunderts. Nach Berechnungen des englischen Wirtschaftsforschungsinstituts Oxford Economics hängen schon heute 260.000 Jobs, also jeder fünfte Arbeitsplatz in Dubai, an der Luftfahrt – direkt oder durch die Ausgaben der Touristen und Geschäftsleute, die mit dem Flugzeug nach Dubai kommen. Entsprechend groß ist die Euphorie gegenüber der Luftfahrt.

MEHR FLUGZEUGE, MEHR PASSAGIERE, MEHR FRACHT

In Dubai versteht niemand, wie man eine Luftverkehrssteuer beschließen, Nachtflugverbote diskutieren und jahrelange Moderationsverfahren über den Bau von Landebahnen führen kann. Schon der bisherige Flughafen ist rund um die Uhr in Betrieb, von lästigen Steuern bleibt der Luftverkehr weitgehend verschont. Dass Scheich Ahmed Bin Saeed Al Maktoum in Personalunion über die Luftfahrt- und Verkehrsbehörde, Emirates Airlines und Dubai Airports gebietet, verkürzt die Entscheidungsprozesse. Nicht zuletzt verlassen sich die Airport-Planer auf die Flugzeugbestellungen ihres Flaggschiffkunden Emirates Airlines. Die Fluglinie mit global hervorragendem Image ordert

NEW YORK
JOHN F. KENNEDY

2.794



JEBEL ALI, DER GRÖSSTE SEEHAFEN DES NAHEN OSTENS, LIEGT NUR ZEHN KILOMETER ENTFERNT. THEORETISCH SIND UMSCHLAGZEITEN ZWISCHEN SCHIFF UND FLUGZEUG VON WENIGER ALS EINER STUNDE MÖGLICH.

zur Freude von Boeing und Airbus einen Großraumjet nach dem anderen. Im Sommer dieses Jahres stehen Kaufverträge im Wert von weit über 80 Milliarden US-Dollar im „order book“ von Emirates. Es ist nicht allzu schwierig hochzurechnen, wie viele Millionen Passagiere und wie viele Millionen Tonnen Fracht zusätzlich am Emirates-Heimatdrehkreuz landen und abfliegen, wenn diese Flugzeuge in spätestens zehn Jahren ausgeliefert sind. „Wir wissen genau, wann diese Passagierplätze auf den Markt kommen“, sagt Lorne Riley, bei Dubai Airports verantwortlich fürs Marketing. „Und das erlaubt uns, die Kapazitäten zu planen, mit denen wir dieses Wachstum bewältigen können.“ Auf dem bisherigen Flughafen, der von allen Seiten von Büros, Wohnsiedlungen und Gewerbegebieten eingekesselt ist, wird es also irgendwann zu eng werden. Die Frage ist nur: wann?

ALLES BRAUCHT EIN WENIG LÄNGER

Die Bauarbeiten kommen zurzeit etwas langsamer voran als geplant. Ein Frachtterminal, ein Runway und der Kontrollturm sind fertig. Wie ein Pfahl steckt der 96 Meter hohe Tower im Boden der Wüste. Die Besatzung hat einen

vergleichsweise ruhigen Job. Noch. Das Frachtgeschäft läuft gut an. DWC lockt mit günstigen Gebühren und einer direkten Straßenverbindung zum Freihafen. Die Betreiber sind optimistisch. „Man sieht doch, dass es ein Flughafen wird“, sagt Operations Manager Dilip K. Sitlani. Die Flugbewegungen pro Monat steigen rasch. Doch von den Folgen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise blieben die Pläne für Dubai World Central nicht ganz verschont. Die Pläne für DWC stammen aus den 90er-Jahren, einer Zeit, in der alles möglich schien. Zurzeit verläuft die Entwicklung eher evolutionär.

Dubai International, nur fünf Kilometer südöstlich des Stadtzentrums gelegen, wurde in den vergangenen Jahren stetig ausgebaut. Das vor drei Jahren eröffnete, exklusiv für Emirates Airlines gebaute Terminal 3 katapultierte die Kapazität auf jährlich 60 Millionen Passagiere. Bis 2018 soll Dubai International ein weiteres Terminal ausschließlich für den Airbus A380 erhalten und 90 Millionen Fluggäste verkraften können – so viel wie der derzeit weltgrößte Airport in Atlanta. Emirates Airlines hat das Datum für den Umzug nach DWC mittlerweile auf „irgendwann zwischen 2022 und 2030“ verschoben. „Durch den Kapazitätsausbau von Dubai International erscheint ein baldiger Umzug zum neuen Flughafen nicht notwendig“, dämpft Salem Obaidalla, Senior Vice President Commercial Operations bei Emirates Airline, die Erwartungen. Sein Chef Tim Clark sieht DWC in den ersten Jahren nach 2018 als „eine Art Überdruckventil für Dubai International – vor allem für Airlines, die neu nach Dubai kommen, und für solche, die aus Kostengründen auf den neuen Flughafen ausweichen“.

Auch langfristig wird DWC den alten Airport nicht ersetzen, sondern ergänzen.

Alles braucht offenkundig etwas mehr Zeit. Aber grundsätzlich steht das Jahrhundertprojekt nicht infrage.

„Wir erwarten neues Wachstum“, sagt Dubais Herrscher Scheich Mohammed bin Rashid Al Maktoum, „und dafür müssen wir gewappnet sein.“ Mit dem größten Flughafen der Welt. Vision und Strategie sind weiter schlüssig. Das Gravitationszentrum der Weltwirtschaft verlagert sich eher schneller als prognostiziert nach Osten. Und Dubai liegt genau in der neuen Mitte. <

TAKE AWAY

► Flughäfen sind die Erdölquellen des 21. Jahrhunderts.

Sie sollen den Wohlstand der Region nach dem Ende des Öl-Booms sichern.

► Durch die Globalisierung

und den Wohlstand in den Schwellenländern verschiebt sich das Zentrum der Luftfahrt von Europa an den Golf.

IRAK

KUWAIT

→ KUWAIT CITY

BAHRAIN

→ MANAMA

KATAR

DOHA →

SAUDI-ARABIEN

ZUG KRAFT



Eisenbahn statt Schiff. In Kuwait City beginnt ein neues Kapitel des Personentransports am Golf.

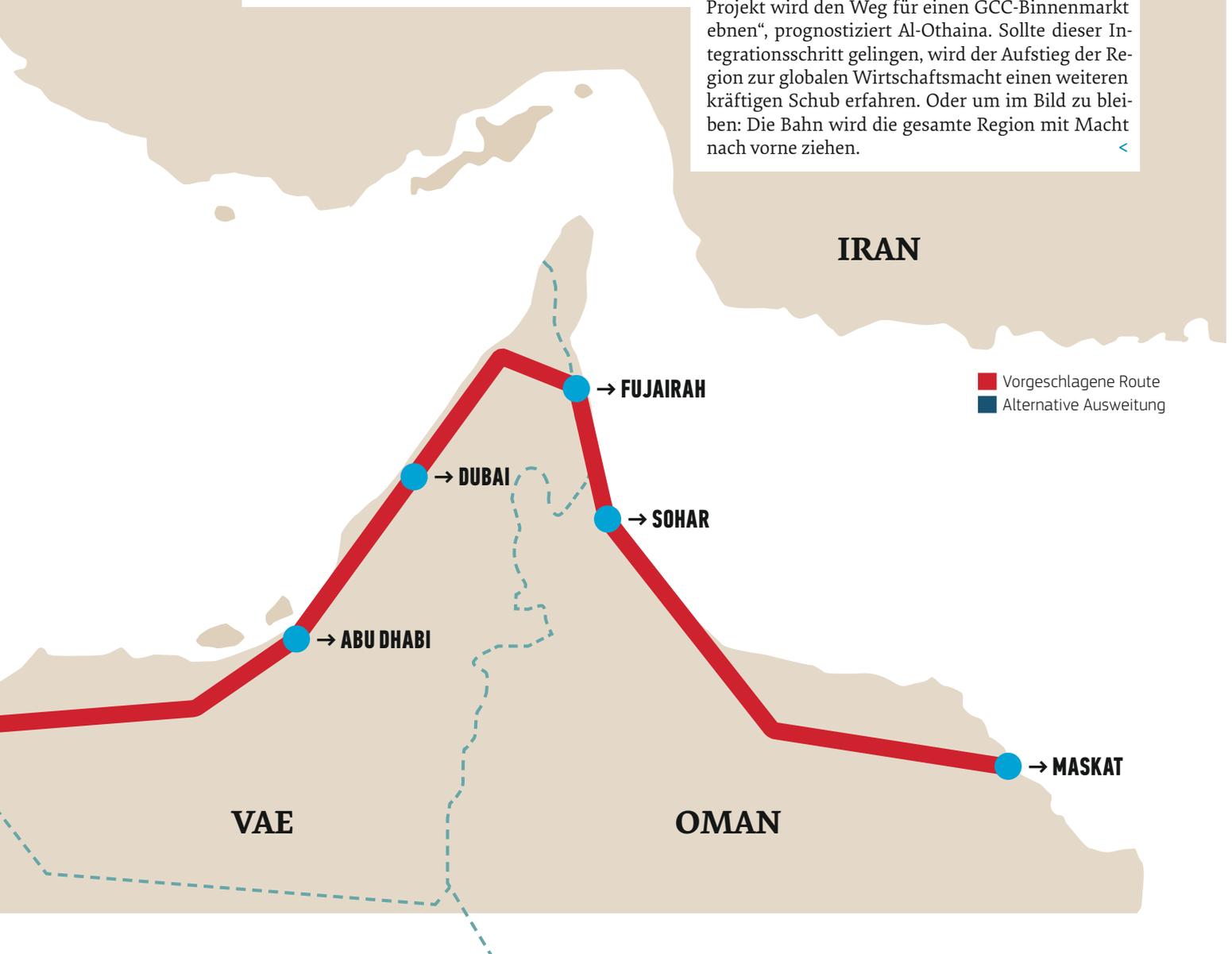
Ab 2017 werden von Kuwait aus Züge in die anderen GCC-Staaten abfahren. Das neue Eisenbahnnetz ist dabei mehr als ein Infrastrukturprojekt

Lokomotiven und Waggons sollen die Golfstaaten näher zusammenbringen. Und Kuwait macht den Anfang im GCC Rail Network. Das gilt im doppelten Sinne. Zum einen geografisch: Vom Jahr 2017 an werden schnelle und bequeme Züge von Kuwait aus zunächst Richtung Saudi-Arabien, Bahrain und Katar fahren. In der zweiten Bauphase werden die Vereinigten Arabischen Emirate und Oman an die Linie angeschlossen. Schließlich werden die VAE auch noch mit Saudi-Arabien direkt verlinkt.

Zum Zweiten hat Kuwait bereits im letzten Herbst eine Public Private Partnership angekündigt, die aus der Vision mit politischer Signalwirkung eine technische Realität mit Hochgeschwindigkeits-Dieselszügen machen soll. Kuwaits Kommunikationsminister Salem Al-Othaina stellte kürzlich auf einer Konferenz in Doha klar: Das GCC Railway Network wird den Weg hin zu einer ökonomischen Integration der Region beschleunigen. Kuwait verfügt bereits über ein gut ausgebautes nationales Metro- und Bahnnetz. Und damit über entsprechend viel Expertise, wie man ein Bahnangebot so konzipiert, dass es auch in ausreichender Zahl Passagiere findet.

Die Marktchancen für das Projekt sind grundsätzlich hervorragend, denn der Personenverkehr innerhalb der GCC-Staaten nimmt kontinuierlich zu. So überquerten 1995 weniger als fünf Millionen Bürger die Grenze von einem Golfstaat zum anderen. 2010 waren es mit 15 Millionen bereits dreimal so viele. „Dieser Trend wird sich fortsetzen und es wäre strategisch unklug, das Transportmittel Eisenbahn außen vor zu lassen“, kommentiert Michael Wette. Der Partner und Managing Director von Roland Berger Strategy Consultants im Nahen Osten ist zudem davon überzeugt: „Das Projekt wird sich trotz hoher Initialkosten langfristig lohnen.“

Mindestens 15 Milliarden US-Dollar, so rechnet der Projektplan hoch, wird die transnationale Golf-Bahn kosten. Auch Kuwaits Kommunikationsminister hat nicht den geringsten Zweifel, dass dieses Geld gut investiert ist. Zwar liegt in der Natur der Sache, dass man den ökonomischen Mehrwert des Infrastruktur-Projektes mit Ausgangspunkt an der kuwaitischen Grenze zum Irak im Vorhinein nicht auf den Dollar genau berechnen kann. Doch seine strategische Bedeutung liegt auf der Hand: „Das Projekt wird den Weg für einen GCC-Binnenmarkt ebnen“, prognostiziert Al-Othaina. Sollte dieser Integrations Schritt gelingen, wird der Aufstieg der Region zur globalen Wirtschaftsmacht einen weiteren kräftigen Schub erfahren. Oder um im Bild zu bleiben: Die Bahn wird die gesamte Region mit Macht nach vorne ziehen. <



ABDULLA M. AL AWAR**Dubai International
Financial Centre (DIFC)**

Der 32-Jährige ist seit 2009 Chef des DIFC und gehört dem Verwaltungsrat der Börsenholding Borse Dubai an. Er ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung des DIFC, einer Finanz-Freizone mit eigener Rechtsprechung und Aufsichtsbehörde, die mehr als 800 Firmen beherbergt, darunter viele der wichtigsten internationalen Banken und Vermögensverwalter. Al Awar gehörte zum Gründungsteam eines Vorläufers von Dubai Knowledge Village und Dubai Internet City und war vor seiner jetzigen Position Managing Director der DIFC Authority.

Blickt optimistisch in die Zukunft: Der 32-jährige Abdulla M. Al Awar ist für die strategische Ausrichtung des Dubai International Financial Centre zuständig.

» WIR WERDEN EIN GLOBALER KNOTENPUNKT DER FINANZWELT «

Als Chefstrategie des Dubai International Financial Centre baut der 32-jährige **Abdulla Mohammed Al Awar** gerade einen wichtigen Finanzplatz am Persischen Golf auf. Seine Expertise ist gefragt, und Interviews mit ihm gelten als hohe Ehre. THINK:ACT gewährte der Experte Einblicke in Dubais Strategie, zu einer Schnittstelle der Geldwirtschaft zu werden

THINK:ACT Sie wollen Ihr Land als Drehscheibe für Finanzdienstleistungen in der Golfregion etablieren. Wie wird aus einer Vision ein konkreter Plan?
ABDULLA MOHAMMED AL AWAR: Das DIFC wurde gegründet, um die Lücke zwischen West und Ost zu schließen und diese internationalen Märkte und Finanzzentren zu verbinden. Die Region zwischen London und Hongkong ist sehr vielversprechend, was die Investitions- und Geschäftschancen angeht. Sie umfasst rund 42 Länder und ist eine wohlhabende Region, was eine Chance für große Banken und Vermögensverwalter bedeutet, die ihr Geschäft ausweiten und diesen Markt erobern wollen. Wir fanden, dass eine Möglichkeit fehlte, die Chancen dieser Region zu denselben Rahmenbedingungen zu erschließen, die diese internationalen Unternehmen gewohnt sind. Also haben wir eine Art Freihandelszone für Finanzdienstleister geschaffen, die sämtliche Beschränkungen für die Geschäftstätigkeit ausländischer Firmen beseitigte.

Bahrain, Katar und Ihr Nachbaremirat Abu Dhabi versuchen ebenfalls, die internationale Finanzbranche anzuziehen. Warum sollte jemand zu Ihnen kommen?

Auf den 45 Hektar des DIFC, das entspricht einer Fläche von 63 Fußballfeldern, gilt in Fragen des Zivil- und Wirtschaftsrechts ein angelsächsisches Rechtssystem und nicht das Zivilrecht der Vereinigten Arabischen Emirate (VAE). Dieses System ähnelt sehr stark dem englischen Recht und das macht es attraktiv für internationale Unternehmen und Finanzinstitute. Sie knüpfen an ein Rechtssystem an, das sie gewohnt sind – mit dem Unterschied, dass sie es näher an ihrem Zielpublikum tun. Darüber hinaus passt das, was die Stadt ansonsten zu bieten hat, genau zu den Bedürfnissen dieser Unternehmen. Nehmen Sie zum Beispiel den Flughafen Dubai: Für internationale Firmen sind Verkehrsverbindungen sehr wichtig, und von Dubai gelangt man leicht zu Zielen in Afrika, in Südasien und sogar in Südostasien. Auch den Faktor Lifestyle sollten Sie nicht unterschätzen: Die City bietet eine beispiellose Lebensqualität.

Ihre Ambitionen sind groß. Dubai soll ja nicht nur ein regionales, sondern ein internationales Finanzzentrum werden, auf Augenhöhe mit London, Frankfurt oder Hongkong. Wie weit sind Sie auf diesem Weg schon gekommen?

In unseren Gesprächen mit Unternehmen ermuntern wir sie, von Dubai aus mehr als nur ihr Geschäft mit den Ländern des Golf-Kooperationsrates oder des Vorderen Orients zu betreiben und auch Regionen wie Südasien oder Afrika abzudecken. Das >

»Wir haben eine Art Freihandelszone für Finanzdienstleister geschaffen.«

unterstreicht, dass wir ein globaler Knotenpunkt werden wollen. Die traditionell besonders in Märkten wie Asien und Afrika starke britische Großbank Standard Chartered zum Beispiel hat im letzten Jahr ihren für den Nahen Osten, Europa, Afrika und Amerika zuständigen Chef nach Dubai abgeordnet. Das halte ich für ein Zeichen des Vertrauens der Bank in das DIFC.

Seit der Schuldenkrise Dubais in den Jahren 2008 und 2009 haben Sie auch Rückschläge erlebt. Eine Reihe Finanzdienstleister hat Ihr Zentrum verlassen ...

Keine Stadt und kein Finanzzentrum ist von der Wirtschaftskrise verschont geblieben. Aber es gab Unternehmen, die sich sehr belastbar gezeigt haben. Genau genommen haben wir keinen der großen Namen im DIFC verloren. Im Gegenteil: In den vergangenen zwei Jahren haben wir eine Wachstumsrate von im Schnitt sechs Prozent gehabt, was die Zahl unserer registrierten Kunden angeht.

In jüngster Zeit haben Sie vermehrt den Kontakt zu asiatischen Ländern wie Indien, China und Südkorea gesucht. Aus dem Westen kommt keiner mehr?

Voriges Jahr haben wir unsere Geschäftsstrategie komplett überprüft. Dabei ist uns eines bewusst geworden: Mit der Wirtschaftskrise haben sich die Zentren der wirtschaftlichen Aufmerksamkeit in Wachstums- und Schwellenmärkte verlagert. Deshalb haben wir zweierlei getan: Erstens erklären wir Unternehmen in Märkten wie Europa, den USA, Hongkong, und vor allem die sind unsere vorhandenen Kunden –, dass sie von Dubai aus noch viel mehr unternehmen können. Aber eine unserer Hauptentscheidungen war auch, mit Blick auf neue Geschäftschancen aktiver in Schwellen- und Wachstumsmärkten zu werden. Deshalb ist es nur natürlich, wenn man jetzt sieht, dass unter den Neuzugängen mehr Unternehmen aus dem Vorderen Orient, aus Südasien und Ostasien sind.

Ihr Geschäft beruht vor allem darauf, internationale Akteure in das DIFC zu bringen. Wäre es langfristig wichtiger, auch mehr einheimische Firmen von globaler Bedeutung zu haben?

Es gibt schon gute Beispiel für einheimische Unternehmen in unserem Zentrum. In der Gründungs-

phase, als das DIFC noch sehr neu war, mussten die Unternehmen in der Region wohl erst einmal lernen, was für eine Infrastruktur das ist, die wir anbieten. Jetzt – sechs, sieben Jahre später – haben wir gute Beispiele von Unternehmen aus der Region und aus den VAE, die das DIFC als Geschäftssitz gewählt haben, weil sie internationaler auftreten und expandieren wollen.

Sie bemühen sich sehr aktiv darum, Scharia-konformen Finanzprodukten zu größerer internationaler Akzeptanz zu verhelfen, etwa den sogenannten Sukuk-Anleihen oder Takaful-Versicherungen. Wie wichtig ist dieses Segment für den Erfolg Ihres Zentrums?

Sehr wichtig, und wir widmen diesem Segment unverändert erhebliche Aufmerksamkeit. Denn islamische Produkte kommen bei allen Arten von Finanzdienstleistungen vor, die im DIFC angeboten werden. Sie durchziehen das Bankgeschäft, die Vermögens- und Fondsverwaltungsaktivitäten, das Versicherungsgeschäft. Wenn wir mit den entsprechenden Unternehmen im Gespräch sind, versuchen wir, sie auf diese Möglichkeiten hinzuweisen – ob sie sich etwa um eine Lizenz von unserer Regulierungsbehörde DFSA für ein islamisches Geschäftssegment bemühen möchten.

Man kann Ihr Zentrum auch als Teil des Versuchs betrachten, den Ölreichtum Ihres Landes in langfristiges Wachstum für künftige Generationen umzumünzen. Halten Sie das vor dem Hintergrund der Turbulenzen an den Finanzmärkten in den vergangenen paar Jahren noch für eine gute Idee?

Ich glaube, die Diversifizierung in den Dienstleistungssektor ist eine hervorragende Strategie. Wir sind ja gerade dabei, die Vision zu verwirklichen, aus Dubai eine wissensbasierte Volkswirtschaft zu machen. Denn wir haben einen Cluster von Finanzdienstleistern geschaffen, die es hier noch vor sechs Jahren nicht gab. Mehr als 11.000 Menschen arbeiten bereits hier. Das bringt eine Menge wirtschaftlichen Mehrwert und ausländische Direktinvestitionen und pflanzt sich positiv in die Wirtschaft der City fort.

Aber so ganz rund läuft es zurzeit nicht, oder? Ihr kommerzieller Zweig DIFC Investments hat einen riesigen Schuldenberg angehäuft, nachdem er unter anderem in ausländische Aktien und in Immobilien außerhalb des DIFC selbst investierte.

Unsere wichtigste Lehre aus der Wirtschaftskrise war es, uns auf unseren Grundauftrag zu konzentrieren, das DIFC zu einem führenden internationalen Finanzzentrum zu machen. In diesem Sinne haben wir Anfang 2010 unsere Strategie überprüft und unsere Geschäftsziele für die nächsten drei bis vier Jahre festgelegt. Die hängen alle mit diesen 45 Hektar zusammen und damit, dieses Areal als globales Finanzzentrum voranzubringen.

Ist die Schuldenkrise Dubais ausgestanden?

Ich bin kein Hellseher, aber ich glaube wirklich, dass wir Fortschritte in die richtige Richtung machen. Gemessen an den Zahlen war 2010 besser als 2009,

und 2011 scheint besser zu werden als 2010 – deshalb glaube ich sicher, dass wir auf gutem Weg zur Erholung sind.

Dubai galt bis zur Krise als Land der Superlative. In den vergangenen drei Jahren ist vieles auf Normalmaß geschrumpft. Einige wichtige Projekte sind gescheitert oder wurden stark verkleinert. Ist das gut oder schlecht?

Was die Finanzdienstleistungen angeht, hat Dubai stets eine starke Position behalten. In der jährlich vom Magazin „The Banker“ veröffentlichten Rangliste internationaler Finanzzentren ist Dubai gerade drei Plätze auf Nummer acht aufgestiegen – trotz dieser turbulenten Zeiten und übrigens auch trotz der sehr schwierigen Zeiten weltweit.

Wie bereiten Sie sich auf die Auswirkungen der derzeitigen Turbulenzen an den globalen Finanzmärkten vor?

Bis jetzt haben wir keine Alarmsignale bemerkt. Wir sehen weiterhin einiges Interesse von großen Unternehmen, die in unserer Region weiter wachsen wollen, und dazu gehören sogar einige Unternehmen aus den USA und Europa.

Auch innerhalb des Dubai International Financial Centre als Institution gab es Turbulenzen: Innerhalb von nur zwei Jahren haben Sie zweimal einen neuen Gouverneur bekommen. Beeinträchtigt dies das Vertrauen in die Stabilität des Zentrums? Wie reagieren Ihre Kunden darauf?

Veränderungen gibt es in jeder Organisation. Fakt bleibt aber, dass es unseren Kunden im Grunde um hervorragenden Service geht. Deshalb konzentrieren wir uns darauf, ihnen den besten Service zu liefern. Wenn Sie sich das und die Wachstumswahlen vor Augen halten, dann merken Sie, dass die Veränderungen die Arbeit des DIFC nicht beeinträchtigt haben.

Hat Dubai als Finanzzentrum von den Umbrüchen und der Unsicherheit in anderen Teilen der arabischen Welt in jüngerer Zeit profitiert?

Das DIFC hat schon immer Unternehmen angezogen, die eine größere Region abdecken wollen, und das hat es auch während des Arabischen Frühlings weiter getan. Ich glaube, dass das an denselben Faktoren liegt – den sehr klaren Gesetzen und Vorschriften, der Rechtssicherheit, dem sicheren Umfeld und dem Lifestyle. <

»Die Diversifizierung in den Dienstleistungssektor ist eine hervorragende Strategie.«

EINBLICKE: Francesco Pavoni, Senior Partner und zuständig für Finanzdienstleistungen bei Roland Berger Middle East, beantwortet drei Fragen zum Dubai International Financial Centre



Wie schätzen Sie die Bedeutung des Dubai International Financial Centre (DIFC) für die Golfregion ein?

Sehr hoch: Zweifelsohne werden durch das DIFC in Dubai und in der gesamten Region des Golf-Kooperationsrats (Gulf Cooperation Council

– GCC) Geschäftsprozesse beschleunigt. Seit seinen Anfängen im Jahre 2004 hat sich das DIFC zu einer Freizone mit mehr als 700 Unternehmen entwickelt, die in vielen verschiedenen Sparten aktiv sind, zum Beispiel im Banken- und Versicherungswesen, in der Vermögensverwaltung, auf den Kapitalmärkten, im Bereich der freiberuflichen Dienstleistungen oder auch im Einzelhandel. Damit kann kein Zweifel daran bestehen, dass die Kombination aus einer steuerfreien Umgebung, betrieblicher Unterstützung und dem Verzicht auf Eigentumsbeschränkungen für Ausländer ein Erfolgsrezept darstellt. Heute agieren mehr als 70 Prozent dieser Firmen auf den internationalen Märkten, was sich auf die ausländischen Direktinvestitionen in der Region positiv ausgewirkt hat.

Gibt es weitere Finanzzentren in den GCC-Staaten, die mit Dubai im direkten Wettbewerb stehen?

Die gibt es durchaus. Bahrain, Abu Dhabi und Katar sind wichtige Drehscheiben, die alle ihren eigenen Charakter und ihre eigenen Geschäftskonzepte besitzen – Qatar Financial etwa zieht von vor Ort erzielten Profiten eine zehnpromtente Körperschaftssteuer ab. Bahrain ist ebenfalls ein wichtiges Beispiel. Das Königreich verfügt über ein hochentwickeltes Finanzsystem mit mehr als 320 Banklizenzen und einer hohen Anlagenintensität (zum Beispiel beträgt das Verhältnis der Bankaktiva zum BIP 300 Prozent); außerdem spielt es eine wichtige Rolle für die Finanzintermediation (beispielsweise beläuft sich das Verhältnis der Kredite und Einlagen zum BIP auf 170 Prozent). Gemeinsam tragen diese Finanzzentren spürbar zur Beschleunigung der wirtschaftlichen Entwicklung in der gesamten Region des GCC bei.

Hat die Schuldenkrise in Dubai den Ruf der Stadt als Finanzzentrum beschädigt?

Natürlich spürte man die globale Krise auch in Dubai: In Verbindung mit höheren Risikofaktoren beeinträchtigten wirtschaftliche und finanzielle Schief lagen sowie Liquiditätsprobleme die Entwicklung der Stadt als Finanzzentrum. Doch im Vergleich zu anderen Regionen und Volkswirtschaften erwiesen sich Dubai und sein Finanzzentrum als ziemlich widerstandsfähig und die meisten Firmen konnten sich in dieser schwierigen Zeit behaupten. Das DIFC geht sogar mit einer gestärkten Reputation aus der globalen Krise hervor und tritt in einen neuen Wachstumszyklus ein.

VERLÄSSLICHES WACHSTUM



Die zunehmende Urbanisierung in den arabischen Ländern und die damit verbundene Notwendigkeit einer gut funktionierenden Infrastruktur wird die Nachfrage weiter vorantreiben

In den Entwicklungs- und Schwellenländern stellt das Bevölkerungswachstum Unternehmen vor neue Herausforderungen. Warum – und vor allem wie – dadurch aber auch eine Menge Chancen entstehen, untersucht Roland Berger Strategy Consultants in einer neuen Publikationsreihe

W

eltbörsen fahren Achterbahn, Konjunkturprognosen müssen schon nach wenigen Wochen wieder verworfen werden und auch die politische Ordnung in wichtigen Regionen verschiebt sich. Der Arabische Frühling verdeutlicht den Umbruch der politischen Systeme mit aller Macht. Die Welt ist in Bewegung und verändert sich mit enormer Geschwindigkeit. Umso wichtiger sind sogenannte Megatrends: stabile Entwicklungen, die sich massiv auf die Gesellschaft, die Wirtschaft sowie die Umwelt auswirken. Ein wenig Planbarkeit in einer aufregenden Zeit.

Das Bevölkerungswachstum ist ein solcher Megatrend: Es kann relativ präzise vorhergesagt werden, wie viele Menschen in Zukunft auf unserem Planeten leben werden. Das verschafft Unternehmen eine solide Basis, um künftige Geschäftspotenziale zu erkennen und zu nutzen. Die Zahlen weisen in eine eindeutige Richtung: 2030 werden etwa 8,3 Milliarden Menschen auf der Welt leben – fast 20 Prozent mehr als heute. Und auch die geografische Verteilung lässt sich errechnen. Stellt man sich die Welt im Jahr 2030 als Stadt mit knapp 100 Einwohnern vor, so wohnen dann 58

Menschen im Stadtteil Asien, 19 in Afrika, 9 Menschen in Europa, 8 in Südamerika, 5 in Nordamerika und nur ein Mensch in Australien/Ozeanien. Knapp 80 Prozent der Weltbevölkerung werden also in Asien und Afrika leben. Etwa 95 Prozent des Zuwachses gehen auf die Schwellen- und Entwicklungsländer zurück. Die globalen Kräfteverhältnisse dürften sich dadurch gewaltig verschieben.

Bei der Besetzung des IWF-Chefpostens zeigte sich: Noch einmal konnten sich die alten Machthaber durchsetzen – China und Brasilien stehen aber bereit, bei den wichtigen Entscheiderposten in die allererste Reihe aufzurücken. Auch die arabische Halbinsel (Bahrain, Jemen, Katar, Kuwait, Oman, Saudi Arabien, Vereinigte Arabische Emirate) wird durch eine Bevölkerungsexplosion globales Gewicht gewinnen. Von 68 Millionen im Jahr 2010 wird die Zahl ihrer Einwohner im Jahr 2030 auf über 102 Millionen Menschen steigen – ein Plus von 34 Prozent. Doch wer steht hinter diesen nackten Zahlen? Wer sind die Entscheider, Konsumenten und Produzenten von morgen? Ein Blick auf die Statistik zeigt: Die Menschen in den arabischen Ländern im Jahr 2030 werden sehr jung sein. Im Jemen beträgt der Altersdurchschnitt dann 21 Jahre. Und auch Kuwait, Oman, Katar und Saudi Arabien liegen mit unter 39 Jahren deutlich unter dem Schnitt

von 44 in Industrienationen. Ein Blick auf die Altersstruktur zeigt auch, dass in der arabischen Welt vor allem die arbeitende Bevölkerung zunehmen wird: ein entgegengesetzter Trend zu Nationen, die zunehmend altern. Neben der Anzahl der Menschen wird den Prognosen zufolge auch das Pro-Kopf-Einkommen steigen. In Kuwait, Saudi-Arabien, Katar sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) ist mit stabilen Wachstumsraten von drei bis fünf Prozent zu rechnen. In Saudi-Arabien zum Beispiel werden in den nächsten zehn Jahren 14 Prozent mehr Haushalte über ein Jahreseinkommen von mehr als 25.000 US-Dollar verfügen – eine neue Mittelschicht entsteht. Diese ist wichtig für gesellschaftliche Stabilität und sichert der Wirtschaft die nötige Nachfrage. Die arabischen Länder sind eine aufstrebende Region und bieten für europäische Investoren optimale Bedingungen.

Die Bruttoinlandsprodukte in der Region werden – bis auf den Jemen – in den nächsten Jahren kontinuierlich steigen, Wachstumsraten zwischen drei und sechs Prozent machen Geschäfte planbar. Schon heute boomen die Handelsbeziehungen mit der Europäischen Union. Importspitzenreiter sind die VAE. Im Jahr 2011 exportierte die EU Güter im Wert von 40 Milliarden US-Dollar in das Land, ein Plus von >



BERND BRUNKE

Mitglied der Geschäftsführung von Roland Berger Strategy Consultants, Autor der Publikationsreihe „Eight Billion Business Opportunities“

» TROTZ DER UNSICHEREN AUSSICHTEN FÜR DIE WELTWIRTSCHAFT SIND DIE INVESTITIONSVORHABEN VOR ORT IMMENS «

17,7 Prozent zum Vorjahr. Die zunehmende Urbanisierung in den arabischen Ländern und die damit verbundene Notwendigkeit einer gut funktionierenden Infrastruktur wird die Nachfrage weiter vorantreiben. Fast alle Maschinen und Anlagen werden schon heute aus dem Ausland importiert. Und obwohl die unsicheren Aussichten für die Weltwirtschaft und die Revolutionen in den arabischen Ländern Afrikas Bauprojekte gestoppt haben, bleiben die Investitionsvorhaben immens. Bereits im ersten Quartal 2012 summierten sich die Investitionsvorhaben auf 557 Milliarden US-Dollar. Auch die Chancen, direkt an den Endkunden zu verkaufen, werden sich durch das Bevölkerungswachstum erhöhen. Denn die privaten Konsumausgaben sollen Prognosen zufolge innerhalb der nächsten zehn Jahre pro Jahr durchschnittlich vier Prozent steigen. Besonders Gesundheitsleistungen und Kommunikationstechnologien werden immer stärker nachgefragt. Ein Beispiel: Die VAE importieren schon heute Medizintechnik und verkaufen sie dann in Handelsdrehscheiben wie Dubai weiter. Besonders gefragt: deutsche Produkte mit einem hohen technischen Standard. Die Chancen für deutsche Unternehmen sind immens. Wenn man landestypische Gepflogenheiten beachtet, können aus Chancen reale Geschäfte werden. Wichtig ist es, durch persönliche Beziehungen ein Vertrauensverhältnis zu lokalen Investoren aufzubauen. Ein gutes Netzwerk vor Ort ist dabei ein absolutes Muss. Vor allem

kleinere und unbekanntere Unternehmen benötigen für den Markteintritt strategische Vertriebspartnerschaften mit bekannten Playern vor Ort.

Wie man sich erfolgreich in der Region platziert, zeigt der Armaturen- und Brausenhersteller Hansgrohe aus dem Schwarzwald. Das Unternehmen hat den Clock Tower in Mekka, das Luxushotel Emirates Palace in Abu Dhabi und den Burj Chalifa in Dubai ausgestattet und ist am Projekt Masdar City mit Wasser- und Energiespartechnologien beteiligt: vier von vielen Beispielen der erfolgreichen Expansion. Inzwischen gehört die Hansgrohe AG zu den erfolgreichen Playern in fast allen Ländern der arabischen Halbinsel und erzielte im vergangenen Jahr ein zweistelliges Umsatzplus. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist laut Julian Henco, dem für die Region zuständigen Sales Director, dass Hansgrohe das verkörpert, wofür das Gütesiegel „Made in Germany“ aus Sicht der Kunden im Nahen Osten steht. „Neben deutscher Ingenieurskunst und außerordentlicher Qualität zählen hierzu vor allem eine sehr hohe Verlässlichkeit, ein hervorragender Service – auch nach Abschluss des Geschäfts –, eine starke Kundenorientierung und eine entsprechende Flexibilität“, so Henco. „Dass die Hansgrohe AG zudem durch die Zusammenarbeit mit sechs der weltbesten Designer Produkte und Lösungen in Topdesign anbietet, verschafft uns zusätzliche Vorteile.“ <

ACHT MILLIARDEN MÖGLICHKEITEN

2030 werden etwa 8,3 Milliarden Menschen auf der Erde leben – fast 20 Prozent mehr als heute. Vor allem in den Schwellen- und Entwicklungsländern gibt es eine Bevölkerungsexplosion. Wie sich internationale Unternehmen auf die veränderten Kräfteverhältnisse einstellen können, zeigt die 2012 gestartete Publikationsreihe „Eight Billion Business Opportunities“. Ein Expertenteam von Roland Berger führt darin Interviews mit Spitzenmanagern und Marktexperten vor Ort und untersucht die wirtschaftlichen Potenziale des Bevölkerungswachstums.

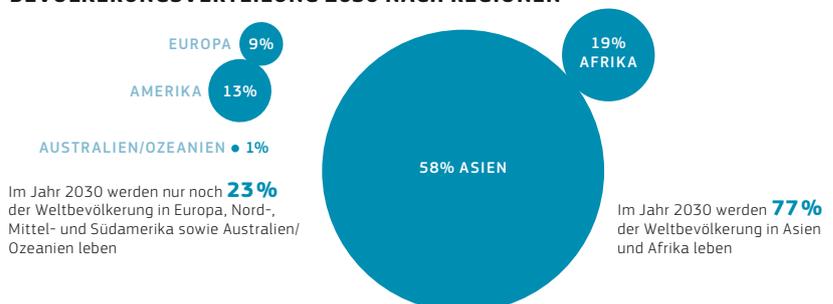
RÜCKFRAGEN BITTE AN:
eightbillionopportunities@rolandberger.com

DER TREND BESCHLEUNIGT SICH

Absolute Entwicklung der Weltbevölkerung von 1800-2030 (in Milliarden Menschen)



BEVÖLKERUNGSVERTEILUNG 2030 NACH REGIONEN



NUR DAS BESTE!

Arabische Investoren sind in der ganzen Welt gern gesehen. Und sie haben sich in den letzten Jahren ein beachtliches Portfolio an globalen Marken zusammengekauft

Harrods

→ 100% KATAR

Shop until you drop. Die Umsätze beim Londoner Nobel-Kaufhaus Harrods landeten seit 2010 in den Kassen von Qatar Holdings. Die haben das Unternehmen von dem ägyptischen Geschäftsmann Mohamed Al-Fayed erworben.



Cirque du Soleil

→ 20% DUBAI



Twitter

→ 3% SAUDI-ARABIEN

Sozialen Netzwerken gehört die Zukunft der Massenkommunikation. Und Saudi-Arabien ist immerhin mit einem kleinen Stake beteiligt.

Dubai wird gerade zur Metropole für Live-Entertainment. Und investiert zunehmend auch in Produktionen mit Weltruf. Der kanadische Cirque du Soleil gehört dazu.



Queen Elizabeth 2

→ 100% DUBAI

Der Golf von Dubai ist auch mit dem Schiff gut erreichbar. Da passt das schönste Kreuzfahrtschiff der Welt gut ins Portfolio.



London Stock Exchange

→ 20,6% DUBAI + 15,1% KATAR

Arabische Investoren halten riesige Aktienpakete. Und mehr als ein Drittel an einer der ältesten und größten Börsen Europas.

Geld schießt sehr wohl Tore. Manchester United mag mehr Tradition und Fans haben. Doch der amtierende englische Meister heißt Manchester City!



Manchester City

→ 100% ABU DHABI



Virgin Galactic

→ 32% ABU DHABI

Flüge ins All erzielen heute Mondpreise. Mit Virgin Galactic werden sie günstiger werden. Und Abu Dhabi wird dabei kräftig mitverdienen.

GLOBAL TOPICS

2012 sieht sich die Welt dramatischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüber – und in 60 Ländern vollziehen sich politische Machtwechsel, die sich direkt auf 50 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts auswirken



Mit unserer Initiative GLOBAL TOPICS geben wir Entscheidungsträgern Einschätzungen zu hochbrisanten Themen an die Hand und umreißen mögliche Lösungen. Gestützt auf unsere Position als global aufgestelltes Unternehmen nehmen wir die Verschuldung, die Probleme des Sozialstaats, die Energieversorgung und den demografischen Wandel in den Blick, um ihre Auswirkungen auf die Zukunft unserer Welt zu untersuchen. Außerdem ergründen wir, wie der gesamte afrikanische Kontinent Wege findet, diese Herausforderungen in Chancen zu verwandeln.

1 Die Bevölkerungsexplosion und 20 wachstumsstarke Schwellenländer

Die Publikationsreihe 8 Billion Business Opportunities untersucht, wie das Bevölkerungswachstum für eine Verbesserung wirtschaftlicher Zukunftsaussichten sorgen wird. Unsere einleitende Studie analysiert die 20 Schwellenländer mit den besten Geschäftschancen und Wachstumsmöglichkeiten. Laut Prognosen werden diese Staaten im Jahre 2030 zwei Drittel des gesamten Wirtschaftswachstums der Schwellenländer ausmachen.

2 Die Entwicklung der Schwellenländer erfordert eine Anpassung der Personalstrategien

80 Prozent der weltweiten Arbeitskräfte sind in Schwellenländern tätig. Inwieweit ein Unternehmen auf diesen Märkten erfolgreich ist, hängt nicht selten davon ab, wie es sein Personal rekrutiert, an sich bindet und verwaltet. Diese Studie befasst sich mit einigen der wichtigsten Personalfragen und organisatorischen Herausforderungen, denen sich europäische Unternehmen stellen müssen, um in diesen Wirtschaftsräumen bestehen zu können.

3 Afrika – schon bald die Weltregion mit der höchsten Wirtschaftsdynamik

Afrika hat sich gewandelt. Seine wirtschaftlichen Gegebenheiten haben die alten Wahrnehmungen des Kontinents weit hinter sich gelassen. Sein Wachstum ist so stabil und breit gefächert wie noch nie zuvor. Das Pro-Kopf-Einkommen wird in den kommenden zwölf Jahren um 50 Prozent ansteigen und dafür sorgen, dass Afrika zu den Weltregionen mit der höchsten Wirtschaftsdynamik zählen wird. Reformen und unternehmerische Initiativen haben aus Afrika einen Kontinent voller Geschäftschancen gemacht, den man nicht länger ignorieren kann.

4 Der Umbau komplexer Wohlfahrtssysteme

Als soziale Infrastruktur zur Unterstützung der Bürger eines Landes haben Wohlfahrtssysteme eine zentrale Bedeutung für die Stärke einer Nation. Billig allerdings sind sie nicht. Frankreich, die Vereinigten Staaten, China und Russland lassen sich den Sozialstaat derzeit jährlich 4.610 Milliarden USD kosten. In einem von einer weltweiten Rezession geprägten Wirtschaftsklima mag die Optimierung der Wohlfahrtssysteme eine große Herausforderung sein, sie birgt aber auch wichtige Chancen für fortschrittliche Ansätze.

5 Der richtige Umgang mit Finanzkrisen und Staatsverschuldung

Staatsdefizite sind eine große Herausforderung: 2011 summieren sich die Schulden der Länder, die im Mittelpunkt des Project 2012 stehen, auf 13,95 Billionen USD. Industrieländer mit hohen finanziellen Rückständen haben die Pflicht, ihre Schuldenberge abzubauen. Entwicklungsländer mit geringerem Defizit müssen ihre Schulden gut im Auge behalten und die Fehler vermeiden, die die Staaten der ersten Welt begangen haben. Dabei empfiehlt sich eine gut abgestimmte Mischung aus sechs Maßnahmen, die jedem Land helfen dürfte, einen soliden Finanzkurs zu halten.



Roland Berger Strategy Consultants

sind gleich mehrfach erfolgreich im Nahen Osten vertreten: Seit 2006 gibt es das Büro in Bahrain, im Almoayyed Tower in Seef, Manama. 2007 war die Büroeröffnung in Beirut, 2009 in Doha und 2011 in Dubai.

Roland Berger Strategy Consultants Middle East W.L.L.

Almoayyed Tower,
22nd floor
P.O. Box: 18259
Manama,
Kingdom of Bahrain

PHONE

+973 17 567-950

EMAIL

office_bahrain@rolandberger.com

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Dr. Martin C. Wittig
Roland Berger Strategy
Consultants GmbH
High Light Towers
Mies-van-der-Rohe-Str. 6
D-80807 München
Tel.: +49 (0)89 9230-0

GESAMTVERANTWORTUNG

Dr. Torsten Oltmanns (V.i.S.d.P.)

PROJEKTLÉITUNG

Dr. Katherine Nölling

REDAKTIONSBEIRAT

Bernd Brunke, Jaap Kalkman,
Dr. Francesco M. Pavoni,
Dr. Tobias Plate, Prof. Dr. Burkhard
Schwenker, Michael Wette,
Kushal Shah

REDAKTION

Markus Albers (Ltg.), Thomas Ramge,
Anne Hansen, Guido Walter

AUTOREN

Mohammed Almezal, Kay Hardy
Campbell, Carole Corm,
Christoph Dreyer, Alexander
Gutzmer, Andreas Molitor,
Jürgen Stryjak, Khalid Al-Yahya

DESIGN

twotype design
(Christian Hruschka, Stefan Semrau,
Juliane Köbler, Uwe Holländer,
Christina Maria Klein)

VERLAG

Axel Springer AG
Axel-Springer-Str. 65
10888 Berlin
Tel.: +49 (0)30 2591-74718
Fax: +49 (0)30 2591-74710
newbusiness@axelspringer.de
www.axelspringer.de

GESCHÄFTSLEITUNG

(Neue Geschäftsfelder)
Frank Parlow, Lutz Thalmann

PREPRESS UND HERSTELLUNG

Olaf Hopf

DRUCK

Firmengruppe APPL
aprinta Druck GmbH
Senefelderstraße 3–11
86650 Wemding

COPYRIGHT

The contents of this magazine
are protected by copyright law.
All rights reserved.

NOTICE

Opinions expressed in the articles
of this magazine do not necessarily
reflect the views of the publisher.
Do you have any questions for the
editor or the editorial team? Would you
be interested in learning more about
studies by Roland Berger Strategy
Consultants?

Just send an email to
service@think-act.info

BILDNACHWEISE

ADRIAN SMITH + GORDON GILL

ARCHITECTURE: Seiten 34–38

ASHOK VERMA: Seite 26

DDPIIMAGES: Seiten 12, 32 (3)

FOCUS: Seite 39

GETTY: Seiten 1, 5, 60, 64, 65

LAIF: Seiten 63, 65

NICOLE LECORGNE/SAUDI ARAMCO

WORLD MAGAZINE: Seite 44

OLIVER MARK: Seite 3

PICTURE ALLIANCE: Seiten 30, 31

PR: Seiten 1, 5, 21–24, 27–30, 32,

43, 64, 65

REUTERS: Seite 54

ROLAND BERGER CONSULTANTS:

Seiten 3, 7, 46–47, 59, 61

SAM CHRISTMAS: Seite 18

SUSANO SAGUIL: Seite 67

TIFFANY SCHULZ: Seite 11

TOBIAS KRUSE:
Seiten 1, 5, 13–17, 40–43, 56

Veröffentlicht im Juli 2012

