

Unternehmensaufbau in einem muslimischen Kulturkreis

Anja Schatt
Geschäftsführerin
Schattdecor
TR-Gebze



Unternehmensaufbau in einem muslimischen Kulturkreis

1. Unternehmensgruppe Schattdecor

1.1. Firmenprofil

Unser Unternehmen Schattdecor wurde 1985 von meinem Vater Walter Schatt im oberbayerischen Thansau gegründet. Wir sind eine Dekortiefdruckerei, die auf Dekorpapier gedruckte Oberflächen für die Holzwerkstoffplattenindustrie herstellt. Unser bedrucktes Dekorpapier finden Sie vor allem als Holzreproduktionen auf Möbeln, Inneneinrichtungen und seit einigen Jahren auch auf Laminatfußböden. Heute ist das Unternehmen mit seinen Produktionsstätten in Deutschland, Polen (2x), Schweiz, Italien, Russland (3x), China (2x), Brasilien, Türkei und USA der Weltmarktführer für bedruckte Dekorpapiere.

Für den Dekordruck werden bei Schattdecor nur wässrige Farben und organische Pigmente verwendet.

Die hohen Anforderungen an Qualität, Kreativität und Service sind neben einer ausgeprägten Unternehmenskultur die Erfolgsbasis der Schattdecor-Unternehmensgruppe. Das Bewusstsein, dass die Zukunftssicherung des Unternehmens nur durch langfristige Zufriedenheit von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zu erreichen ist, prägt die sichtbar gelebte Firmenphilosophie.

1.2. Produkte

Der Dekordruck ist eine besondere Variante des Tiefdrucks. Als Trägermaterial wird in der Schattdecor-Unternehmensgruppe weißes oder eingefärbtes Spezialpapier verwendet. An dieses Papier werden bezüglich der Weiterverarbeitung hohe Anforderungen gestellt. Das Spezialpapier wirkt dabei aufgrund seiner Einfärbung als zusätzliche Farbkomponente innerhalb des Druckvorgangs.

An unseren Standorten in Rußland und Italien bieten wir unseren Kunden aufgrund gewachsener Marktstrukturen auch Melaminfilme an. Hierbei wird das bedruckte Dekorpapier mit Duroplastharzen imprägniert und von unseren Kunden in der Holzwerkstoffindustrie weiterverarbeitet. Leistungsfähige Imprägnierkanäle und erfahrene Mitarbeiter sorgen dabei für ein hochwertiges Produkt.

Schattdecor bietet seinen Kunden weltweit leistungsfähige und auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Finishfolienprodukte an. Aufgrund ihrer qualitativen Eigenschaften lassen sich die verschiedenen Folientypen in die drei Produktklassen Ecofoil, Smartfoil und Postfoil einteilen.

1.3. Menschen

"Man muss die Menschen mögen"

Dieser Kernsatz findet sich als wesentlicher Personalgrundsatz nicht nur im "Leitbild" der Schattdecor AG wieder, sondern ist die tatsächlich gelebte Firmenphilosophie und Unternehmenskultur, die an der Spitze von Walter Schatt und Reiner Schulz auch konsequent vorgelebt werden. Der Erfolg des Unternehmens liegt genau in dieser, auf allen Ebenen von Respekt, Kollegialität und Ehrlichkeit bestimmten Grundhaltung.

1.4. Zahlen

Umsatz in Mio. Euro (€): > **400**

Bedrucktes Dekorpapier in to: **100.000**

Finishfolie (Vor-/Postimprägnat), Melaminfilm in Mio. qm: **280**

Imprägnier-/Lackierkanäle: **11**

Druckmaschinen: **34**

Laborandruckmaschinen: **12**

Mitarbeiter: **1.200**

2. Wichtige Daten der Türkei

Republik Türkei	
Bevölkerung	73,7 Mio. Einwohner
Bevölkerungswachstum	1,6%
Korrespondenzsprachen	Türkisch, Englisch, Deutsch
Bruttoinlandsprodukt (BIP):	
BIP 2009	952.559 Mio. TL
4. Quartal 2010	298.300 Mio. TL
4. Quartal 2009	254.400 Mio. TL
BIP Wachstum 2010	8,9% (2009: -4,8%)
BIP pro Kopf 2010	10.079 USD
Inflation 2010	6,4% (2009: 6,53%)
Warenimporte 2010	185.492 Mio. USD (2009: 140.928 Mio. USD)
Aus Deutschland	17.530 Mio. USD
Warenexporte 2010	113.929 Mio. USD (2009: 102.142 Mio. USD)
Nach Deutschland	11.453 Mio. USD
<i>Quelle: Türkisches Statistikamt, TÜİK</i>	

Bevölkerung insgesamt	73,7 Mio. Einwohner
davon bis 14 Jahre	27%
14 bis 65 Jahre	67%
65 und mehr Jahre	6%
Bevölkerungswachstum	1,6%
Geburtenrate	19,4

3. Türkische Kultur

Während der Betrachtung der türkischen Kultur versuche ich eine grundlegende Struktur einer Kultur darzustellen, die sich auf Alltags- und Berufsleben auswirken.

3.1. Starke Beziehungsorientierung

Nicht umsonst steht der Punkt Beziehungs- und Vertrauensaufbau an erster Stelle bei interkulturellen Fragen. In der Türkei sind tendenziell gute Beziehungen das A und O des sozialen Lebens, angefangen von der Familie über die Freunde und die Nachbarn bis zu Behörden und der Staatsmacht.

In Deutschland geht es beim ersten Kontakt zunächst um eine sachliche bzw. fachliche Akzeptanz des Gegenübers. Persönliches wird vorerst ausgeklammert und entwickelt sich eventuell später. Anders in der Türkei, wo immer erst das persönliche und familiäre Umfeld abgeprüft wird und sich die Personen viel Zeit nehmen, um eine persönliche Beziehung herzustellen. Das vermeintlich ziellose Gespräch, der vierte Tee oder das gemeinsame Essen sind alles Aktivitäten, die in der Türkei unter „Beziehungspflege“ abgebucht werden und von zentraler Bedeutung sind. Dafür nehmen wir uns viel Zeit, denn die menschliche Beziehung ist wichtiger als die sachliche Aufgabe.

3.2. Hohe Gemeinschaftsorientierung

Die Türkei zählt zu den gemeinschaftlich orientierten Kulturen. Das heißt, dass sich das Individuum mehr über seine Gruppe definiert als über seine individuellen Ziele. Ein zentraler Aspekt dabei ist die Rolle der Familie. Der Zusammenhalt innerhalb der Familie ist für gewöhnlich sehr stark, schwächere Mitglieder werden von stärkeren unterstützt, die Älteren fühlen sich für die Jüngeren verantwortlich.

Die Bedeutung der Familie als Institution wird auch durch die Existenz der vielen unterschiedlichen Begriffe für Verwandtschaftsbezeichnungen verdeutlicht. So weisen die verschiedenen Begriffe darauf hin, ob es sich bei der jeweiligen Person z.B. um einen Verwandten väterlicher- oder mütterlicherseits handelt oder die Geschwister älter oder jünger sind. Manchmal ist es sehr schwierig sich all die Begriffe zu merken. In Deutschland ist die Tante die Tante. In der Türkei gibt es „Teyze“ und „Hala“.

Ebenso wie die Familie bildet der Kreis der Freunde ein sehr ausgeprägtes Beziehungsnetz, das durch soziale Verpflichtungen und Loyalität geprägt ist. Auch im Geschäftsleben wird dieser Wert der persönlichen Beziehung weitergelebt. „Ich arbeite mit Dir zusammen, wenn wir gut miteinander auskommen“ gilt als Prämisse bei Geschäftspartnern.

Auch die berühmte Gastfreundschaft ist ein Zeichen der Gemeinschaftsorientierung. Viele Freunde und ein intaktes soziales Netzwerk sind, gerade in einem Land ohne allgemeine Kranken-, Renten- oder Arbeitslosenversicherung, Garant für die Sicherheit in schwierigen Zeiten. Die Gastfreundschaft spüren wir in Istanbul sowohl im alltäglichen als auch im beruflichen Leben sehr deutlich. Man wird mit offenen Armen aufgenommen.

3.3. Parallele Zeitplanung

Parallele Zeitplanung heißt, dass die Türken mehrere Dinge parallel bearbeiten. In Besprechungen folgen sie nicht strikt einer vorher festgelegten Tagesordnung, sondern sprechen verschiedene Punkte an und wechseln öfter zwischen mehreren Themen. Auch Termine und Verabredungen werden oft flexibel gehandhabt. Immer erreichbar zu sein, auch per Handy, ist üblich. Was bei uns Deutschen als chaotisch empfunden wird, ist bei näherer Betrachtung sehr eng mit der starken Beziehungsorientierung verbunden. D.h. zeitliche Verschiebungen werden meist zu Gunsten persönlicher Verpflichtungen in Kauf genommen. So nehmen sich auch unsere türkischen Freunde Zeit für uns und sagen andere Verabredungen ab.

Nichts desto trotz wird von uns Deutschen eine gewisse Pünktlichkeit erwartet. Denn keiner Nation eilt die Tugend der Pünktlichkeit so voraus, wie den Deutschen. Somit erfüllen wir meistens ihre Erwartungen!

3.4. Verstärkt indirekte Kommunikation

Anliegen werden meist nicht direkt vorgebracht, sondern in einem Nebensatz angedeutet. Ein direktes „nein“ wird äußerst selten ausgesprochen. Wenn etwas nicht möglich ist oder dem Wunsch nicht nachkommen will, sagt man eher, man wolle es sich überlegen oder später noch einmal darüber sprechen.

Kritik wird ebenfalls indirekt formuliert. Wir achten mittlerweile sehr darauf, Beanstandungen vorsichtig zu formulieren, um den Ansprechpartner nicht zu beleidigen. Klare Worte wie „das ist aber falsch“ werden nicht als Klarheit und Offenheit geschätzt, sondern als Schroffheit, Arroganz oder grobe Unhöflichkeit empfunden. Für uns ist es immer noch schwer, Kritik von Türken zu bemerken und zu entschlüsseln. Für uns entsteht eher manchmal der Eindruck, kein kritisches Feedback zu bekommen.

Die Türken nutzen auch sehr oft Mimik und Gestik. Auch Berührungen des Gesprächspartners sind durchaus üblich (unter Männern!). Deshalb ist es sehr hilfreich auch auf die Körpersprache zu achten.

3.5. Stark ausgeprägtes Hierarchiedenken

Grundsätzlich ist die Bedeutung der Hierarchie in der Türkei stark ausgeprägt, wobei sich hier regionale Unterschiede zeigen. In den Großstädten und an der Westküste gibt es immer mehr westliche Einflüsse, die die starren Hierarchiestrukturen lockern.

Das älteste Familienoberhaupt genießt ein besonderes Ansehen und seine Meinung wird in allen Bereichen respektiert und häufig ohne Widerspruch hingenommen. Auch die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter, Studierenden und Professor, Eltern und Kindern etc. ist von einer größeren Distanz und besonderem Respekt dem höher gestellten gegenüber gekennzeichnet.

Zu der hierarchischen Ordnung gehört auch, dass der Chef zwar eine autoritäre, gleichzeitig aber auch eine fürsorgliche Rolle einnimmt. Wir kümmern uns intensiv um unsere Mitarbeiter. Dies entspricht vollkommen unserer Unternehmenskultur, die mein Vater geprägt hat.

3.6. Religion

Die Türkei ist ein laizistischer Staat, d.h. Staat und Religion sind strikt getrennt. So ist der Islam auch nicht Staatsreligion. In den großen Städten spielt die Religion auf den Straßen oder in der Geschäftswelt eine eher untergeordnete Rolle, sie wird als Privatsache erachtet.

Anders ist es im Süden und Osten der Türkei, wo auch die Geschäftswelt traditioneller und eher konservativer geprägt ist. Hier sollte genau auf das Verhalten des türkischen Geschäftspartners geachtet werden.

Zu den Grundsätzen des Islam zählen die „Fünf Säulen“: das Glaubensbekenntnis, das Beten (fünfmal täglich; freitags ist das wichtigste Gebet der Woche), das Verteilen von Almosen, das Fasten im Fastenmonat Ramazan und die Pilgerfahrt nach Mekka, die jeder gläubige Muslim einmal in seinem Leben gemacht haben sollte.

Das Bild des Islam ist immer wieder Anlass für heftige Diskussionen zwischen Muslimen und Nicht-Muslimen. Aus diesen Diskussionen halten wir uns aber in der Geschäftswelt heraus.

In öffentlichen Gebäuden galt in der ganzen Türkei bis zum Herbst 2010 Kopftuchverbot. Die kemalistische Staatselite stemmt sich gegen die Mehrheitsmeinung. Damit verschieben sich die Gewichte in einem Streit, der die Türkei seit Jahrzehnten beschäftigt - und den viele Türken satt haben. Zwei Drittel halten das Tragen des Kopftuchs für eine religiöse Pflicht und für ein bürgerliches Recht. Das zeigen Umfragen. Bislang stemmte sich die kemalistische Staatselite dagegen. Das Kopftuch in einem öffentlichen Gebäude wie der Uni: unvereinbar mit dem Laizismus, der Trennung von Staat und Kirche, finden jene, die für sich in Anspruch nehmen, das Erbe von Staatsgründer Atatürk zu bewahren.

Der arbeitsfreie Tag in der Türkei ist der Sonntag, auch wenn der religiös wichtigste Tag der Freitag ist. Dies ist wohl als eines der vielen Ergebnisse der Verwestlichung zu sehen. Das in der türkischen Gesellschaft wohl präsenteste Ereignis ist der Fastenmonat Ramazan, der mit dem „Zuckerfest“ (Şeker Bayramı) beendet wird. Während dieser Zeit darf von Sonnenaufgang bis Sonnenuntergang weder gegessen noch getrunken oder geraucht werden. Ein weiterer wichtiger Feiertag ist das „Opferfest“ (Kurban Bayramı).

4. Unternehmensaufbau Schattdecor Türkei

4.1. Standortauswahl Türkei

Im Jahr 2007 wurde die Entscheidung von dem Vorstand getroffen einen Produktionsstandort in der Türkei zu eröffnen. Diese Entscheidung hatte verschiedene Gründe.

Die Türkei, in der wir seit ca. 10 Jahren unser Produkt verkaufen, ist insgesamt unser 4. größter Markt weltweit mit mittelfristig hervorragenden Wachstumsaussichten. Auch durch die geographische Lage hat dieser Zukunftsmarkt große Bedeutung bezüglich seiner Nachbarstaaten wie den Iran, in den wir bereits Waren liefern.

Vor allem fühlten wir uns unseren Kunden verpflichtet einen noch besseren Service zu bieten, den man nur gewährleisten kann, wenn man vor Ort ist. Zudem ist eine weitere Marktdurchdringung unser Ziel.

Die Entscheidung, in die Türkei zugehen, und die damit konsequente Durchführung haben uns zum ersten Dekordrucker in der Türkei werden lassen, was unsere Marktführerposition weiter ausbaut.

4.2. Suche 2008

Wir wollten so schnell wie möglich in der Türkei sesshaft werden und entschieden uns somit eine zu mietende Halle zu suchen. Dies war kein leichtes Unterfangen, da die Gegend um Istanbul herum sehr hügelig ist und die meisten Hallen in der für uns geeigneten Größenordnung mehrstöckig gebaut waren und somit für Schattdecor nicht passend.

Nach einiger Zeit fand sich aber auch für uns das richtige Objekt in Tuzla auf der asiatischen Seite Istanbuls, ca. 40 km vom Zentrum entfernt. Zunächst machte es den Anschein, dass alles in Ordnung ist und daraufhin stellten wir türkische Mitarbeiter für die Produktion, Buchhaltung und Verkauf ein.

Mit der Zeit stellte sich jedoch heraus, dass der Eigentümer der Halle nicht nur zu groß baute, sondern auch auf teilweise fremden Grund!

Nach einem Jahr voller Unstimmigkeiten zogen wir uns mit Verlust aus dem Tuzla-Projekt zurück und begaben uns im Sommer 2009 auf eine neue Suche nach dem passenden Objekt.

4.3. Geschäft des Vertrauens

Nachdem wir im August 2009 erneut auf der Suche nach Mietobjekten waren, die jedoch nicht für uns in Frage kamen, trafen wir uns in der Gebze Güzeller OSB (Industriezone), ca. 50 km vom Zentrum entfernt, in einem Baucontainer mit einem türkischen Geschäftsmann, dessen Name ich zunächst nicht aussprechen konnte. Er erzählte uns, dass er in nächster Zukunft eine Halle in dieser Zone bauen wird, die wir ihm abkaufen können. Dies war aber nicht der Plan von Schattdecor! Wir wollten eine Halle mieten und nicht kaufen!

Nach unserem vorherigen Projekt war ich etwas ungeduldig und sehr vorsichtig gegenüber türkischen Geschäftsleuten geworden und sicherte mich im Vorfeld ab, ob diesem Geschäftsmann das Grundstück auch tatsächlich gehört. Zusätzlich fragte ich ihn, ob er sich das Projekt auch leisten könne! Unser türkischer Verkäufer von Schattdecor erklärte mir dann, dass die Familie des Geschäftsmannes bereits seit dem osmanischen Reich zu den oberen 10.000 der Türkei gehörte. Ein VIP sozusagen und in Rußland würde er „Oligarch“ genannt werden.

Nachdem der Vorstand von dem neuen Projekt (kaufen und bauen statt mieten) im November 2009 auch überzeugt war, konnten wir im Dezember 2009 bereits mit den ersten Aushebungen des Erdreiches beginnen.

Zu Beginn 2010 standen viele Fragen noch offen: z.B. wird die für Schattdecor spezifische Planung für das neue Gebäude dem schnell fortschreitendem Bau Schritt halten können? Welche Maschine wird in Istanbul aufgebaut werden? Wie soll die Vertragsgestaltung zwischen dem Geschäftsmann und Schattdecor aussehen?

Neben dem Vertrauen spielt Offenheit eine zentrale Rolle in Verhandlungen. Nur wer ehrlich ist, zeigt dem Geschäftspartner, dass er ihn respektiert und dass eine langjährige Geschäftspartnerschaft möglich wäre. Durch die Offenheit und das Vertrauen, das wir und der Geschäftsmann zueinander haben, wurde das „Zug um Zug – Geschäft“ ohne jeglichen schriftlichen Vertrag abgeschlossen! Das Geld wurde auf einem Konto deponiert, danach gingen wir zum Grundbuchamt und vollzogen den Besitzerwechsel von Grund und Halle. Am darauffolgenden Tag bekam der Geschäftspartner das gesamte Geld überwiesen.

Insgesamt hat die Bauzeit 11 Monate gedauert und im Dezember 2010 konnten wir in der Türkei unsere erste Rolle drucken.

4.4. Aufbau der Strukturen

Während der Bauzeit stellten wir zu unserer Freude die Mitarbeiter für die Produktion wieder ein, die damals in 2008 bereits für uns arbeiteten, sie aber aus gegebenem Anlass wieder gehen lassen mussten. Des Weiteren haben wir Leute für die Verwaltung eingestellt. Einstellungskriterien waren natürlich fachliche Kompetenz und Deutschkenntnisse, die Menschen müssen aber auch zu uns passen. Um eine Fluktuation tunlichst zu vermeiden, die in der Türkei durchaus üblich ist, versuchen wir unsere Unternehmenskultur in die Türkei zu übertragen, um eine fröhliche, leistungswillige Belegschaft zu bekommen.

Marktforschungen und Markterschließungsstrategien haben sich in unserem Fall erübrigt, da wir seit ca. 10 Jahren einen starken Partner in der Türkei haben. Alle notwendigen Informationen waren uns somit bekannt.

Nichts desto trotz haben wir professionelle Hilfe von Wirtschaftsberatern in Anspruch genommen, um bei den landesspezifischen Unternehmensstrukturen und steuerpolitischen Fragestellungen keine Fehler zu begehen. Des Weiteren war ein Rechtsbeistand von Nöten.

Weitere Hilfestellung von deutscher Seite bekamen wir von diversen Einrichtungen wie Außenhandelskammer, Deutsche Botschaft und Generalkonsulat zu denen wir nach wie vor eine enge Beziehung pflegen. Türkische Unterstützung bekamen wir v.a. von Invest in Turkey, einer Agentur für Wirtschafts- und Investitionsförderung der Türkei, welche dem türkischen Ministerpräsidium untersteht. Auch pflegen wir die Beziehungen zum Gouverneur von Kocaeli, zu der Industriezone Gebze Güzeller OSB und weiteren Behörden.

Ein aktives Netzwerk ist oft essentiell. Denn wie gesagt: gute Beziehungen sind das A und O des sozialen Lebens. Dazu gehören auch die guten Beziehungen zu unseren Kunden, die uns immer unterstützten und auch die professionelle Zusammenarbeit mit der Mutterfirma in Thansau.

4.5. Übertragung der Unternehmenskultur in die Türkei

Wie gelingt es uns, unsere Unternehmenskultur in die Türkei zu übertragen?

- Wir (die Deutschen) respektieren die kulturelle Identität unserer ausländischen Kollegen und Mitarbeiter.
- Wir schicken unsere türkischen Mitarbeiter nach Deutschland, um sie dort auszubilden. Sie lernen dabei nicht nur unsere Arbeitsweisen und die deutsche Sprache kennen, sondern erleben auch unsere deutsche Kultur. Sie werden vor allem kollegial und mit Respekt behandelt. Danach wirken sie als unsere Botschafter bei sich zu Hause.
- Unsere türkischen Mitarbeiter haben jede Woche zweimal Deutschunterricht.
- Unsere deutschen Instruktoren im Ausland arbeiten mit und spielen nicht den Kommandanten.
- Wir tauschen ständig junge Mitarbeiter zwischen den Standorten aus. Man kennt sich untereinander.
- Mit diesen Maßnahmen stellen wir ein optimales Verständnis untereinander sicher. Es fließt viel mehr Kultur in beide Richtungen, wenn wenigstens einer seine Muttersprache benutzen kann. Wir sind überzeugt, dass dieses nicht annähernd so gut geht, wenn wir uns alle in einer dritten Sprache verständigen müssten.
- Aus diesem Grunde ist Deutsch unsere Konzernsprache.

Als Familienunternehmen haben wir es viel leichter als Großunternehmen, unsere auch tatsächlich vorhandene Unternehmenskultur ins Ausland zu übertragen. Wir müssen es nur wollen.