



IRAN



# Iran



Der Iran bedeckt eine Fläche von 1,6 Millionen Quadratkilometern und ist damit beinahe fünfmal so groß wie Deutschland – bei vergleichbarer Einwohnerzahl. Mit einem geschätzten BIP von knapp 350 Milliarden Euro im Jahr 2017 ist der Iran nach Saudi-Arabien die größte Volkswirtschaft des Nahen Ostens, mit einer überdurchschnittlich jungen, gut ausgebildeten und konsumfreudigen Bevölkerung. Geographisch bietet der Iran eine enorme Bandbreite, die von der subtropischen Südküste über die trockenen Wüsten und Salzseen im Landesinneren bis hin zu den Gletschergebirgen im Norden reicht. Mit seiner jahrtausendealten Hochkultur bietet der Iran unzählige kulturelle Sehenswürdigkeiten, unter denen die UNESCO mehr als ein Dutzend Städte und Bauwerke zum Weltkulturerbe ernannt hat.

Auch ethnisch ist der Iran als Vielvölkerstaat mit zahlreichen Ethnien und Sprachen von großer Vielfalt gekennzeichnet. 98 Prozent der iranischen Bevölkerung sind Muslime, davon 89 Prozent Schiiten (Perser, Aserbajdschaner, Araber, Luren) und neun Prozent Sunniten (Turkmenen, Balutschen, Kurden). Die restlichen zwei Prozent entfallen auf armenische und syrische Christen, Juden, Zoroastrier und Baha'i. Amtssprache ist das zur indogermanischen Sprachfamilie gehörende Farsi, welches mit den Zeichen des arabischen Alphabets geschrieben wird.

Nach Gründung der Islamischen Republik (Velayat-e Faqih) am 1. April 1979 wurde die Monarchie abgeschafft und eine präsidentielle Theokratie etabliert. Hauptstadt Irans ist Teheran mit derzeit ca. 12 Millionen Einwohnern. Trotz seiner großen Fläche wird der Iran in seinen insgesamt 31 Provinzen, den sogenannten „Ostans“, dezentral über Provinzregierungen verwaltet.

Im Zuge des seit 2006 verschärferten Atomstreits mit dem Iran wurden zahlreiche internationale Wirtschafts- und Finanzsanktionen gegen das Land verhängt, mit dem Ziel, das iranische Atomprogramm zu stoppen. In der Folgezeit kam der internationale Handel mit dem Iran nahezu vollständig zum Erliegen, was die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Irans enorm beeinträchtigte und unter anderem zu einem starken Wertverfall der Landeswährung, hoher Arbeitslosigkeit, sinkenden Exporteinnahmen und somit schließlich zu einem deutlichen Rückgang des iranischen Bruttoinlandsproduktes führte.

Erst im Zuge des 2015 zwischen dem Iran und den „5+1-Staaten“ China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Russland und den USA ausgehandelten Atomabkommens

wurden die internationalen Sanktionen erstmals wieder gelockert. Das durch UN-Resolution 2231 völkerrechtlich verbindliche Abkommen gibt über einen Zeitraum von zehn Jahren einen gemeinsamen Aktionsplan der Unterzeichnerstaaten vor, um Irans Atomprogramm einer ausschließlich zivilen Nutzung zuzuführen. Im Gegenzug sollen die gegen den Iran bestehenden Sanktionen schrittweise aufgehoben werden. Die EU ist zum Implementation Day am 16. Januar 2016 ihrer Verpflichtung bereits nachgekommen und hat zahlreiche Sanktionen gegen den Iran aufgehoben, so auch sämtliche Finanzsanktionen.

Weiterhin in Kraft sind die Sanktionen zur Verhinderung der Verbreitung von Atomwaffen, das EU-Waffenembargo sowie die EU-Menschenrechtsverordnung. Auch die USA lockerten zum Implementation Day zunächst bestehende Sanktionen gegen den Iran, so insbesondere die sogenannten „Secondary Sanctions“, welche „Non-US-Persons“ jegliche Geschäftstätigkeit mit dem Iran untersagten. Doch unter Berufung auf das iranische Raketenprogramm und anhaltende Menschenrechtsverletzungen haben die USA bisher von weiteren Sanktionslockerungen abgesehen und seit 2017 wieder erneut die Geschäftstätigkeit von US-Personen mit dem Iran eingeschränkt.

Dennoch gilt der Iran heute als das Land der großen Entwicklungspotenziale und zahlreichen Geschäftsmöglichkeiten. Aufgrund seiner hoch diversifizierten Volkswirtschaft und der teilweise stark veralteten Technologien hat der Iran nach über einem Jahrzehnt des Stillstands einen enormen Nachhol- und Modernisierungsbedarf, vor allem im Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau, Agrar- und Gesundheitssektor, in der Umwelttechnik, Chemieindustrie, Erdöl- und Erdgasindustrie, in den Erneuerbaren Energien, in der Textilindustrie sowie in weiten Teilen der iranischen Infrastruktur.

Doch der Iran ist nicht nur ein Land der Potenziale, sondern auch der großen Herausforderungen. Die allgegenwärtige Einflussnahme des Staates auf die heimische Wirtschaft, eine überbordende Bürokratie und weitverbreitete Korruption, eine hohe Inflationsrate sowie ein durch unverändert große Arbeitslosigkeit zunehmend steigender sozialer Druck sind nur einige der Themen, denen sich die iranische Regierung in den kommenden Jahren stellen müssen. So ist es auch ein erklärtes Regierungsziel, das Wirtschaftswachstum im Land zu fördern, auch durch Ansiedlung ausländischer Direktinvestitionen, und so die bestehenden Belastungen der heimischen Wirtschaft sukzessive abzubauen. Die Ergebnisse der Parlamentswahlen vom Februar 2016 sowie der Präsidentschaftswahlen vom Mai 2017 haben gezeigt, dass dieser von Staatspräsident Hassan Rohani eingeschlagene Kurs auch von weiten Teilen der iranischen Bevölkerung getragen wird.

Dennoch wird wohl die geringe Transparenz der iranischen Wirtschaft mit einer mangelhaften Verfügbarkeit von Informationen zu Unternehmensstruktur, Geschäftstätigkeit und Bonität potenzieller iranischer Geschäftspartner auch in absehbarer Zeit eine der wesentlichen Herausforderungen ausländischer Investoren im Iran bleiben.

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

### 1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Jede Gesellschaft verfügt über ein bestimmtes soziokulturelles Erbe, das Teil des kollektiven Gedächtnisses eines Volkes ist und durch dessen historische Erfahrungen geprägt wird. Das gilt insbesondere für ein Land wie dem Iran, dessen Kultur wohl zu den ältesten Kulturen der Menschheit gehört.

Die heutigen Kulturstandards im Iran wurden maßgeblich durch das altiranische Königtum, die antike Religion des Propheten Zarathustra sowie den schiitischen Islam geprägt. Besonders auf das persische Königtum und die jahrtausendealte Kultur ihres Landes sind Iraner sehr stolz; es ist die Basis ihres Nationalgefühls. Die altpersische Kultur existierte bereits tausend Jahre vor dem Islam und für Iraner war es seit jeher wichtig, ihre Kultur und Tradition für ihre Nachkommen zu bewahren. So ist es ihnen gelungen, trotz zahlreicher Eroberungen und Besatzungen, bis heute ihre kulturelle und sprachliche Identität zu bewahren. Aus diesem Grund möchten Iraner auch keinesfalls als Araber bezeichnet werden, und eine angemessene Berücksichtigung dieser Tatsache durch europäische Ausländer hinterlässt bei iranischen Geschäftspartnern stets einen sehr guten Eindruck.

Ähnlich wie in anderen Ländern der Region ist die iranische Kultur sehr beziehungsorientiert, weshalb eine langfristige erfolgreiche Geschäftsbeziehung mit iranischen Partnern eine solide Beziehungsebene voraussetzt. Dabei ist eine persönliche Kommunikation entscheidend, ebenso wie eine Kontinuität und Stetigkeit des Geschäftskontakts. In Verhandlungen sprechen Iraner am liebsten mit dem Chef und erwarten von Verhandlungsführern somit eine eigene Entscheidungskompetenz.

Zu Terminen mit iranischen Geschäftspartnern sollten europäische Investoren viel Zeit und Geduld mitbringen, denn Pünktlichkeit im westlichen Sinne ist im Iran nicht so wichtig und kann sogar als Zeichen für mangelhafte Flexibilität verstanden werden. Anders als die in Deutschland und weiten Teilen Europas üblichen Umgangsformen ist

der persische Kommunikationsstil sehr indirekt. Eine Frage wird kaum jemals mit einem klaren „Nein“ beantwortet werden, die von iranischer Seite zu erwartenden Antworten sind eher diplomatisch, häufig auch unbestimmt. Ein „Ja“ kann somit oft auch ein „Vielleicht“ oder „Warum nicht?“ bedeuten.

Ein weiteres Kernkonzept der persischen Kultur heißt „Tarof“, das rituelle Anbieten und Ablehnen von Gegenständen, Nahrungsmitteln und Geld. Nach dem Empfinden der Iraner sorgt es für eine gute Stimmung zwischen den Gesprächspartnern und stellt sicher, dass die Beziehungen auch weiterhin gut sind. Tarof tritt in vielen Formen auf. Zum Beispiel kann es vorkommen, dass ein Taxifahrer, am Ende der Fahrt nach dem Preis gefragt, zunächst keinen Fahrpreis nennen möchte. Nehmen ausländische Besucher das Angebot einer kostenlosen Fahrt dankend an, fährt ihnen der Taxifahrer nicht selten hinterher, um doch noch sein Geld einzutreiben. Das Angebot einer kostenlosen Fahrt ist lediglich eine Höflichkeitsfloskel, ein Tarof. Dieses Ritual gibt es überall im Alltag der Iraner und für die damit meist nicht vertrauten Ausländer bringt es so manche Kuriosität mit sich.

## 2. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Für europäische Investoren sind Suche und Auswahl geeigneter Führungskräfte für ihr Irangeschäft so bedeutsam wie herausfordernd. Sicherlich sind aus dem Ausland in die Heimat zurückgekehrte lokale Führungskräfte insoweit besonders willkommene Kandidaten, haben sie doch eine Sensibilisierung für etwaig abweichende Denkweisen und Handlungseigenarten verschiedener Kulturen und somit einen nennenswerten Vorteil bei der lokalen Umsetzung internationaler Geschäftsstrategien. Doch die Auswahl für solche interkulturell qualifizierten Manager ist in Iran derzeit noch überschaubar.

Für iranische Führungskräfte steht meist die kurzfristige Maximierung des Unternehmensgewinns im Zentrum ihres Handelns, da Gewinn und finanzieller Erfolg als die ultimativen Messgrößen ihrer Kompetenz betrachtet werden. Die für eine westliche Unternehmensführung und -entwicklung wesentlichen Aspekte wie ein solides Wachstum, Innovation, Kunden- und Marktorientierung sowie nachhaltiges Wirtschaften spielen eine oftmals nur untergeordnete Rolle und müssen dem lokalen Management unter Berücksichtigung des vom europäischen Markt stark abweichenden kulturellen Kontext Irans erst vermittelt werden.

Auch bei der Mitarbeiterführung und Implementierung von Personalsystemen in lokalen Tochtergesellschaften muss die iranische Mentalität angemessen berücksichtigt werden. Die in Europa üblichen Führungsinstrumente und Methoden einer Leistungsbeurteilung sind im Iran weitestgehend unbekannt. Von iranischen Mitarbeitern wird regelmäßig

kein selbständiges und eigenverantwortliches Arbeiten erwartet, da dieser Ansatz wohl voraussetzen würde, dass eine sachlich begründete Kritik konstruktiv geäußert und aufgenommen wird. Dies ist aufgrund des im Iran vorherrschenden indirekten Kommunikationsstils aber problematisch. Auch sachbezogene Kritik wird häufig als unmittelbarer Angriff auf die eigene Person verstanden und entsprechend übel genommen. Darüber hinaus sind die informellen Strukturen in lokalen Unternehmen deutlich ausgeprägter als in Europa und unterminieren in vielen Fällen die offiziellen Hierarchien und Prozesse.

### **3. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN**

Potenzielle europäische Investoren, die ihre Geschäftsaktivitäten im Iran auf- oder ausbauen wollen, sollten sich zuvor eingehend über das regulatorische Umfeld und andere individuelle Besonderheiten des iranischen Marktes informieren. Ein nur unvollständiges Vorwissen oder auch eine nicht hinreichend adaptierte Übertragung von Geschäftsstrategien aus Industrieländern in den iranischen Wachstumsmarkt haben bereits viele Unternehmen zum Misserfolg geführt. Infolge der langjährigen und vielschichtigen Sanktionen gegen den Iran sind dessen außenwirtschaftliche Regelungen oftmals entweder neu erlassen oder aber stark veraltet und somit in der Praxis häufig nicht den Anforderungen eines modernen internationalen Geschäftsverkehrs gewachsen. Im Zusammenspiel mit den vielschichtigen innen- und außenpolitischen Einflüssen zeichnet sich der iranische Markt durch eine besonders hohe Komplexität aus. Diese zu durchdringen, erfordert bereits im Vorfeld einer Investition eine intensive Analyse des iranischen Marktes, um eine angemessene Strategie identifizieren und etwaige Risiken korrekt einschätzen zu können.

Die aktuelle iranische Wirtschaft ist eine Mischform aus staatlich gelenkter Planwirtschaft und kapitalistischer Marktwirtschaft westlicher Prägung. Der Staat besitzt teilweise Verfügungsgewalt über Produktionsmittel und entscheidet über Kapital und Investitionen, sodass es sich bei der iranischen Unternehmenslandschaft um eine Kombination aus Privatsektor und staatlichen Unternehmen handelt. Letztere dominieren vor allem die Sektoren der Erdöl- und Erdgasindustrie, der Petrochemie, des Maschinenbaus, der Metallverarbeitung und Rüstungsindustrie, aber auch der Energieversorgung, des Bankenwesens, der Versicherungen und des Verkehrs. Das Genossenschaftswesen und (teilweise religiös motivierte) Stiftungen spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Die planwirtschaftlichen Strukturen schlagen sich somit auch auf die Preisbildung nieder, vor allem bei Benzin und Lebensmitteln. Schätzungsweise 60 Prozent der iranischen Volkswirtschaft sind staatlich kontrolliert, weitere 20 Prozent von halbstaatlichen Institutionen. Aufgrund seines großen Investitionsvolumens hat der privatwirtschaftliche Sektor

Irans aber dennoch eine besondere Bedeutung für die Wirtschaft des Landes. Bei einem Markteintritt ausländischer Unternehmen ist somit der mangelnden Homogenität des iranischen Marktes durch ein betont strategisches Vorgehen Rechnung zu tragen.

Für ausländische Investoren interessant kann auch eine Ansiedlung in einer der zahlreichen Freihandels- und Sonderwirtschaftszonen Irans sein. Diese Zonen dienen einer Erleichterung des internationalen Handels sowie der industriellen Betätigung dort angesiedelter Unternehmen und sollen so den Zufluss ausländischer Investitionen in den Iran fördern, unter anderem durch eine erhebliche Reduzierung der Formalitäten bei der Zollabwicklung und beim Zuzug ausländischer Arbeitskräfte, aber auch im Arbeitsrecht sowie im Banken- und Versicherungswesen.

Erneut mit dem Ziel, ausländische Investitionen zu begünstigen, hat der Iran mit dem „Foreign Investment Promotion and Protection Act“ (FIPPA) schon vor Jahren ein unilaterales Investitionsschutzprogramm besonderer Güte geschaffen. Unter die Definition einer Investition in diesem Sinne fällt nicht nur die Bereitstellung von finanziellen Mitteln und Sachgütern wie Maschinen, technischen Geräten und Werkzeugen. Auch immaterielle Güter wie technisches Know-how und geistiges Eigentum können von einem Investitionsschutz unter FIPPA erfasst werden. Eine FIPPA-Lizenzierung kann außerdem nicht nur für Direktinvestitionen ausländischer natürlicher oder juristischer Personen beantragt werden, sondern auch für aus dem Ausland stammendes Kapital, das Iraner im Iran investieren. Der unter FIPPA gewährte Investitionsschutz umfasst unter anderem die folgenden Rechte und Privilegien:

- Schutz vor willkürlicher und entschädigungsloser Enteignung;
- Inländergleichbehandlung, wonach ausländische Investoren nicht schlechter gestellt werden dürfen als inländische Investoren;
- freie Repatriierung des investierten Kapitals und freier Gewinntransfer;
- zügige Bearbeitung von Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen für den Investor sowie sein Führungspersonal und seine Fachkräfte;
- zollfreie Einfuhr von Arbeitsgeräten und Maschinen;
- Steuererleichterungen.

Ein ebenfalls wichtiges Thema ausländischer Investoren im Iran ist der umfassende Schutz von Produkten und geistigem Eigentum. Es sind zahlreiche Beispiele bekannt, in denen ausländische Unternehmen bei Markteintritt feststellen mussten, dass Wettbewerber die ausländische Marke bereits für sich registriert hatten und diese nun zur Vermarktung eigener Produkte verwendeten. Rechte an geistigem Eigentum sollten deshalb

## Merkposten

Als Faustregel zur Überprüfung der Ernsthaftigkeit eines Angebots iranischer Geschäftspartner gilt, dass dieses zunächst mindestens zweimal freundlich abgelehnt werden sollte. Wiederholt der iranische Geschäftspartner sein Angebot nun erneut, kann es im Regelfall unbesorgt angenommen werden.

schon vor dem eigenen Markteintritt umfassend geschützt werden. Das iranische Recht bietet insoweit gute Möglichkeiten für einen nationalen Schutz von Marken, Design und technischen Erfindungen. Darüber hinaus ist der Iran auch den wesentlichen internationalen Abkommen zum Schutz geistigen Eigentums beigetreten, die Unternehmen ein vereinfachtes Verfahren für einen international (auch im Iran) gültigen Schutz ihres geistigen Eigentums bieten.

Auch die Besteuerung ausländischer Unternehmen im Iran stellt regelmäßig einen erschwerenden Faktor ausländischer Direktinvestitionen dar. Zwar macht das iranische Steuerrecht grundsätzlich keinen Unterschied bei einer Besteuerung von ausländisch investierten und inländischen Unternehmen. Dennoch müssen im Iran niedergelassene ausländische Unternehmen mit einer sehr viel umfassenderen Prüfung ihrer Steuererklärungen durch den iranischen Fiskus rechnen als rein iranisch Steuerpflichtige. Da das iranische Steuersystem in seinen Arbeitsabläufen oftmals wenig transparent und somit für Steuerpflichtige im Vorfeld der eigentlichen Steuererklärung kaum einschätzbar ist, stellt dies in der Praxis ein relevantes Problem dar. Mit der Reform des „Direct Taxation Act“ hat die iranische Regierung zwar schon im März 2016 die bisher wohl größte Gesetzesnovelle des iranischen Steuerrechts umgesetzt, mit dem erklärten Ziel einer Verbesserung von Transparenz und Effektivität des Besteuerungsverfahrens. Doch ob und inwieweit diese Reformbestrebungen tatsächlich zu Erleichterungen in dem Besteuerungsverfahren ausländischer Investoren im Iran führen können, wird abzuwarten bleiben.