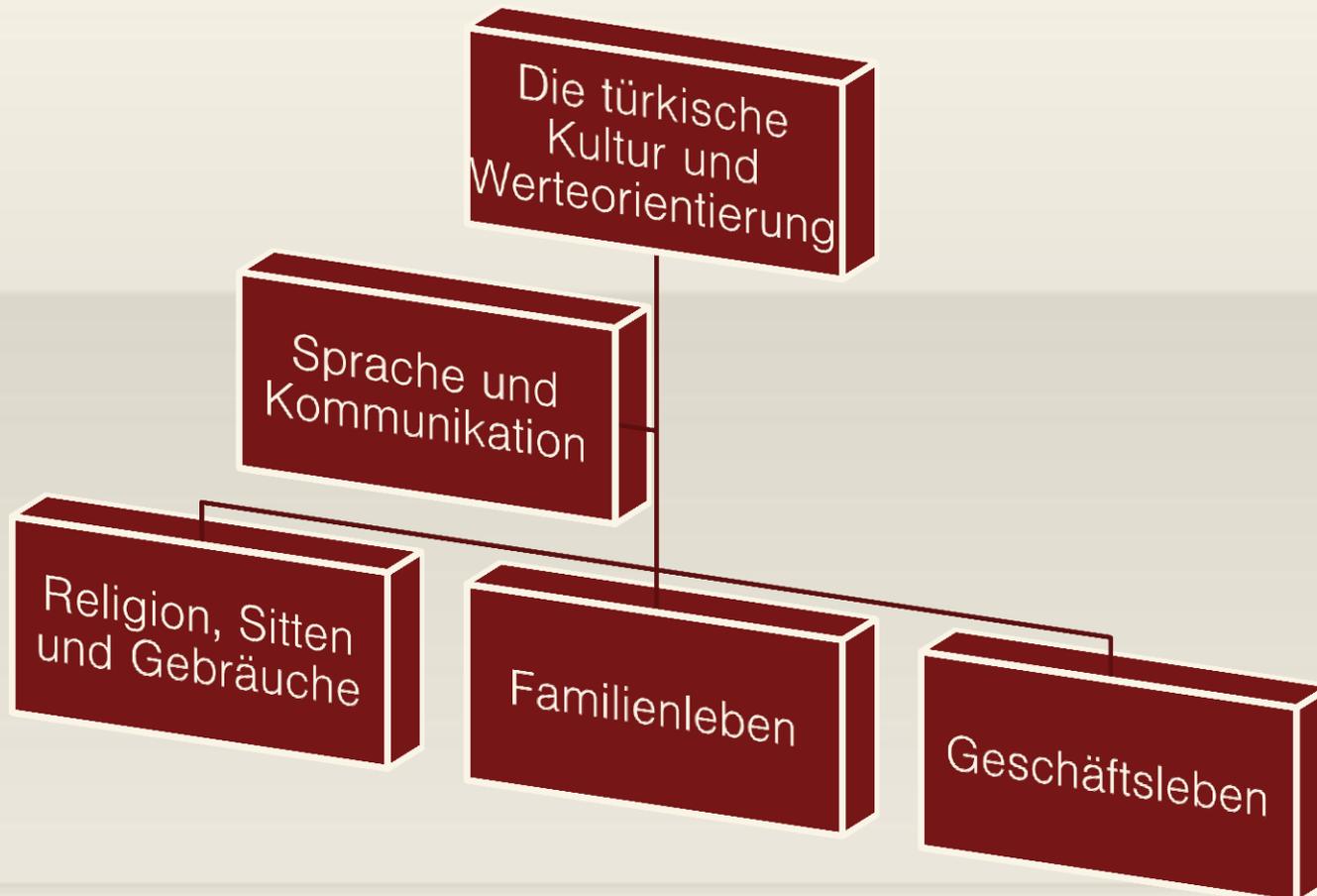


Niederlassung deutscher Unternehmen in der Türkei



Kulturelle Einflussfaktoren beim Markteintritt: Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zum Erfolg

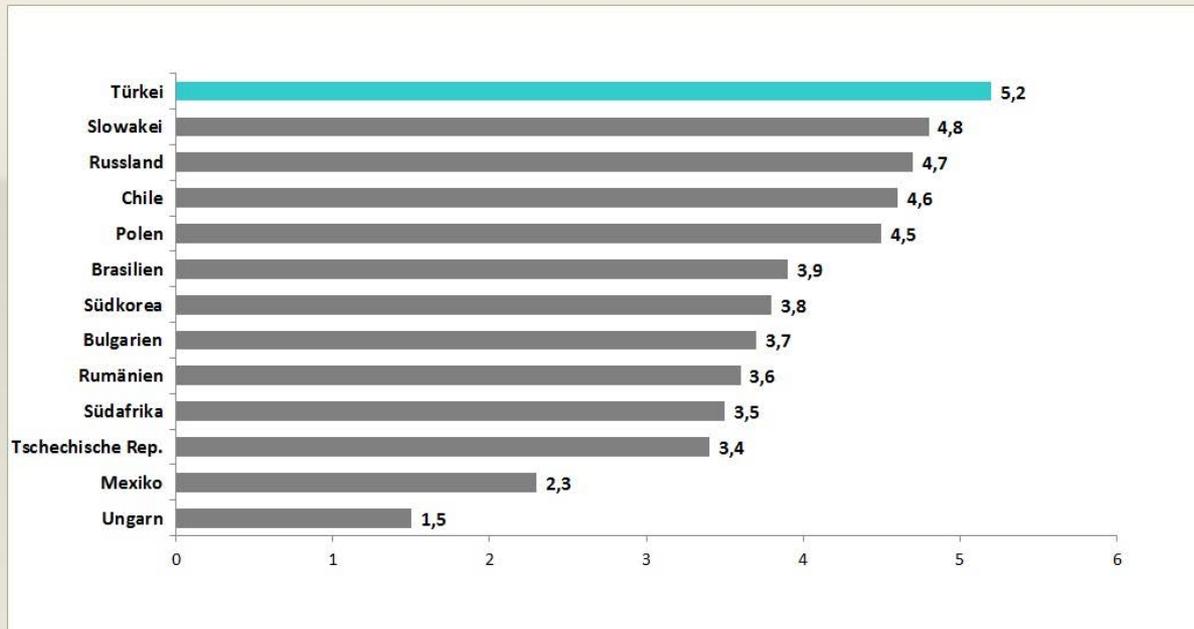


Werbefilm „Invest in Turkey“ (www.invest.gov.tr)

[http://www.youtube.com/watch?v= X74_1i2ZKY](http://www.youtube.com/watch?v=X74_1i2ZKY)

Einführung: Türkische Wirtschaft I

Durchschnittliches jährliches BIP-Wachstum (real, in %) 2011-2012*



* **Quelle:** IWF – World Economic Outlook, April 2012, türkisches Statistikamt (TurkStat)

Einführung: Türkische Wirtschaft II

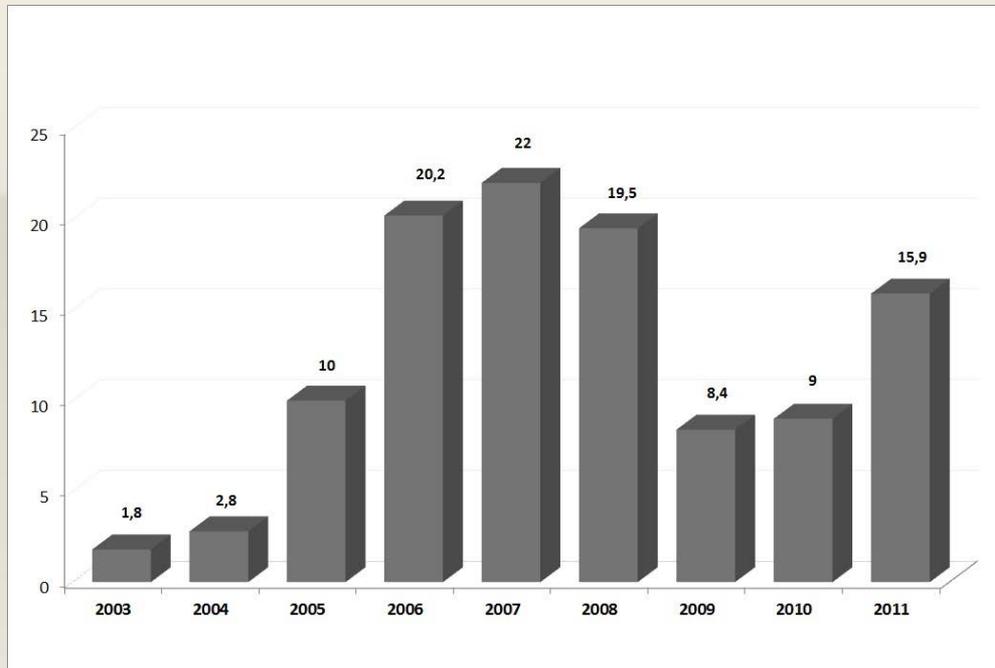
Im Jahre 2011 hat die türkische Wirtschaft beim Wachstum des BIP die Prognosen des IWF mit 8,5 % um einen Prozent übertroffen. Die Verschuldung der Türkei lag im Jahre 2011 mit 39,4 % deutlich unter der 60 %-Marke der Maastricht-Kriterien; 21 EU-Staaten sind stärker verschuldet.

Beim Export liegt Deutschland aus Sicht der Türkei mit 9 % Anteil an erster Stelle; beim Import aus Deutschland an Dritter.*

* **Quelle:** Türkisches Wirtschaftsministerium, Gutachten zur wirtschaftlichen Lage, August 2012, www.ekonomi.gov.tr

Einführung: Türkische Wirtschaft III

Ausländische Direktinvestitionen in die Türkei (Mrd.- US-Dollar)



Quelle: Türkische Zentralbank

Einführung: EU-Beitrittsverhandlungen mit der Türkei

Erstmalige Antragstellung auf Mitgliedschaft der Türkei im Juli 1959 kurz nach Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG).



Die **Beitrittsverhandlungen der Türkei mit der Europäischen Union** wurden offiziell in der Nacht vom 3. zum 4. Oktober 2005 aufgenommen. Bereits sechs Jahre zuvor, am 11. Dezember 1999, wurde dem Land der Status eines offiziellen Beitrittskandidaten der EU zuerkannt. Grundlage dafür war das Ankara-Abkommen aus dem Jahr 1963.

Einführung: Europäische Zollunion mit der Türkei

Europäische Zollunion seit 1968 innerhalb der EU. Der Handel zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten wird nicht durch Zölle oder gleichwirkende Abgaben behindert.

Rechtliche Grundlage für die Zollunion Art. 28 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV); zwischen den Mitgliedstaaten der EU sind Ein- und Ausfuhrzölle (Art. 30 AEUV), sowie mengenmäßige Handelsbeschränkungen (Art. 34 und Art. 35 AEUV) verboten.

Die Türkei wurde durch ein 1996 in Kraft getretenes Abkommen ebenfalls Teil der Europäischen Zollunion.

Grundlagen des türkischen Rechts I



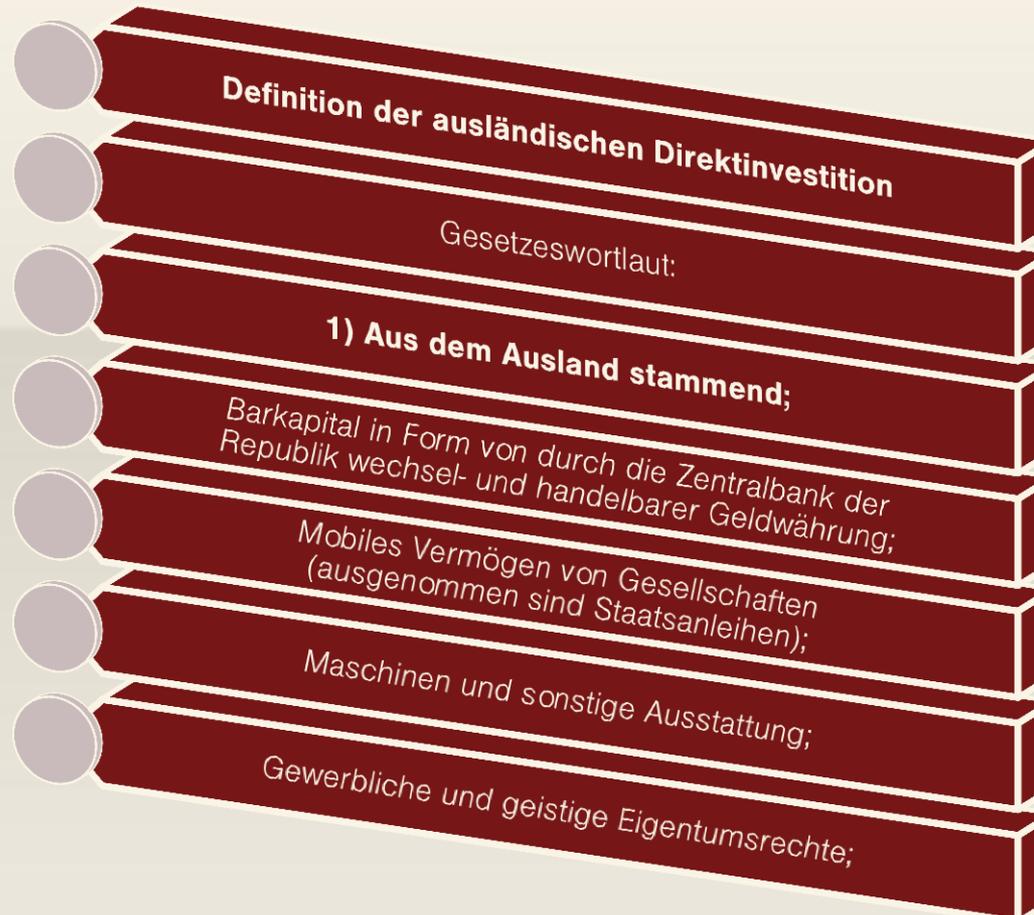
Grundlagen türkischen Rechts II: Investitionen

Artikel 3 des Gesetzes über ausländische Direktinvestitionen lautet vorbehaltlich internationaler Übereinkommen und Spezialgesetze wie folgt:

Ausländische Direktinvestitionen sind in der Türkei **möglich** und **nicht mehr genehmigungspflichtig.**

Ausländische Investoren werden inländischen Investoren **gleichgestellt.**

Grundlagen türkischen Rechts III: Investitionen II



Grundlagen türkischen Rechts IV: Investitionen III

-
- 2) Im Inland sichergestellte;
Gewinne, Umsätze, Forderungen
und sonstige finanzielle Werte,
die im Inland erwirtschaftet werden.
- 3) Investition mittels dieser wirtschaftlichen
Möglichkeiten in folgende Formen:
Gründung einer neuen Gesellschaft oder einer
Zweigstelle;
Beteiligung an Gesellschaften außerhalb der Börse oder an der
Börse mit einer Mindestquote von 10 % an Anteilen oder
Stimmrechten.

Grundlagen türkischen Rechts V: Investitionen IV



Grundlagen türkischen Rechts VI: Investitionen V

Investitionsschutz

- In Sachen Investitionsschutz gilt das mit der Türkei geschlossene Investitionsförderungs- und Kapitalschutzabkommen vom 20.06.1962, in Kraft seit 16.12.1965, das den wechselseitigen Schutz und die Sicherheit für Kapitalanlagen gegen Enteignung, Verstaatlichung und enteignungsgleiche Eingriffe neben freiem Kapital- und Ertragsfluss in beiden Ländern garantiert.
- Das Abkommen hat durch das Inkrafttreten des Gesetzes über ausländische Direktinvestitionen an Bedeutung verloren.

Grundlagen türkischen Rechts VII: Investitionen VI

Einsatz ausländischen Personals:

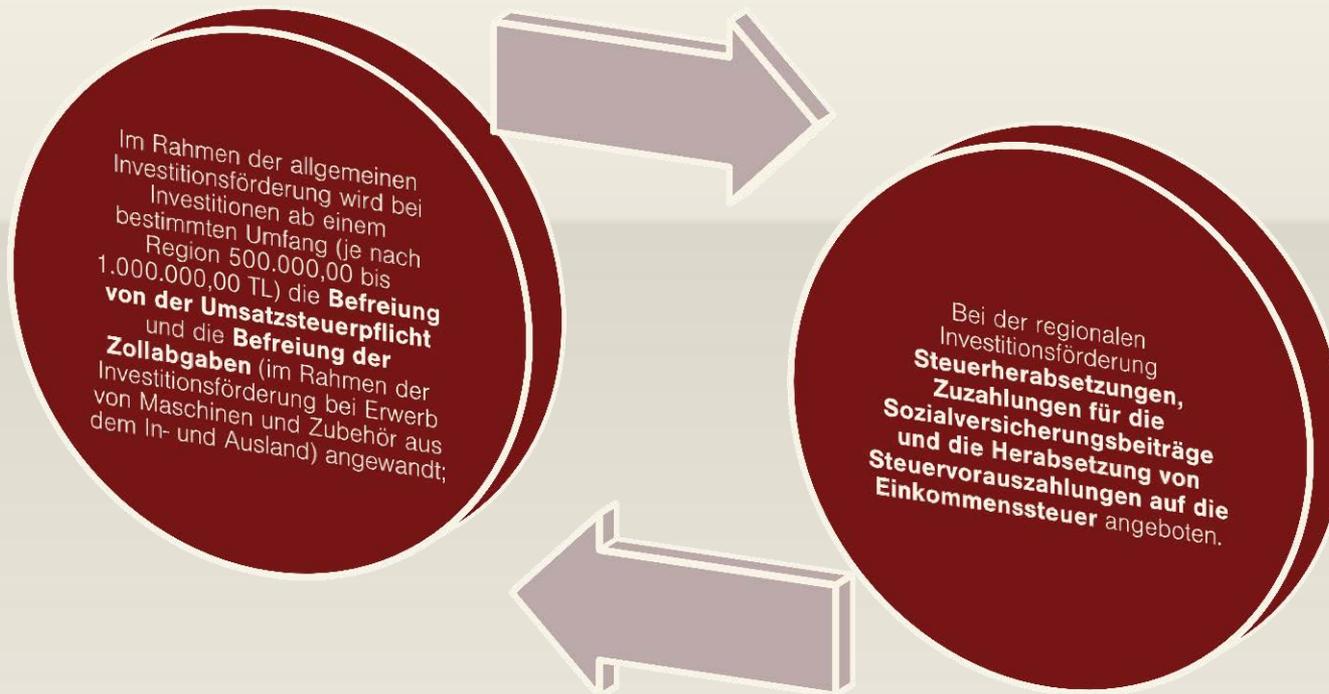
- Dem ausländischen Personal, das in
- Gesellschaften, Niederlassungen und Zweigstellen eingesetzt wird, die gesetzlich zulässig gegründet wurden,
- wird durch das Arbeits- und Sozialministerium eine Arbeitsgenehmigung erteilt.

Grundlagen türkischen Rechts VIII: Investitionen VII

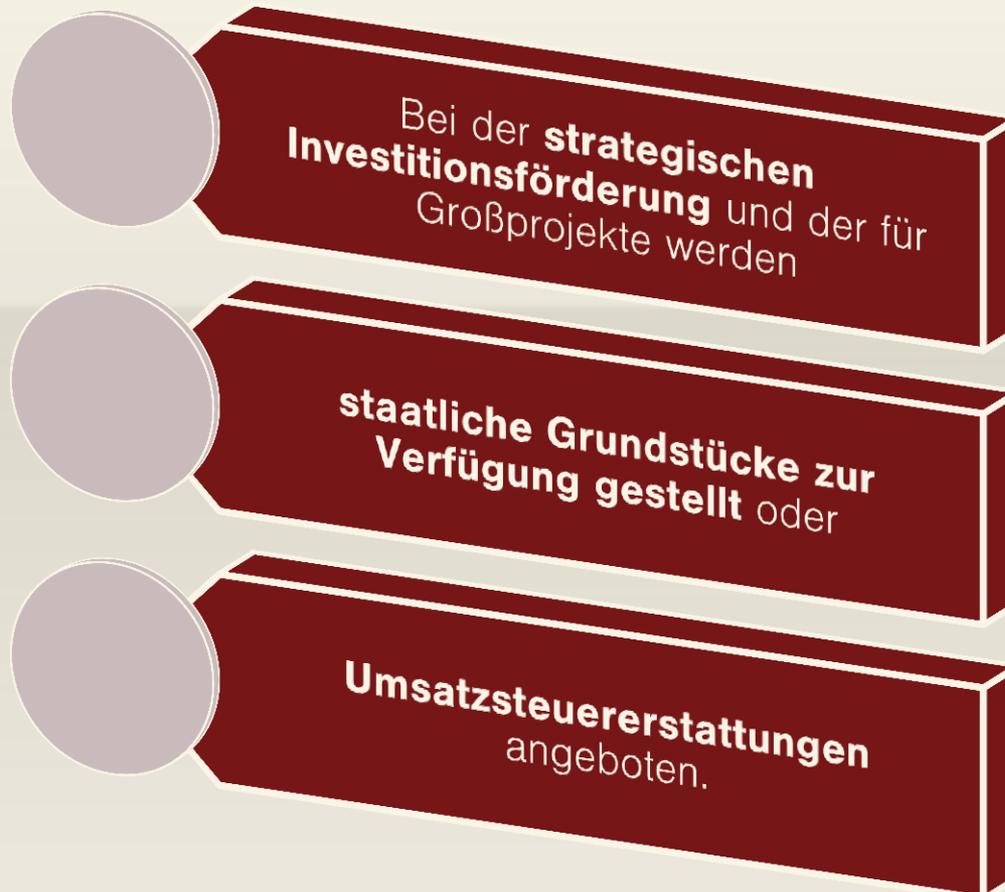
Subventionen

- Inländische und ausländische Investoren werden bei der Subventionierung gleich behandelt.
- Subventionen werden in vier Formen vergeben:
 - Allgemeine Investitionsförderungen,
 - Regionale Investitionsförderungen,
 - Investitionsförderungen für Großprojekte,
 - Strategische Investitionsförderungen.

Grundlagen türkischen Rechts IX: Investitionen VIII



Grundlagen türkischen Rechts X: Investitionen IX



Grundlagen türkischen Rechts XI: Investitionen X

Schiedsgerichtsbarkeit

- Die Türkei hat zur Lösung von Streitigkeiten bei ausländischen Direktinvestitionen in der Türkei am 24. Juni 1987 die Konvention der Schiedsgerichtsbarkeit der ICSID *Convention on the Settlement of Investment Disputes between States and Nationals of Other States, ICSID Convention*) unterzeichnet. Die Konvention entfaltet seit dem 2. April 1989 Rechtskraft auf dem Gebiete der Türkei.

Grundlagen türkischen Rechts XII: Investitionen XI

Doppelbesteuerungsabkommen

Seit 1. August 2012 ist das „Abkommen vom 19. September 2011 zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Türkei zur Vermeidung der Doppelbesteuerung und der Steuerverkürzung auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen“ in Kraft. Es wurde bereits am 19.9.2011 unterzeichnet und ist rückwirkend ab dem 1. Januar 2011 anzuwenden.

Schon im Jahre 1990 hatte es ein Abkommen zwischen Deutschland und der Türkei gegeben, welches die Doppelbesteuerung aufgehoben hat. Deutschland hatte dieses Abkommen zum Ende des Jahres 2010 gekündigt.

Grundlagen türkischen Rechts XIII: Investitionen XII

Bedeutung des Türkischen Handelsgesetzbuches für ausländische Investitionen in der Türkei

- Nach Gründung der modernen Republik Türkei im Jahre 1923 wurde der Reformbedarf der Gesetzgebung durch die Rezeption (Übernahme) der Gesetze der westlichen Welt gestillt.
- Das Türkische Handelsgesetzbuch, das zunächst nach Vorbild diverser Quellen zusammengestellt wurde, wurde im Jahre 1957 durch den deutschen Juristen Prof. Dr. Ernst Hirsch entsprechend den Vorgaben deutschen und schweizerischen Rechts reformiert.

Interkulturelle Kompetenz I

**Einführung:
Interkulturelle
Kompetenz
als Schlüssel
zum Erfolg**

- kompetenter Umgang mit fremden Kulturen, die Fähigkeit, sich mit deren Werten, Mentalitäten und Praktiken auseinander zu setzen und ihnen positiv zu begegnen und ihnen mehr Voraussetzung, wird immer mehr der Schlüssel zum Erfolg in der internationalen Geschäftstätigkeit des stetig anhaltenden Globalismus

Interkulturelle Kompetenz III

Grundlegende
Unterschiede können
Wertvorstellungen und
Einstellungen zu folgenden
Begriffen vorweisen:

- Arbeit
- Zeit
- Umgang mit Autoritäten
- Individualismus
- Änderungen im Lebensumfeld
- Distanz

Interkulturelle Kompetenz IV

Beispiel 1:

Gewöhnlich bringen japanische Geschäftsleute ihre Unzufriedenheit gegenüber einer Mangelleistung sehr vorsichtig zum Ausdruck; oft ist dies für den Deutschen, der die Konfrontation mit sachlicher und konstruktiver Kritik gar positiv bewertet, kaum erkennbar.

Eine Abkühlung der Geschäftsverhältnisse wird für den Deutschen nicht vorhersehbar, wenn er nach einer dermaßen zurückhaltenden Reaktion nicht mit negativen Folgen rechnet.

Interkulturelle Kompetenz V

Beispiel 2:

Wenn der spanische Geschäftspartner zu lange auf seine Entscheidung warten lässt, wird der US-Amerikaner möglicherweise daraus den Schluss ziehen, dass er nicht mehr an einer Zusammenarbeit mit ihm interessiert ist.

Diese Schlussfolgerung kann durch den hohen Wert von Zeit in der US-amerikanischen Kultur erklärt werden. Doch sie wird falsch sein, da Zeit von Spaniern nicht als so knapp betrachtet wird wie von US-Amerikanern.

Interkulturelle Kompetenz VI

Der richtige Umgang mit den Differenzen zwischen den Kulturen wird "interkulturelle Kompetenz" genannt.

- Toleranz,
- Wertschätzung,
- Empathie und
- Respekt gewinnen hier zentrale Bedeutungen beim Ziel, die andere Kultur nicht nur zu verstehen, sondern dieser auch in deren Sprache zu begegnen.

Interkulturelle Kompetenz VII



Interkulturelle Kompetenz XIII

Soziale Kulturaspekte und kulturspezifische Verhaltensmuster

- Hohe Machtdistanz (Power Distance Index - PDI)
- Niedriger Individualismus zum hohen Kollektivismus (Individualism - IDV)
- Niedrige Maskulinität zu hoher Feminität (MAS)
- Niedrige Risikobereitschaft zu hoher Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance Index - UAI)
- Unbekannte lang- oder kurzfristige Ausrichtung (Long-Term Orientation - LTO)

Interkulturelle Kompetenz IX

Sprache und Kommunikation

- keine Erwartung gegenüber Ausländern auf türkische Sprachkenntnisse
- Türken sind gute Zuhörer und lernwillig
- Höflichkeit und Respekt genießen hohen Rang, Offenheit und direkte Konfrontation sind mit Vorsicht einzuführen
- ein "Nein" wird nicht ausgesprochen; eine Ablehnung sollte mit Bedauern und Begründung erläutert werden
- bei Einhaltung dieser Regeln professionelle und vor allem aber auch freundliche und herzliche Gesprächsatmosphäre

Interkulturelle Kompetenz X



Interkulturelle Kompetenz XI

Fremdsprachenkenntnisse in der Türkei

- Fremdsprachenkenntnisse sind in Städten ausgeprägter als in ländlichen Regionen, bei der Jugend mehr als bei den Älteren
- an erster Position stehen Englisch gefolgt von Deutsch
- weitere Fremdsprachenkenntnisse wie Französisch und Italienisch sind kaum ausgeprägt
- die Sprachenkenntnisse sind häufig durch Auslandsaufenthalte erworben (vor allem Deutschland, England und USA)

Interkulturelle Kompetenz XII

a) Englisch

- laut einer Statistik aus dem Jahre 1997 sollen 8,4 % der Türken in der Türkei die englische Sprache beherrschen
- erste Fremdsprache an staatlichen und privaten Schulen
- internationale Geschäftssprache im Business-Bereich auch in der Türkei
- Firmen haben englischsprachige Mitarbeiter, wenn die führenden Personen des Englischen nicht mächtig sind

Interkulturelle Kompetenz XIII

a) Deutsch

- laut einer Statistik aus dem Jahre 1997 sollen 2,2 % der Türken in der Türkei der deutschen Sprache mächtig sein
- juristische Sprache wegen der Rezeption der Gesetzesbücher nach der Republikgründung im Jahre 1923 aus dem deutschsprachigen Bereich insbesondere des Zivilgesetzbuches (Schweiz) und des Handelsgesetzbuches in Auszügen (Deutschland)
- aufgrund der starken Migration von Türken nach Deutschland Sprachkompetenz im Inland vorhanden
- in Istanbul soll es über eine Million Deutschsprachige geben

Interkulturelle Kompetenz XIV

Verbale Kommunikation

- Deutsch stark ausgeprägte "low context"-Kultursprache mit hohem Gehalt an Daten, geringer Orientierung am Kontext
- Türkisch dagegen als "high context"-Kultursprache, die einen Schwerpunkt auf die Beziehungs- und emotionale Ebene legt
- hochqualifizierte Dolmetscher und Übersetzer sind von besonderer Bedeutung, um Missverständnisse zu vermeiden und kulturell geprägte rhetorische Fähigkeiten, Lebendigkeit, Lautstärke und Toleranz für Unterbrechungen richtig zu übertragen

Interkulturelle Kompetenz XV

Körpersprache 1

- viele übereinstimmende Gesten, aber auch einige abweichende: der Deutsche verneint mit Kopfschütteln, der Türke häufig durch Zurückwerfen des Kopfes
- Entschuldigung häufig nicht verbal ausgesprochen, sondern durch bestimmte Körperhaltung: Neigung des Kopfes nach unten mit den Händen im Schoß
- Blickkontakt in der deutschen und türkischen Kultur vergleichbar, gewichtigster Unterschied: der Deutsche beendet bei Ansprache erst seine Aufgabe und widmet sich der ansprechenden Person; der Türke reagiert unmittelbar, da ansonsten sein Verhalten unhöflich oder arrogant aufgefasst werden würde

Interkulturelle Kompetenz XVI

Körpersprache 2

- räumliches Verhalten: im Gegensatz zu Kulturen des Nordens haben Türken mehr Körperkontakt, Küsse auf die Wangen oder eingehaktes Spaziergehen auch zwischen gleichen Geschlechtern sind üblich, die "Raumblase" bei Gesprächen zwischen Geschäftspartnern ist häufig enger als bei Deutschen
- Gerüche können in verschiedenen Kultur stark abweichen: in der Türkei riecht die Küche aufgrund der abweichenden Gewürze häufig anders, auch wird heute noch gelegentlich zur Begrüßung Kolonya (Kölnisch Wasser) überreicht, was sehr stark nach Limonen oder Rosen riechen kann

Interkulturelle Kompetenz XVII

Paraverbales (vokales) Verhalten

- türkische Sprache schneller, heller und lauter als Deutsch, daher sollten voreilige Schlüsse, dass Ungeduld oder gar Aggression vorliegt, vermieden werden

Interkulturelle Kompetenz XVIII

a) Kleidung 1

- grundsätzlich keine Auffälligkeiten gegenüber der deutschen Kleiderkultur in Städten, wobei die Mischung ausgeprägter ist: neben englischem Maßanzug auch traditionelle Plusterhosen, neben Kostüm auch Kopftuch und Çarşaf (vollständige Bedeckung der Frau mit dem "Laken") anzutreffen
- beim privaten Hausbesuch müssen Schuhe am Eingang ausgezogen werden
- in ländlichen Gegenden sollte freizügige Kleidung vermieden werden

Interkulturelle Kompetenz XIX

a) Kleidung 2

- bei Moscheebesuchen müssen Arme und Beine bedeckt sein, weibliche Besucher müssen zusätzlich ihr Haupt bedecken; bedeutende Moscheen legen auf diese Tradition besonderen Wert und händigen am Eingang der Moschee Tücher aus
- oben ohne weiblicher Gäste am Pool oder am Strand wird geduldet, aber nicht gerne gesehen
- strenggläubige Männer tragen häufig Vollbart, Schnurrbart steht häufig für Konservatismus

Interkulturelle Kompetenz XX

b) Gruß- und Höflichkeitsformen 1

- unter Geschäftspartnern der übliche Händedruck
- der angedeutete Wangenkuss auch unter gleichgeschlechtlichen Partnern ist bei gut bekannten Personen möglich, wird aber von ausländischen Geschäftspartnern nicht erwartet
- zur Vermeidung von Missverständnissen sollte dieser als Gast auch nicht angewandt werden

Interkulturelle Kompetenz XXI

b) Gruß- und Höflichkeitsformen 2



*In der Türkei küssen
sich Männer rechts
und links, nicht
in der Mitte*

Interkulturelle Kompetenz XXII

c) Tabus – Don't do! 1

- politische Reizthemen wie die Kurden- oder Armenierproblematik, Menschenrechtsverletzungen sollten vermieden werden, da Äußerungen dazu als Einmischung in die inneren Angelegenheiten der Türkei verstanden werden; in jüngster Vergangenheit wird Kritik dieser Art aus der Europäischen Union als politische Druckschraube verstanden, die von Doppelmoral geprägt ist
- ausgeprägte Gastfreundschaft ist Ausdruck türkischer Kultur: es ist auch für Menschen aus ärmlichen Verhältnissen eine Pflicht, beispielsweise ihr letztes Lamm für den Gast zu schlachten; es bietet sich an, solche Einladungen mit Entschuldigung und höflicher Begründung nicht anzunehmen

Interkulturelle Kompetenz XXIII

c) Tabus – Don´t do! 2

- die Ausschlagung von Einladungen stets mit Entschuldigung und Begründung anführen
- häufig wird das Ausziehen des Jackets als Unhöflichkeit empfunden, weil die Etikette abfällt; es bietet sich bei entsprechender Hitze an, um Erlaubnis zum Ausziehen zu fragen
- Naseputzen in der Öffentlichkeit ist absolut verpönt
- die bekundete Bewunderung von Gegenständen in Haushalten oder im Büro ihres Geschäftspartners kann durch Besenkung mit diesem Gegenstand enden; daher bietet sich eine Zurückhaltung an

Interkulturelle Kompetenz XXIV

c) Tabus – Do!

- Sympathie für EU-Beitrittsbemühungen und Solidarität mit der modernen Türkei wird gern gehört, weil die Geschäftsleute in der Türkei westlich wahrgenommen werden möchten
- Respekt vor der Religion auch in der laizistischen Türkei ist gern gesehen
- das Sprechen einiger weniger Worte in der türkischen Sprache führt in der Regel zur Freude der Geschäftspartner
- entgegenen Sie die ausgeprägte Gastfreundschaft durch Gegeneinladungen
- Beschenken Sie Ihren Geschäftspartner gleich beim Ersttreffen mit heimatlichen Spezialitäten (kein helal geschlachtetes Schwein!)

Interkulturelle Kompetenz XXVI

Religion, Sitten und Gebräuche 2 - Feiertage in der Türkei 2

- 19. Mai (Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı) Feiertag der Jugend, des Sports und an das Gedenken an Atatürk, Erinnerung an Atatürks Ankunft in Samsun; Beginn des Befreiungskrieges
- 30. August (Zafer Bayramı) Feiertag der Befreiung, erinnert an den entscheidenden Sieg des "Başkomutanlık Meydan Savaşı" im türkischen Befreiungskrieg
- 29. Oktober (Cumhuriyet Bayramı) Feiertag der Republik, Nationalfeiertag, erinnert an die Ausrufung der Republik durch Atatürk im Jahre 1923
- beweglich* (2007: 12-15. Oktober, 2008: 1-3. Oktober) (Ramazan Bayramı) Fest des Fastenbrechens, es bildet den Abschluss des Fastenmonats Ramadan

Interkulturelle Kompetenz XXVII

Religion, Sitten und Gebräuche 3 - einige Sitten und Traditionen

- die traditionelle Beschneidung jedes Jungen im Kindesalter ist eine der wichtigsten religiösen Rituale in der Türkei; die Beschneidung, auch Sünnet genannt, symbolisiert dabei den Übergang vom Kleinkind zum Jungen
- der Hamam (türkisches Bad) ist in der Türkei ein wichtiger Bestandteil der islamischen Badekultur
- Aberglaube beispielsweise in Form des schützenden Auges (nazar boncuğu) oder dem Glauben an bestimmte Regeln ("wenn nachts die Hunde heulen, wird einer sterben") sind geläufig
- das erste Geschäft des Tages (siftah) bedeutet den Händlern viel und findet daher zu einem sehr günstigen Preis statt; häufig bittet der Händler, das Geld auf den Boden zu werfen

Interkulturelle Kompetenz XXIII

Mehrheitsreligion - der Islam

- die Mehrheit der Bevölkerung der Türkei bekennt sich zum sunnitischen Islam, bedeutende Zahl an Aleviten und wenige Christen
- die Republik Türkei ist das einzige Land auf der Welt, das mit einer solchen Mehrheit der muslimischen Gläubigen laizistisch aufgebaut ist, d.h. in dem eine strenge Trennung von Glauben und Staat in der Verfassung verankert wurde
- im Alltag ist der Islam durch das fünfmalige Gebet des Muezzins erkennbar
- das dahinter stehende vorgeschriebene tägliche fünfmalige Gebet wird in der westlichen Region von wenigen Gläubigen eingehalten
- am stärksten wird der Islam im Ramadan wahrgenommen, wenn viele Gläubige fasten und auf Alkohol und Rauchen verzichten

Interkulturelle Kompetenz XXIX

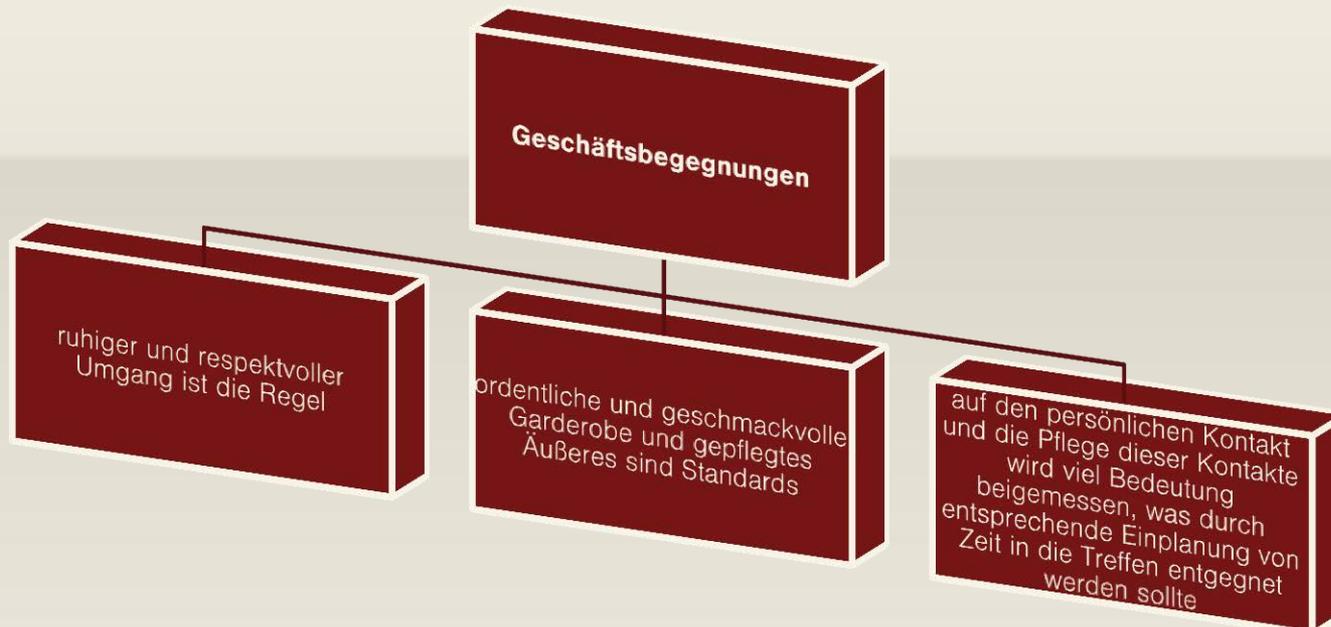
Stellung von Frau und Mann in der Gesellschaft 1

- Gleichstellung der Rechte von Frau und Mann in der Verfassung verankert, seit 1934 allgemeines Wahlrecht auch für Frauen
- letzte Ungereimtheiten im Zivilgesetzbuch im Familienrecht, die den Mann bevorteilten, wurden mit der letzte Reform zum Jahre 2003 beseitigt
- im gesellschaftlichen Leben enorme Unterschiede zwischen West und Ost, Stadt und Land und Jung und Alt, die Entwicklung findet allerdings widersprüchlich statt: teilweise wird die Türkei immer westlicher und moderner, andererseits bekennen sich immer mehr Frauen zu einem strengen Islam und tragen Kopftuch oder bedecken sich noch umfangreicher

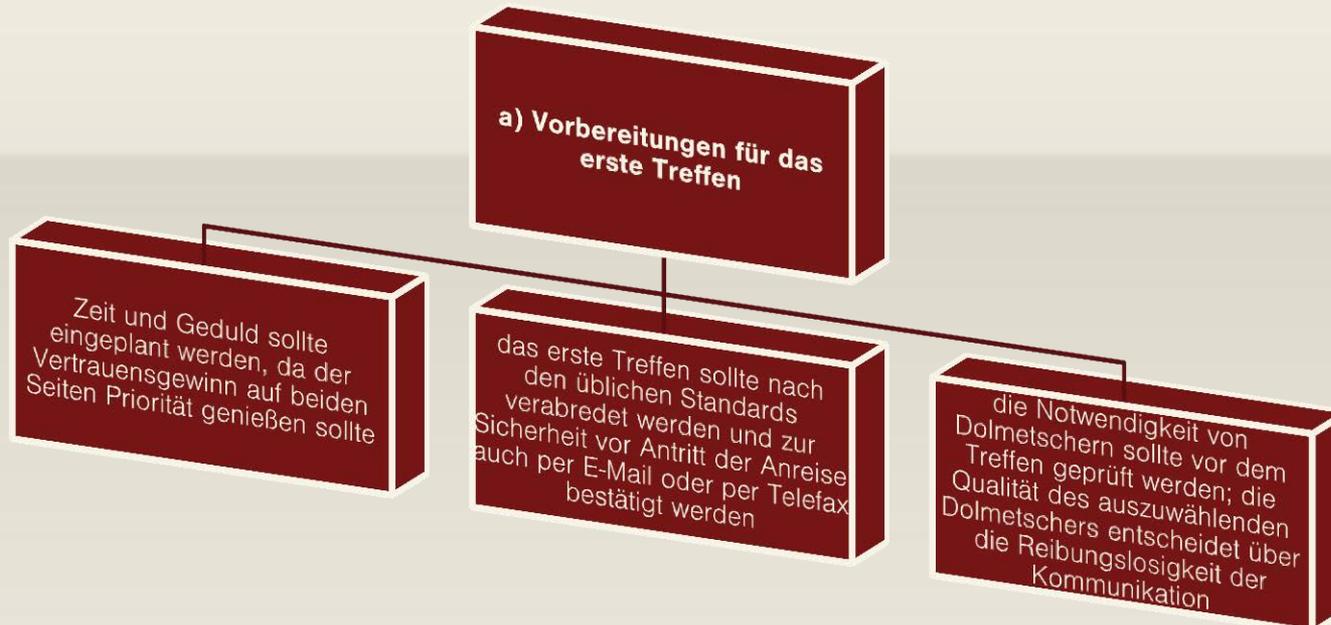
Interkulturelle Kompetenz XXX



Interkulturelle Kompetenz XXXI



Interkulturelle Kompetenz XXXII



Interkulturelle Kompetenz XXXIII

b) Zeit und Pünktlichkeit 1

- Deutschland unterliegt nach dem Begriffssystem von Richard Lewis streng der linear-aktiven, die Türkei der multiaktiven und polychronen Zeitkultur
- in Deutschland ist die Planmäßigkeit von Terminen, Busfahrzeiten etc. absoluter Standard, was sich bis zum Beginn und dem Ende eines Geschäftstreffen fortsetzt; in der Türkei herrscht das Verständnis, "Herr der Zeit" zu sein, d.h. das Treffen findet dann ein Ende, wenn das Ziel erreicht ist
- nicht vorhandene Busfahrzeiten sind die Regel, der Dolmuş (Sammelbus) kommt in einer bestimmten Regelmäßigkeit und hält, wenn gewunken wird

Interkulturelle Kompetenz XXXIV

b) Zeit und Pünktlichkeit 2

- Verspätungen zu Terminvereinbarungen sind häufig, sollten aber nicht Übel genommen werden
- Leistungen werden häufig polychron, d.h. gleichzeitig mit anderen Leistungen erbracht, beispielhaft: der türkische Geschäftspartner führt mehrere Telefonate während des Meetings

Interkulturelle Kompetenz XXXV

c) Führung und Ablauf von Verhandlungen

- beim ersten Treffen findet das gegenseitige Kennenlernen zunächst auch auf persönlicher Ebene statt
- Gespräche mehr als in Deutschland von Emotionalität, Vertrauen, Stolz- und Ehrgefühl geprägt
- der türkische Geschäftspartner lässt sich das Anliegen gerne visuell vortragen, also mit vielen Graphiken und mündlicher Erläuterung, weniger schriftlichem Text
- Verhandlungen insbesondere über Preis können in "Extremen" geführt werden, was nicht geringes Interesse am Produkt ausdrücken wird
- Freundlichkeit und Geduld sind erfolgversprechend, Druck und Deadlines werden in aller Regel zum Abbruch der Verhandlungen führen

Interkulturelle Kompetenz XXXVI

d) Geschäftsessen und private Begegnungen (Familie)

- zum Mittagessen ist die Einnahme von Alkohol unüblich, abends gern gesehen (wenn nicht entsprechender Auslegung des Islam gefolgt wird)
- abends kann das Essen mit einem Menü über viele Stunden andauern, wobei zwischen den Gängen lange Pausen eingelegt werden
- am Eingang empfängt der Kellner und führt zu einem Tisch
- der türkische Geschäftspartner empfiehlt in dem ausgewählten Restaurant gerne ein Menü
- die Rechnung wird mit absoluter Sicherheit durch den türkischen Gastgeber gezahlt; die folgende Einladung sollte allerdings der Eingeladene übernehmen und auch darauf bestehen, Diskussionen hierüber gehören zur Tagesordnung
- Trinkgelder sind im üblichen Rahmen von 5 bis 10 % des Rechnungsbetrages

Interkulturelle Kompetenz XXXVII

e) Umgang mit Konflikten

- Konfliktvermeidung durch die Wahl der richtigen Organisation
- Organisation durch Autorität in der Pyramide der Menschen, in der die Autorität der Führungsperson vor den Regeln des Systems steht - in der Türkei häufig anzutreffen
- Organisation durch Struktur, d.h. klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung - in Deutschland häufig anzutreffen
- Spontane Problemlösung ohne Hierarchie und Vorschriften - bei gleichberechtigter Machtverteilung vorteilhaft
- Patriarchalisch, d.h. durch ein Oberhaupt der "Familie" - insbesondere in familiengeführten Unternehmen in der Türkei vorhanden

Besondere Regelungen B - I

Vertragssprache

- Gemäß dem Gesetz zur zwingenden Anwendung der türkischen Sprache in wirtschaftlichen Einrichtungen (İktisadi Müesseselerde Mecburi Türkçe Kullanılması Hakkında Kanun) aus dem Jahre 1926 müssen alle türkischen Gesellschaften und Einrichtungen in allen Angelegenheiten, dem Abschluss von Verträgen, Rechtsgeschäften, der Buchhaltung und Rechnungslegung die türkische Sprache anwenden.
- Beachte: Gemäß dem Gesetz über ausländische Direktinvestitionen werden Gesellschaften, die in der Türkei mit ausländischem Kapital gegründet wurden, als türkische Gesellschaften angesehen.

Besondere Regelungen B - II

Daher ist es unumgänglich,
dass zwei türkische
Gesellschaften ihre
geschäftliche Kommunikation
in der Türkei in der türkischen
Sprache schriftlich
dokumentieren.

Da aber eine solche
zwingende gesetzliche
Regelung für ausländische
Gesellschaften nicht besteht,
können bei Beteiligung eines
ausländischen
Vertragspartners die Parteien
ihre Vertragssprache frei
wählen. Im Falle der Streits vor
türkischen Gerichten wird der
Richter die Vorlage
beglaubigter Übersetzungen in
die türkische Sprache fordern.

Rechtsdurchsetzung I

Rechtswahl und Gerichtszuständigkeit

Gemäß Artikel 24 des Gesetzes zum internationalen Privat- und Verfahrensrecht (Milletlerarası Özel Hukuk ve Usul Hukuku hakkında Kanun) können die Parteien im Rahmen von Verträgen mit Auslandsbezug hinsichtlich ihres Leistungsstörungenrecht ausdrücklich ausländisches Recht wählen.

Eine solche Rechtswahl ist sogar wirksam, wenn die Rechtswahl sich bereits aus den Regelungen des Vertrages oder den Gegebenheiten ergibt.

Rechtsdurchsetzung II

Die Parteien können auch vereinbaren, ob die Rechtswahl sich auf den gesamten Vertrag oder bestimmte Teile beziehen soll.

Die Rechtswahl kann durch die Parteien jederzeit vereinbart oder auch abgeändert werden. Rechtswahlvereinbarungen sind rückwirkend wirksam soweit keine Rechte Dritter betroffen werden.

Im Falle des Fehlens einer Rechtswahlvereinbarung findet auf den Vertrag das Recht Anwendung, mit dem die engste Verbindung besteht.

Rechtsdurchsetzung III

Artikel 47 desselben Gesetzes regelt, dass die Parteien für die Streitigkeiten aus ihrem Leistungsvertrag mit Auslandsbezug die örtliche Gerichtszuständigkeit eines ausländischen Gerichtes vereinbaren können, wenn nicht eine ausschließliche Gerichtszuständigkeit bestimmt ist.

Die schriftliche Abfassung ist Formvoraussetzung.

In den Fällen, in denen sich das vereinbarte ausländische Gericht für unzuständig erklärt oder die Gerichtszuständigkeit des türkischen Gerichtes nicht gerügt wird, wird das Verfahren am örtlich zuständigen türkischen Gericht geführt.

Rechtsdurchsetzung IV

Mediation

- Das erst Mitte 2012 in Kraft getretene Gesetz zur Mediation ermöglicht auch ausländischen Parteien die Beilegung von Streitigkeiten betreffend privater Angelegenheiten und Rechtsgeschäfte, über die sie frei bestimmen können, ohne Anrufung staatlicher Gerichte.
- Die Parteien sind frei in der Anrufung des Mediators, der Betreibung des Verfahrens vor diesem und der Lösung der Streitigkeit mit seiner Hilfe.

Rechtsdurchsetzung V

Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes.

Die Konfliktparteien – teilweise auch Medianten oder Medianden genannt – wollen durch Unterstützung einer dritten „allparteilichen“ Person (dem *Mediator*) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Rechtsdurchsetzung VI

Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich.

Die Erfolge der Mediation in der Türkei bleiben abzuwarten: eine Vergleichsbereitschaft vor türkischen staatlichen Gerichten ist entgegen der deutschen Streitkultur nahezu gar nicht vorhanden.

Rechtsdurchsetzung VII

Allerdings wird die Vergleichsbereitschaft der Parteien durch das Gericht auch nicht gefördert, weil eine Risikodarlegung des Richters im Anfangsstadium des Verfahrens mit dem Ziel der Annäherung der Parteien nach türkischem Recht einer Befangenheit gleichkäme.

Daher ist die Einführung des Mediationsgesetzes in der Türkei als Schritt zum westlichen Verständnis der Streitschlichtung auszulegen.

Rechtsdurchsetzung VIII

Erzielen die Parteien am Ende eines erfolgreichen Mediationsverfahrens eine schriftliche Einigung, so können sie diese durch das Gericht formlos beglaubigen lassen.

In der Folge erzielen sie dann einen Titel, der gerichtlichen Urteilen gleichkommt und aus dem auch die Zwangsvollstreckung betrieben werden kann.

Rechtsdurchsetzung IX

Staatliche Gerichte und Schiedsgerichte

- Die Parteien können ihre Streitigkeiten sowohl vor den staatlichen Gerichten, als auch im Falle der Einigkeit vor Schiedsgerichten lösen.
- In Fällen mit Auslandsbezug werden die Schiedsverfahren nach dem Gesetz zur internationalen Schiedsgerichtsbarkeit (Milletlerarasi Tahkim Kanunu) behandelt. Die Regelungen zu den inländischen Schiedsverfahren finden sich dagegen in der türkischen Zivilprozessordnung (Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu).

Rechtsdurchsetzung X

Das Gesetz zur internationalen Schiedsgerichtsbarkeit, das in Angelegenheiten mit Auslandsbezug das Verfahren bestimmt, ist unter Maßgabe der Vorlage des Gesetzes zur Schiedsgerichtsbarkeit des UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law Kommission der Vereinten Nationen für internationales Recht) geschaffen worden und verfügt damit über einen modernen Aufbau.

Rechtsdurchsetzung XI

Schiedsgerichtsurteile, die im Ausland erwirkt wurden, können in der Türkei vollstreckt werden. Bei Anerkennung und Vollstreckbarerklärung des Urteiles wird durch das türkische staatliche Gericht lediglich die Vereinbarung mit dem *ordre public* (Grundlegende der inländischen Wertvorstellungen) geprüft.

Aufgrund der Vorteile der Schiedsgerichtsbarkeit – beschleunigte Verfahren mit Endgültigkeit in erster Instanz auf Grundlage der Vereinbarungen der Parteien – bevorzugen ausländische Investoren häufig die Schiedsgerichtsbarkeit.

Rechtsdurchsetzung XII

Anerkennung und Vollstreckung

- Gemäß Artikel 50 des Gesetzes zum internationalen Privatrecht und Verfahrensrecht wird die gerichtliche Anerkennung ausländischer zivilgerichtlicher Urteile, die nach der ausländischen Rechtsordnung rechtskräftig geworden sind, zur Voraussetzung für eine Volltreckbarerklärung gemacht.

Rechtsdurchsetzung XIII

Voraussetzungen der Anerkennung und Volltreckbarerklärung

Zwischen der Republik Türkei und dem Staat, in dem das anzuerkennende Urteil ergangen ist, bedarf es der Vereinbarung einer Garantie der Gegenseitigkeit der Anerkennung oder einer gesetzlichen oder sonstigen Grundlage in der Türkei, die die Anerkennung der Urteile dieses Staates vorsieht.

Der Verfahrensgegenstand darf auch nicht in die ausschließliche Gerichtsbarkeit der türkischen Gerichte fallen.

Rechtsdurchsetzung XIV

In dem Verfahren im Ausland müssen nach dortigen Verfahrensregeln sämtliche Zustellungen und Ladungen zu den Verhandlungen ordnungsgemäß durchgeführt worden sein. In der Folge ist auch ein Versäumnisurteil anerkennungsfähig.

Der Titel des ausländischen Urteiles darf nicht gegen den türkischen *ordre public* (Grundlegende der inländischen Wertvorstellungen) verstoßen.

Rechtsdurchsetzung XV

Vollstreckung ausländischer Schiedsgerichtsurteile

- Die Republik Türkei ist seit 1992 Mitglied des New Yorker Übereinkommens über die Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche. Wegen der zahlreichen Mitgliedschaft von über 146 Staaten der Welt in diesem Übereinkommen, ist die weitgehende globale Gegenseitigkeit der Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche in der Türkei gewährleistet.

Rechtsdurchsetzung XVI

Im Ergebnis sind die Bedingungen, unter denen die Anerkennung und Vollstreckbarerklärung von ausländischen Schiedsgerichtsurteilen in der Türkei im türkischen Gesetz entsprechend der Regelungen des New Yorker Übereinkommens geregelt.

Danach kann das Gericht gemäß den Regelungen des Gesetzes zum internationalen Privatrecht und Verfahrensrecht die Anerkennung und Vollstreckbarerklärung des ausländischen Schiedsgerichtsurteils in der Türkei unter folgenden Voraussetzungen ablehnen:

Rechtsdurchsetzung XVII

- a) wenn keine Schiedsgerichtsvereinbarung getroffen wurde bzw. der Hauptvertrag keine Schiedsgerichtsklausel enthält;
- b) wenn der Titel des Schiedsgerichtsurteiles gegen den den türkischen *ordre public* (Grundlegende der inländischen Wertvorstellungen) verstößt;
- c) wenn das Schiedsgerichtsurteil eine Angelegenheit betrifft, die entsprechend den türkischen Gesetzes nicht im Wege der Schiedsgerichtsbarkeit geregelt werden kann;
- d) wenn eine der Parteien vor dem Schiedsgericht nicht ordnungsgemäß vertreten wurde und dies ausdrücklich gerügt hat;

Rechtsdurchsetzung XVIII

e) wenn die Partei, gegen die das anzuerkennende und vollstreckbar zu erklärende Schiedsgerichtsurteil wirkt, bei der Wahl der Schiedsrichter nicht ordnungsgemäß beteiligt wurde oder in seinen Vertretungs- und Verteidigungshandlungen beschränkt wurde;

f) im Falle der Unterwerfung der Schiedsgerichtsvereinbarung oder -klausel unter ein materielles ausländisches Recht, wonach der Titel gegen das dortige Gesetz verstößt;

Rechtsdurchsetzung XIX

g) wenn die Wahl der Schiedsrichter und das angewandte Verfahrensrecht gegen die Vereinbarung der Parteien verstößt; bei Fehlen einer solchen Vereinbarung auch dann, wenn das Schiedsgerichtsurteil gegen das Recht des Staates verstößt, in dem es gefällt wurde;

h) wenn das Schiedsgerichtsurteil eine Angelegenheit betrifft, die durch die Schiedsgerichtsvereinbarung oder -klausel nicht umfasst ist bzw. die Grenzen dieser überschreitet, wird hinsichtlich dieses Teiles des Titels keine Anerkennung und Vollstreckbarerklärung ausgesprochen;

Rechtsdurchsetzung XX

i) wenn das Schiedsgerichtsurteil gegen das Verfahrensrecht des Staates verstößt, in dem es erlassen wurde bzw. in dem das Schiedsgericht seinen Sitz hat, oder nach diesem Recht nicht rechtskräftig geworden ist bzw. (noch) nicht vollstreckt werden kann oder durch die zuständigen Stellen wieder aufgehoben wurde.

**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!**