

Harvard Business **manager**

Autorenexemplar

Nur zum persönlichen Gebrauch,
Vervielfältigung jeder Art untersagt

© Harvard Businessmanager

Brücke zum Orient

KOOPERATION: Viele Europäer überschätzen die Bedeutung des Islam in der Türkei. Vergessen Sie Ihre Vorurteile. Das Land ist moderner, als Sie denken.

Von Işınay Kemmler

Ein Großunternehmen in Istanbul hatte für eine Due-Diligence-Prüfung im Zuge einer Übernahme einen türkischstämmigen Berater aus Deutschland engagiert. Er sollte ein Team leiten, das aus jeweils fünf jungen Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern bestand. Gemeinsame Geschäftsessen waren eine wichtige Plattform, um über Schwierigkeiten bei der Prüfung zu sprechen. Nach kurzer Zeit bemerkte das Istanbul-Team, dass der Manager aus Deutschland von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang keinen Bissen zu sich nahm und keinen Schluck Wasser trank.

Ausgerechnet der Deutsch-Türke hielt sich an die Fastenregeln im Ramadan. Das ist kein Einzelfall. In Fragen der Religion sind die deutschstämmigen Türken häufig konservativer als Einheimische in der Türkei. Das Bild dieser Tür-

ken haben deutsche Expatriates aber vor Augen, wenn sie in die Türkei gehen.

Die Türkei ist für viele deutsche Unternehmen die Brücke, wenn sie einen Markteintritt im Nahen und Mittleren Osten wagen wollen. In zahlreichen Gesprächen und Beratungsprojekten habe ich festgestellt, dass in Deutschland gewisse Mythen über türkische Geschäftspartner existieren, die sich hartnäckig in den Köpfen halten. Die drei wichtigsten will ich im Folgenden vorstellen.

Mythos 1: Der Islam prägt den Geschäftsalltag

Auf dem heiklen Feld der Religion vermuten deutsche Manager die größten kulturellen Unterschiede. Einer der schwerwiegendsten Fehler ist es, die Türkei als islamischen Staat zu verstehen und das auch noch offen zu

äußern, wie es einem bekennenden Türkei-Kenner in einem Vortrag in Frankfurt passierte. Obwohl seine Rede voller Liebeserklärungen an die türkische Mentalität und an das Land war, reichte diese eine Bemerkung, um einige Türken im Saal zu verärgern. Nach Überzeugung des Staatsgründers Kemal Atatürk war die Trennung von Staat und Religion unabdingbar, um das Land politisch und rechtlich zu

IŞINAY KEMMLER

(info@kemmler.net) wuchs in Istanbul auf. Sie ist Autorin des Buches „Business Know-how Türkei“ (Redline 2008) und berät deutsche Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen in der Türkei aufbauen und neue Märkte erschließen möchten.

modernisieren. Damit machte er das Prinzip des Laizismus zu einem Grundpfeiler der neuen türkischen Republik.

Zugegeben, die offiziellen Zahlen sind trügerisch: Zum Islam bekennen sich über 90 Prozent der Einwohner der Türkei. Laut amtlicher Statistik gelten sogar 99 Prozent der Bevölkerung als Moslems; damit wäre das Land ein religiös homogener Staat. Diese Zahlen spiegeln aber nicht die tatsächlichen Verhältnisse wider. Denn fast jeder Einwohner der Türkei wird automatisch als Moslem erfasst, wenn er sich nicht explizit als einer anderen Religion zugehörig erklärt.

Neben dem Fasten gehören Glaubensbekenntnis, Gebet, Almosen und die Pilgerreise nach Mekka zu den fünf Säulen des Islam. Allerdings haben diese in der Praxis nicht für jeden Türken die gleiche Bedeutung. Die Schwierigkeit: Nicht immer können Deutsche auf den ersten Blick erkennen, mit wem sie es zu tun haben.

Was die meisten Deutschen nicht vermuten: Geschäftsessen in der Fastenzeit sind absolut üblich. Amin Moawad, einer meiner Gesprächspartner, der mehrere Jahre in der Außenhandelskammer in Istanbul tätig war, erläutert: „Die meisten türkischen Unternehmer betrachten Religion als Privatsache – anders als in Ländern wie Ägypten.“

Türken zeigen sich darüber hinaus flexibel, wenn es um das Geschäft geht. Treffen Sie auf konservativere Geschäftspartner, besteht immer die Möglichkeit, informelle Treffen in die Abendstunden zu verlegen. Zurückhaltend sollten Sie allenfalls beim Alkoholkonsum sein. „Etwas Fingerspitzengefühl ist überall gefragt. Zum Beispiel sollte man nicht unbedingt als Erster in der Runde Bier bestellen“, sagt ein deutscher Ingenieur, der seit zehn Jahren in Izmir lebt und mehrere Unternehmen führt.

Ähnliches gilt für die übrigen Säulen des Islam. Entgegen vielen Vorurteilen

beeinträchtigt die Religion nicht die Arbeit in Projekten. Denn nur eine Minderheit der Türken befolgt das Gebot, fünfmal am Tag zu beten. Weniger als 10 Prozent der Türken besuchen täglich die Moschee. Viele leben die Rituale des Islam als gesellschaftliche Tradition statt als Vorschriften einer Religion.

In Bezug auf religiöse Themen gilt: Weniger ist mehr. Deutsche sollten auf jeden Fall vermeiden, diese zu problematisieren. Die Türken, besonders die der Mittel- und Oberschicht, sind stolz auf ihren Laizismus.

Mythos 2: Frauen haben im Business nichts zu sagen

Deutsche kennen türkische Frauen meist nur mit Kopftuch. Ein völlig falsches Bild. In der Türkei gibt es mehr Unternehmerinnen und Frauen in Führungspositionen als in Deutschland. Das gilt auch für die Vorstandsetage: Im Topmanagement kommt die Türkei immerhin auf einen Frauenanteil von 5 Prozent. So ist zum Beispiel Güler Sabancı, die Chefin der Sabancı Holding, eines Konglomerats aus 65 Unternehmen, davon 12 börsennotiert, eine der einflussreichsten Persönlichkeiten der Türkei. Sie belegt in einem Ranking der „Financial Times“ den achten Platz unter den 25 wichtigsten Topmanagerinnen in Europa. Unternehmerinnen besetzen Spitzenpositionen in der türkischen Wirtschaft, so etwa Aynur Bektaş, die zur sozialen Entrepreneurin des Jahres 2008 gewählt wurde. Die Textilunternehmerin schaffte selbst im Krisenjahr 2009 ein Umsatzwachstum und engagierte sich nebenher für eine stärkere Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben.

Eine weitere bekannte Topmanagerin ist Ümit Boyner, die heute an der Spitze des wichtigsten türkischen Unternehmensverbands steht. Sie ist Vorstandsmitglied der Boyner Holding, eines der größten türkischen Textilunternehmen, Mutter von zwei Kin-

dern und die zweite Frau in Folge an der Spitze ihres Verbands.

Einer meiner Gesprächspartner, Verfahreningenieur Herbert Heinz, ist erst kürzlich von einem 30-monatigen Projektaufenthalt in der Türkei zurückgekehrt. Er hatte ein Pilotprojekt der EU-Kommission zum Bau von Abfalldeponien in Çanakkale geleitet. Er war sehr überrascht, so viele Frauen in Führungspositionen zu sehen. Er sei es aus Deutschland nicht gewohnt, mit so vielen Elektro-, Umwelt- und Bauingenieurinnen zusammenzuarbeiten. Auch mit den finanziellen und vertraglichen Angelegenheiten des Projekts war eine Frau beauftragt, die das ganze Vorhaben von Ankara aus manage. Das hatte ganz und gar nicht in das Bild gepasst, das er von der Türkei beziehungsweise den Türken hatte, die er aus Deutschland kannte.

Für deutsche Unternehmen bedeutet das: Ist der Geschäftspartner eine Frau, erwartet sie sachliche Kommunikation auf Augenhöhe und Respekt vor ihren Leistungen. Zögern Sie auch nicht, qualifizierte deutsche Frauen als Expatriates in die Türkei zu schicken.

Mythos 3: Türkische Partner sind unorganisiert

Die Türken gelten als die Preußen des Orients, sagt Türkei-Kenner Moawad. Was bedeutet das? Ehre, Respekt, Achtung und Zuverlässigkeit sind wichtige Werte im türkischen Gesellschaftsleben. Wie diszipliniert es im Land zugeht, zeigt sich beispielsweise an den ordentlichen Reihen vor den Sammeltaxis, die ein verbreitetes öffentliches Verkehrsmittel sind.

Versprechen einzuhalten hat in der türkischen Kultur eine besondere Bedeutung, sagt der Deutsche Nikolaus Bemberg, Jurist bei der Handelskammer in Istanbul. Er nennt ein Beispiel: Viele Türken geben die Schlüssel zu ihren teuren Autos ohne Bedenken Fremden, auch wenn diese nicht durch

Daten und Fakten zur Türkei

Traditionell sind die Beziehungen zwischen Deutschland und der Türkei eng. Am Bosphorus leben etwa 70 000 Deutsche, in Deutschland 2,7 Millionen Menschen türkischer Abstammung.

Darüber hinaus sind mehr als 3500 deutsche Firmen in der Türkei tätig. Die größten heißen Mercedes-Benz, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, Robert Bosch und Hugo Boss. Deutsche Unternehmen exportieren Maschinen, elektrotechnische Erzeugnisse sowie Kraftfahrzeuge und Zulieferteile für die Automobilindustrie in die Türkei. Umgekehrt liefern türkische Unternehmen Textilien und Lederartikel, Nahrungsmittel, aber zunehmend auch Kraftfahrzeuge und Elektronik nach Deutschland.



eine besondere Uniform als Mitarbeiter eines Parkplatzservices erkennbar sind; für die meisten Deutschen sei das unvorstellbar.

Nikolaus Bemberg arbeitete zuvor einige Jahre in der Juwelierbranche. Dort sei ihm die Bedeutung des Versprechens in der türkischen Mentalität eindringlich vor Augen geführt worden, berichtet er. An einem Tag fehlte ihm ein vierstelliger Betrag in der Kasse. Noch bevor er sich Gedanken darüber gemacht hatte, wer der säumige Zahler war, tauchte sein türkischer Kunde unaufgefordert bei ihm auf und beglich den Betrag. Er fragte sich, ob ein deutscher Kunde dazu bereit gewesen wäre.

Wenig verbreitet sind die in Deutschland üblichen langen Recherchen und Machbarkeitsprüfungen vor wichtigen Entscheidungen. Viele türkische Geschäftsleute verlassen sich eher auf ihre Intuition und auf das Vertrauen bei der Auswahl der Geschäftspartner, berichtet ein deutscher Unternehmer, der zehn Windparks in der Türkei betreibt. Als er versuchte, in Istanbul einen Investor für ein großes Projekt zu gewinnen, gelang ihm das schnell und ohne

umständliche Prüfverfahren. Er schätze diese dynamische Art des Geschäftemachens und die Schnelligkeit der Entscheidungen, so der Unternehmer.

Arbeitsverträge, Kaufverträge oder andere Vereinbarungen sind in der Türkei gültig, unabhängig davon, ob sie mündlich im Park, beim Essen oder in einem geschäftlichen Meeting geschlossen werden. Deutsche, die in der Türkei tätig sind, sollten weniger auf Schriftstücke vertrauen und sich stattdessen stärker auf die persönlichen Beziehungen konzentrieren. Diese zählen im Zweifelsfall mehr.

Wichtig ist es auch, Vorurteile über orientalische Unpünktlichkeit abzulegen. Obwohl sich die Beteiligten für den Verhandlungsprozess oft viel Zeit lassen, gilt Termintreue als nachahmenswerte Tugend. „Viele türkische Geschäftsleute können Deutsche sehr gut einschätzen, und sie haben sich mit der Kultur beschäftigt. Sie erkennen deutsche Pünktlichkeit und Genauigkeit an. Die Ansicht, dass man alles besser und richtig machen kann, kommt nicht gut an“, berichtet Nikolaus Bemberg von der Istanbul Handelskammer.

Fazit

Türken sind im Umgang mit ihrer Religion im Geschäftsleben flexibel. Nicht nur ausländischen Geschäftspartnern gegenüber, auch untereinander legen sie großen Wert auf Toleranz, da Religion als Privatsache gilt.

Vertrauen ist die Basis für nachhaltige Geschäftsbeziehungen in der Türkei. Bei der Anbahnung von Beziehungen sollten Sie das Thema Religion außen vor lassen und nicht ständig Fettnäpfchen befürchten. Gerade falsch verstandene Rücksicht birgt die Gefahr von Missverständnissen. Das Vorurteil, Frauen spielten im türkischen Geschäftsleben kaum eine Rolle, sollten Sie ablegen.

Sogenannte deutsche Tugenden wie Pünktlichkeit und Disziplin schätzen Türken und leben sie auch selbst vor. Besserwisserei wird dagegen als hochmütig empfunden und kann Geschäftsbeziehungen beeinträchtigen. ■

© 2010 Harvard Business Manager