

<b>UNSERE THEMEN</b>
MO FAMILIENUNTERNEHMEN
<b>DI STRATEGIE</b>
MI RECHT & STEUERN
DO MARKETING

**CHECKLISTE**

**Links**

Die Türkei ist nicht erst seit dem Beginn der EU-Beitrittsverhandlungen interessant für westeuropäische Unternehmen – als Absatzmarkt und als Produktionsstandort. Wer in dem Land expandieren will, findet Informationen und Tipps im Internet: Die deutsch-türkische Industrie- und Handelskammer stellt Daten, Experten und weiterführende Links bereit. Adresse: [www.dtr-ihk.de](http://www.dtr-ihk.de)

Die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfa) stellt ständig aktualisierte Reports zur Wirtschaftslage sowie zu einzelnen Branchen kostenlos bereit. [www.bfai.de](http://www.bfai.de)

**Literatur**

Zudem sind in den vergangenen Monaten einige neue Bücher auf den Markt gekommen, die sich mit den Besonderheiten des türkischen Marktes und des türkischen Geschäftslebens auseinandersetzen:

**NILÜFER BICEN**  
**Zielmarkt Türkei – Erfolgreich exportieren und investieren**  
Diplomica, 2006

**RONALD BOGASCHEWSKY**  
**Einkaufen und Investieren in der Türkei. BME-Leitfaden Internationale Beschaffung**  
CFSM Centrum für Supply, 2006

**TATLIGAN GÜN**  
**Business mit der Türkei. Ein Ratgeber für Einsteiger**  
Haupt, 2006

**SWETLANA FRANKEN**  
**Deutsch-türkische Unternehmenskooperationen. Strategien für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit**  
Vdm Verlag, 2006



# TÜRKEI: Zwischen Okzident und Orient – was Firmen bei der Expansion beachten sollten

## Auf eigene Faust an den Bosphorus

TANJA KEWES | ISTANBUL

Als der Schuhhändler **Deichmann** im Mai die erste Filiale in Ankara eröffnete, war der Andrang so groß, dass die Kunden nur noch schubweise hereingelassen werden konnten. Als die schwedische Möbelkette **Ikea** in Istanbul startete, kamen 30 000 Türken am ersten Tag – der Rückstau blockierte die Autobahn. Für die Baumarktkette **Bauhaus** ist die Niederlassung Istanbul eine der erfolgreichsten der Gruppe.

Solche Meldungen kann der Einzelhandel in Deutschland nicht einmal mehr zum Schlussverkauf verkünden – geschweige denn bei einer Ladeneröffnung. Doch nicht nur westliche Handelsfirmen zieht es in die Türkei. Daimler-Chrysler, Coca-Cola, Siemens oder MAN haben in Istanbul in den vergangenen Jahren

neue Zentralen aufgebaut. Die Strategie hinter dieser Expansion: In der Türkei herrscht Konsumlust statt Frust – eine lukrative Chance für Händler. Zudem lockt die geografische Lage des Landes: Die Türkei ist für viele Firmen strategischer Ausgangspunkt, von dem aus die Märkte des Nahen Ostens und Zentralasiens erschlossen werden.

Das macht den Standort auch für deutsche Mittelständler interessant, die global wachsen wollen. Experten empfehlen, den Markt auf eigene Faust und ohne Joint-Venture-Partner aus dem Land zur erschließen – eine andere Strategie also, als sie bei der Expansion beispielsweise in China nötig ist. Rechtlich bestünde keine Notwendigkeit zur Zusammenarbeit, erläutert Peter J. Heidinger, Geschäftsführer von Foreign Market Consulting. Zudem würden Joint Ven-

tures oft an Mentalitätsunterschieden scheitern: „Die Türken denken und handeln eher kurzfristig, höchstens sechs Monate im Voraus, die Deutschen demgegenüber eher mittel- bis langfristig.“

Auf Alleingang in der Türkei sind bereits Carrefour, Metro, Tesco und Ikea. Doch sehen Experten noch ausreichend Raum für weitere Einzelhändler. Nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC) entfallen auf eine Million Türken drei Hypermärkte und 17 Supermärkte. Verglichen mit 15 Hypermärkten und 150 Supermärkten im Durchschnitt in Ländern der Europäischen Union ist die Versorgungslage noch ausbaufähig.

Westliche Unternehmen lockt das Potenzial: Mit 73 Millionen Einwohnern ist der türkische Markt fast so groß wie der deutsche und stellt zu-

dem bei einem Durchschnittsalter von 25 Jahren die jüngste Bevölkerung Europas dar. Dies hat auch das Konsumverhalten in dem Land verändert: Zwar kauft der durchschnittliche türkische Konsument weiterhin vorwiegend in kleinen, traditionellen und in der Nachbarschaft liegenden Lebensmitteläden ein, den so genannten Bakkals. „Die junge Generation bevorzugt jedoch das One-Stop-Erlebnis-Shopping in großen Einkaufszentren am Stadtrand“, sagt Gerd Bovensiepen, Partner bei PwC. Erste Adressen für den Einstieg seien deshalb die Metropolen Istanbul, Ankara und Izmir.

Der Wandel bedeutet aber nicht, dass sich die Vorlieben westeuropäischer Konsumenten problemlos auf die Türken übertragen lassen. Experten empfehlen ausführliche Marktanalysen, die zeigen, ob die Türken offen für neue Produkte sind – und ob sich der Verkauf in dem Land überhaupt lohnt. Einen deutschen Hersteller von Wasserfiltern bewahrte die Marktanalyse vor einem Reinfall: „Kaum jemand zeigte Interesse an dem Produkt“, berichtet Foreign-Market-Chef Heidinger. Grund: Leitungswasser wird in der Türkei als schlecht riechend empfunden, deswegen trauen die Türken grundsätzlich weder Wasser noch Filtern.

Das verarbeitende Gewerbe blickt vor allem auf die niedrigen Stundenlöhne in der Türkei, die bei drei Euro beginnen. Doch Vorsicht: Ein reines Billiglohnland ist die Türkei nicht. Die aggressive Konkurrenz aus

Asien und die Aufwertung der türkischen Lira führten dazu, dass sich Branchen wie die Textil- und Modeindustrie – die traditionell wichtigste Exportbranche der Türkei – qualitativ weiterentwickelten und sich heute auf Klasse statt auf Masse konzentrieren.

Wer einen Partner für die Expansion in die Türkei sucht, dürfte auf reges Interesse stoßen – viele Firmen hoffen, im Gegenzug im Ausland besser Fuß zu fassen. „In der Türkei gibt es nationale Champions, die im Westen ohne Markennamen keine Chance haben und sich deshalb gerne mit einem westlichen Partner

zusammentun“, sagt Turan Inanc vom Institut für Management- und Türkeiberatung aus München. Um Geschäftspartner kennen zu lernen, sollte man sich Zeit nehmen. „Die Türkei ist ein sehr heterogenes Land. Zwischen West und Ost, zwischen Stadt und Land gibt es große Unterschiede“, sagt Inanc. Auch jenseits von soziokulturellen Unterschieden ist die Expansion in die Türkei eine Herausforderung (siehe „Warten und türkischen Tee trinken“). Die Benzpreise gehören zu den höchsten weltweit: Mit der Besteuerung von Benzin und einer 25-prozentigen Verbrauchsteuer auf Telefongespräche holt sich die Regierung das Geld rein, was ihr durch eine blühende Schattenwirtschaft entgeht. Schätzungen zufolge werden in der Türkei 40 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Leistung an der Steuer vorbei erwirtschaftet.

**RUSH-HOUR**

### Ein neues Spiel

Nina streckt die Beine aus. Die letzte Woche des Urlaubs – ein einziges Glück. Frank vorzeitig abgereist, Krause am Ort. Besser noch: Krause in tiefer ehrlicher Bewunderung für sie und Frank: Dass du das mitmachst, Nina, großartig. So großzügig. Chiara würde mir die Hölle heiß machen. Nina hat die Sonnenbrille ins Haar geschoben und Krause tapfer angeschaut. Günther, hat sie dann mit fester Stimme gesagt, wenn du mit einem Mann wie Frank verheiratet bist, ei-

**URSULA WEIDENFELD**

Stellvertretende Chefredakteurin „Tagesspiegel“



nem, der ganz nach oben will, dann gibt es keine Alternative. Entweder du schulterst die ganze Bürde des Privaten, die Familie, die Freunde, Haus, Hund und Garten, oder du tust es nicht. Wenn du es nicht tust, dann kannst du deine Ehe abschreiben oder der Mann die Karriere. So einfach ist das. Groß, ganz groß, hat Krause nach einer Pause gesagt.

Und Nina hatte eine Woche Zeit, die arme Chiara zu coachen. So entstehen echte Freundschaften. Mit Krause – der jetzt ernsthaft darüber nachdenkt, nicht nur Franks Job zu kapern, sondern nach Möglichkeiten auch seine Frau.

Frank dagegen ist gleich in der Firma geblieben. Super Zeit, nach dem Kick-off-Meeting für die Herbstoffensive hat er gespürt, wie motiviert die ganze Abteilung auf einmal war. Wie sehr es sich ausgewirkt hat, dass die Bremser und Bedenkenräger einmal nicht am Platz waren. Frank hat sich neu erfunden in der geschenkten Arbeitswoche – er, Motivator, Problemlöser, Schnellentscheider.

Und, besser noch: Krause ist fürs Erste auch kaltgestellt. Breitschmidt wird ihn bitten, das Projekt Mehrwertsteuererhöhung zu evaluieren. Geniale Idee von Frank. Fünf Monate Ruhe vor Krause und ein dämliches Projekt für ihn – besser hätte der Urlaub nicht laufen können.

Frank denkt weiter: Breitschmidt zum Beispiel, der fährt ja immer in die Normandie in Urlaub. Immer. Immer grün da alles, gutes Essen, dolle Golfplätze, mondäne Badeorte, und die Kollegen aus Frankreich sind auch immer da. Warum eigentlich nicht mal wieder Frankreich? Man sollte sich doch immer neue Ziele setzen – und es ist nicht schlecht, wenn man Breitschmidts einfach mal zufällig beim Golfen trifft. Ein historischer Leuchtturm bei Deauville, das wär's. Nina muss sich rechtzeitig darum kümmern, das kann sie, das muss man ihr lassen. Wie hieß noch die Frau von Breitschmidt? Französin, glaube ich, Madeleine, oder so. Klingt anspruchsvoll.

[weidenfeld@tagesspiegel.de](mailto:weidenfeld@tagesspiegel.de)

GROSSUNTERNEHMEN, MITTELSTÄNDISCHE UND START-UP-UNTERNEHMEN SIND AUFGEFORDERT:



Gewinnen Sie den

# Innovationspreis der deutschen Wirtschaft.

In den Kategorien Großunternehmen, mittelständische und Start-up-Unternehmen wird je ein Bewerber mit einem Preis ausgezeichnet, der von einem renommierten Unternehmen gestiftet und präsentiert wird:

- Großunternehmen **Accenture**
- Mittelständler **Adam Opel GmbH**
- Start-ups **EnBW AG.**

Die Landesbank Rheinland-Pfalz zeichnet zudem den Finalisten aus, der sich in den vergangenen zehn Jahren am häufigsten um den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft beworben hat.

**DER ERSTE INNOVATIONSPREIS DER WELT:**  
Der Wirtschaftsclub Rhein-Main e.V. und die WirtschaftsWoche fördern mit dem Preis die Entwicklung von Innovationen. Unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie zeichnen sie seit 1980 jährlich die Besten mit dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft aus, der offiziell als der erste Innovationspreis der Welt anerkannt ist.

Eine Jury aus Wissenschaft und Wirtschaft prüft alle eingereichten Produkte. 2005 waren es 218. Auswahlkriterien sind Projektkonzept, Innovationshöhe, Markterfolg bzw. -chancen, Innovationsmanagement, Synergieeffekte, Wirtschaftlichkeit sowie

Nutzen für Gesellschaft und Umwelt. Teilnehmen können alle Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Die Innovationen müssen überwiegend im Inland entwickelt worden sein.

- DIE GEWINNER 2005:**
- **Fresenius Medical Care**, Kategorie Großunternehmen, mit einem patientenfreundlichen Dialysesystem;
  - **Leica Microsystems GmbH**, Kategorie Mittelstand, mit dem hochauflösenden 4Pi-Mikroskop;
  - **Cairos Technologies AG**, Kategorie Start-up, mit ihrem funkbasierten Ortungssystem.

**BEWERBEN SIE SICH JETZT:**  
Einsendeschluss für Ihre Bewerbung ist der 8. September 2006. Die WirtschaftsWoche stellt Sieger und Produkte, die in die Endausscheidung kommen, ausführlich vor. Die Preisträger dürfen ihre Auszeichnung zudem werblich zu nutzen. Die feierliche Preisverleihung findet am 20. Januar 2007 während einer Gala in der Alten Oper in Frankfurt am Main statt.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme und wünschen Ihnen viel Erfolg!



Mehr Infos und Ausschreibungsunterlagen unter: [www.innovationspreis.com](http://www.innovationspreis.com)

## Warten und türkischen Tee trinken

TANJA KEWES | ISTANBUL

In Istanbul trennen 1,5 Kilometer oder 20 Minuten Wassertaxi Europa von Asien. Auch im Geschäftsleben müssen Brücken geschlagen werden zwischen Okzident und Orient. Hier ein paar Tipps:

**Ort:** Istanbul ist mit rund 15 Millionen Einwohnern das wirtschaftliche und kulturelle Zentrum der Türkei und für Investoren auf Grund der Internationalität meist erste Wahl. Die Metropole bietet aber auch Nachteile. „Der Kampf um die besten Standorte hat die Preise nach oben getrieben, und die hohe Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern hat eine höhere Fluktuation in der Belegschaft zur Folge“, sagt Peter J. Heidinger. Der Unternehmensberater von Foreign Market Consulting empfiehlt Einsteigern deshalb häufig auch Izmir und Antalya oder eine der 21 Freihandelszonen. Die Hauptstadt Ankara ist interessant, wenn die Nähe zu Behörden und Ministerien gesucht wird.

**Zeit:** Pünktlichkeit wird in der Türkei nicht groß geschrieben. 30 bis 45 Minuten Verspätung – auch bei Geschäftsterminen – sind die Regel und keiner Entschuldigung wert. In Gesprächen ist Geduld angesagt: Dem obligatorischen türkischen Tee oder Kaffee folgt Small Talk, folgt noch ein Tässchen, folgt ein Rundgang, folgt noch ein Tässchen, erst dann kommt man zur Sache.



Ob beim Treffen mit Geschäftspartnern oder beim Einkaufsbummel über einen Basar – in der Türkei sollte man Zeit zum Verhandeln mitbringen.

**Gastfreundschaft:** Geschäftsessen sind in der Türkei opulent, bestehen aus zig Gängen und ziehen sich bis spät in die Nacht. Geschäftliches und Privates werden gerne vermischt, Geburtstage und Geschäftsabschlüsse werden etwa schon mal zusammen gefeiert. Die Hilfsbereitschaft der Türken ist bekannt. Die Frage nach dem Weg wird meist nicht nur einfach beantwortet, sondern die Route persönlich gezeigt.

**Tradition:** In modernen Stadtvierteln wie Beyoglu oder Levent geht es freizügig zu. Allein reisende Geschäfts-

frauen sollten aber das Viertel Nisantasi meiden oder sich ein Kopftuch umbinden. Der westliche Einfluss ist aber allorts in Istanbul zu beobachten, selbst in der traditionsreichsten Einkaufsstätte der Türken, dem großen Basar in der Altstadt. Wer sich in Gesprächen mit türkischen Geschäftspartnern einen Vorteil sichern will, dem rät Turan Inanc vom Institut für Management- und Türkeiberatung aus München: „Wenn Sie die Herzen der Türken gewinnen wollen, lernen und sprechen Sie ein paar Worte Türkisch.“