

TÜRKISCHSTÄMMIGE
UNTERNEHMER
IN DEUTSCHLAND
UND EUROPA

1961 - 2010

DIE
TREIBENDE
KRAFT

ALIAD

ATIAD

Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa e.V.

wurde im November 1992 durch die Initiative und den besonderen Einsatz von in Deutschland ansässigen Unternehmern türkischer Herkunft ins Leben gerufen. Zahlreiche Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sowie europäische Tochtergesellschaften namhafter türkischer Holdings oder Banken, die umfangreiche Investitionen im europäischen Ausland tätigen, gehören ATIAD an. ATIAD ist mittlerweile einer der angesehensten Vertreter der türkischen Privatwirtschaft außerhalb der Grenzen der Türkei.

Vorrangiges Ziel des ATIAD ist die Intensivierung und Erweiterung der Wirtschaftsbeziehungen zwischen der Türkei und der Europäischen Union. Die Errichtung der Zollunion zwischen der EU und der Türkei zum 1. Januar 1996 ist ein erstes sichtbares Ergebnis dieser Bemühungen.

Durch die enge Zusammenarbeit mit Politikern, politischen Institutionen sowie deutschen, türkischen und europäischen Wirtschaftsverbänden und -kammern gewährleistet ATIAD seinen Mitgliedern aktuellste Informationen über wirtschaftliche und politische Entwicklungen. Das Dienstleistungsangebot umfaßt die Organisation von Symposien, Seminaren, Informationsreisen und Messebeteiligungen. Der Verband unterstützt auch die Belange türkischer Selbständiger in Europa, etwa durch die Förderung von Existenzgründungen, und hat sich seit seiner Gründung zum gewichtigsten Wortführer des türkischen Unternehmertums im europäischen Ausland entwickelt.

KPMG

gehört zu den international führenden Prüfungs- und Beratungsorganisationen und ist mit 103.500 Mitarbeitern in 160 Ländern aktiv. 1999 erzielte die KPMG International ein Honorarvolumen von 12,2 Milliarden US-\$. In Deutschland betreuen 6.800 Mitarbeiter nationale und internationale Mandanten aller Branchen sowie jeder Größe und Rechtsform.

Das Full-Service-Angebot der KPMG umfaßt die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Tax & Legal, Consulting und Financial Advisory Services. Mit dem Türkei-Desk bietet die KPMG Deutschland türkischen Unternehmen in Deutschland und deutschen Unternehmen in der Türkei vielfältige Dienstleistungen an.

Zu dieser Studie:

Die Studie basiert auf den Auswertungen und Erkenntnissen von zahlreichen KPMG-Mitarbeitern und wurde durch das Frankfurter Büro erstellt. Darüber hinaus haben Mitarbeiter unserer asiatischen (insbesondere China und Indien) und europäischen Büros (London und Istanbul) zum Gelingen dieser Studie beigetragen. Für ihre Hilfe möchte sich das Team an dieser Stelle nochmals besonders bedanken.

Die Leitung und Koordination des Projektes erfolgte durch:

- Diplom-Kaufmann Sina Afra, Senior Manager, KPMG Consulting, Frankfurt
- Diplom-Kaufmann Yaman Pürsün, Wirtschaftsprüfer, Manager, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG, Frankfurt - New York.



GRUSSWORT

Wie der Titel dieser Studie **"Türkischstämmige Unternehmer in Europa - die treibende Kraft"** bereits aussagt, entstand in den letzten vier Jahrzehnten fast unbemerkt ein türkisches Unternehmertum jeder Art und Größe in Europa. Die erfolgreichen türkischen Geschäftsleute, die noch vor 40 Jahren als Gastarbeiter nach Europa kamen, konnten sich als selbstbewußte Unternehmer auf allen Märkten behaupten. Sie haben in einer Zeit, in der Arbeitslosigkeit und Rezession das wirtschaftliche Leben nachhaltig bestimmten und Produktionsstätten ins Ausland verlegt wurden, durch ihre Investitionen einen Beitrag zum Erhalt ihres jeweiligen Wirtschaftsstandortes geleistet.

Von den 3,4 Millionen türkischen Mitbürgern, die Ende 1999 in der Europäischen Union lebten, waren insgesamt 73.200 selbständig. Sie schufen 366.000 Arbeitsplätze und setzten insgesamt 61,2 Milliarden DM um. In zunehmendem Maße haben viele türkische Klein- und mittelständische Unternehmen zwischenzeitlich auch die Qualifikation zur Ausbildung von Lehrlingen erworben, so dass sie dadurch zum Abbau der Arbeitslosigkeit einen wichtigen Beitrag leisten.

Die vorliegende Studie kommt zu dem Ergebnis, daß die Zahl der in Europa tätigen türkischen Unternehmer bis zum Jahr 2010 auf 140.000 ansteigen wird. Der Jahresumsatz dieser Unternehmen wird bis zum genannten Zeitpunkt auf ca. 240 Milliarden DM angewachsen sein. Die Zahl der Beschäftigten wird von derzeit 366.000 auf schätzungsweise 810.000 zunehmen, was etwa der heutigen Erwerbstätigenzahl türkischer Arbeitnehmer in Deutschland entspricht. Meine persönliche Einschätzung geht dahin, dass die Realität die in dieser Studie prognostizierten Zahlen noch überrunden wird. Die Projektionen bezüglich 2010 sind Schätzwerte, die in einer gewissen Spannbreite zu betrachten sind. Diesbezüglich standen insbesondere für EU-Staaten ausser Deutschland nur begrenztes Datenmaterial zur Verfügung.

Die grösseren der in Deutschland und Europa ansässigen türkischstämmigen Unternehmen schlossen sich 1992 zu der Dachorganisation ATIAD (Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa e.V.) zusammen. ATIAD-Mitglieder haben bereits sowohl in Europa als auch in der Türkei grosse Investitionen getätigt und sich in einigen Branchen zu marktführenden Unternehmen entwickelt.

Die in dieser Analyse vorausgesagte positive Wirtschaftsentwicklung türkischstämmiger Unternehmer in Europa wird nicht nur neue Arbeitsplätze schaffen, sondern auch zum Abbau von Vorurteilen beitragen. Eine rasante Zunahme ist auch bei der Partizipation türkischstämmiger Mitbürger am politischen und sozialen Leben in den jeweiligen Ländern zu verzeichnen. Erfreulich ist die Entwicklung auch im Bildungsbereich. Das Bildungsniveau der türkischen Wohnbevölkerung in den europäischen Staaten steigt ständig. Dennoch gibt es in beiden Bereichen noch einen grossen Nachholbedarf. Die 3,4 Millionen türkischstämmigen Europäer werden in Zukunft durch ihre Brückenfunktion und ihren zunehmenden Qualifikationsgrad eine nicht zu unterschätzende Rolle im Integrationsprozess der Türkei in die EU übernehmen.

Eşref Ünsal,
Vorstandsvorsitzender ATIAD e.V.



INHALT

	Seite
IM ÜBERBLICK	
Die Fragen	6
Die Ergebnisse	6
Spot: Daten zum türkischen Unternehmertum in Deutschland und Europa gestern, heute und im Jahr 2010	7
EXKURS	
Türkischstämmige Unternehmer im deutsch-türkischen Wirtschaftsgefüge	8
Deutsch-türkische Wirtschaftsbeziehungen ruhen auf fünf Säulen	8
Enge Verflechtung aller fünf Wirtschaftsbereiche	9
Spot: Die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen	9
RÜCKBLICK	
Mit dem Ethnic Business fing alles an	10
Spot: 40 Jahre türkische Bevölkerung in Deutschland	11
Türkische Unternehmer entdecken neue Branchen und Kunden	11
Die Boomjahre	12
Ethnic Business: nur noch ein Bereich unter vielen	13
AKTUELL	
Türkischstämmige Unternehmer in Deutschland: Der Ist-Zustand	14
55.000 türkische Selbständige in Deutschland	14
50,3 Milliarden DM Jahresumsatz	15
Positive Effekte für die Türkei wie für die deutschen Standorte	15
Branchendiversifikation schreitet voran	16
Türkischstämmige Unternehmer in Europa: Der Ist-Zustand	17
73.200 türkische Selbständige in Europa	17

AUSBLICK

Türkischstämmige Unternehmen in Deutschland und Europa im Jahr 2010	18
THESE 1: Die Zahl der Selbständigen steigt auf über 100.000 bzw. 140.000 in Europa	18
Spot: Projektionsmodell 2010	19
Nachholbedarf bei Selbständigkeit	20
Potential bei qualifizierter Ausbildung	21
Überproportionales Wachstum in bestimmten Branchen	21
THESE 2: Türkische Auswanderer werden die wichtigsten Auslandsinvestoren in der Türkei	22
Spot: Auslandstürken auf den Spuren der Auslandsinder?	23
Spot: Auslandschinesen, ein Volk von Selbständigen	23
Auf den Spuren der Inder und Chinesen	24
THESE 3: Wachstum führt türkische Unternehmen zum Management of Change	25
Spot: Organisationswandel durch Wachstum	25
Der Wandel und seine Wirkung	26
Spot: Veränderungen durch das Management of Change	27
Veränderungen betreffen nicht alle Unternehmen	27
Der Trend zum Management of Change	27
THESE 4: Europäische Kapitalmärkte: Türkische Unternehmen "going public"	28
Investor Relations müssen gelernt sein	28
Wenige potentielle Emittenten, aber bedeutsames Emissionsvolumen	28
Konkurrierende Börsenplätze	29
Viele potentielle Aktienkäufer	29
METHODIK	
Erläuterungen zum Projektionsmodell	30
QUELLENVERZEICHNIS	34

IM ÜBERBLICK

DIE FRAGEN

In unserer Analyse zum türkischen Unternehmertum beschäftigen wir uns mit drei zentralen Fragen: Wie ist das türkische Unternehmertum in Deutschland und in Europa entstanden? Wie sind die Perspektiven für das Jahr 2010? Welche Faktoren treiben diese Entwicklung?

Eingangs berichten wir über den aktuellen Stand des türkischen Unternehmertums 2000: Trends, Motive, Strukturen, monetäre Fakten. Aus dem Status quo leiten wir vier Thesen zur Dynamik des Wandels bis ins Jahr 2010 ab. Diese Thesen sind das Ergebnis zahlreicher Interviews mit türkischen Unternehmern und Vertretern der interessierten Fachöffentlichkeit. Wichtig war für die Formulierung der Thesen auch die globale Betrachtung – so zeigt das Beispiel der Auslandsinder und Auslandschinesen mögliche Perspektiven für die Auslandstürken auf. Anhand unserer Analysen haben

wir ein dynamisches Projektionsmodell entwickelt, um qualitative durch quantitative Aussagen ergänzen zu können. Es war nicht unser Ziel, mit dieser Studie Antworten auf alle offenen Fragen zu geben. Wir wollten die richtigen Fragen stellen: Fragen, die neue Perspektiven eröffnen und Potenziale für den Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen aufzeigen.

Die Studie behandelt schwerpunktmässig Deutschland, da die überwiegende Mehrheit der Türken in Europa hier leben und so auch der grösste Anteil der Selbständigen in Deutschland aktiv ist. Ausgehend von den Entwicklungen und Daten in Deutschland werden die entsprechenden Angaben für die Türken im restlichen Europa ergänzt. Das restliche Europa verstehen wir in diesem Zusammenhang als die Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) ausser Deutschland.

DIE ERGEBNISSE

Türkischstämmige Unternehmer in Europa - die treibende Kraft. Vom Ethnic Business, dem Ursprung der Selbständigkeit, haben sich die Türken längst gelöst, und die Zahl der türkischen Unternehmen hat sich seit den 80er Jahren vervielfacht. Die größeren türkischen Unternehmen sind heute in mehreren Ländern aktiv, nutzen die

Vorteile zweier Kernmärkte und gehen zur Drittmarkteroberung strategische Allianzen unter anderem mit europäischen Unternehmen ein.

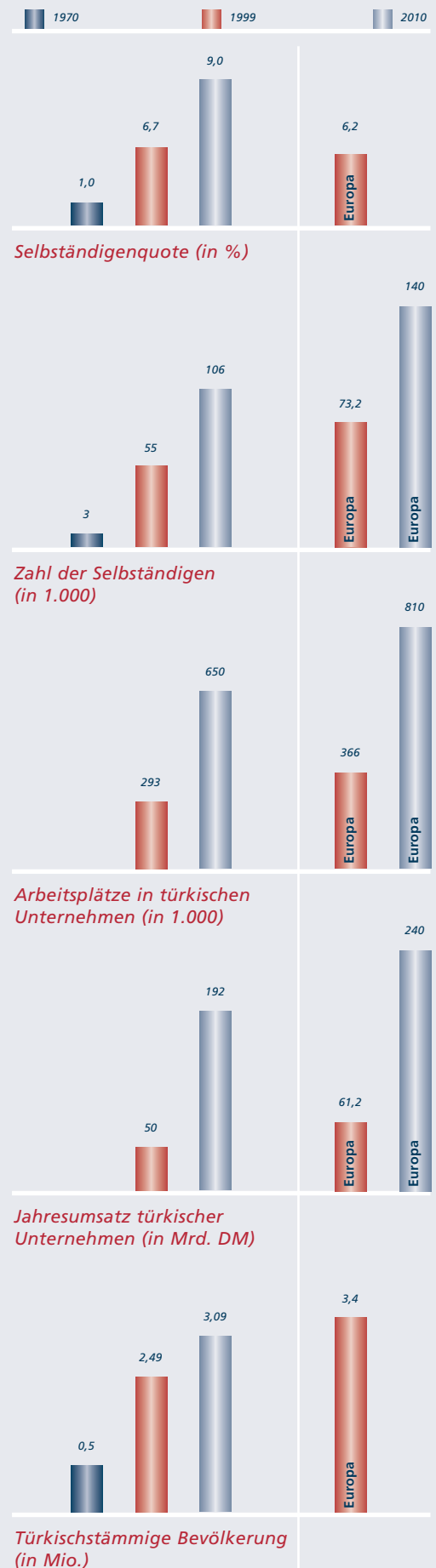
Das türkische Unternehmertum befindet sich 2001 noch nicht am Endpunkt seiner Entwicklung, ganz im Gegenteil: Sie schreitet voran.

- Im Jahr 2010 wird es in Deutschland mehr als 100.000 türkische Selbständige geben. In der Europäischen Union (Europa) wird ihre Anzahl 140.000 betragen (inkl. Deutschland).
- Die Auslandstürken in Europa treten zu diesem Zeitpunkt als größter Investor in der Türkei auf.
- Die großen und mittleren türkischen Unternehmen werden in den nächsten Jahren einen personellen, organisatorischen und rechtlichen Wandel einleiten und mit diesem Management of Change ihre Wettbewerbsposition verbessern.
- Um die Expansion zu finanzieren, gehen türkische Unternehmen aus Deutschland und Europa vermehrt an die Börse und haben dabei den Vorteil, zwischen den Börsenstandorten in Europa und in der Türkei wählen zu können.

Daten zum türkischen Unternehmertum in Deutschland und Europa gestern, heute und im Jahr 2010

- Die Selbständigenquote in **Deutschland** wächst von einem Prozent im Jahr 1970 auf 6,7% im Jahr 1999 und weiter bis auf 9,0% im Jahr 2010.
- Die Zahl der Selbständigen in **Deutschland** steigt erheblich von 3.300 (1970) über 55.000 (1999) auf 106.000 im Jahr 2010 (in **Europa** von 73.200 in 1999 auf 140.000 in 2010).
- Die Zahl der Arbeitsplätze in türkischen Unternehmen in **Deutschland** entwickelt sich steil nach oben: von 293.000 (1999) auf etwa 650.000 im Jahr 2010 (in **Europa** von 366.000 in 1999 auf 810.000 in 2010).
- Der Jahresumsatz türkischer Unternehmen expandiert von 50 Milliarden DM im Jahr 1999 auf etwa 192 Milliarden DM im Jahr 2010 (in **Europa** von 61,2 Milliarden. DM auf 240 Milliarden DM in 2010).
- Die türkischstämmige Bevölkerung in **Deutschland** nimmt von einer halben Million (1970) auf 2,49 Millionen (1999) zu und wächst weiter bis auf 3,09 Millionen im Jahr 2010.

Daten zu den türkischstämmigen Unternehmern gestern, heute und im Jahr 2010 in Deutschland und Europa

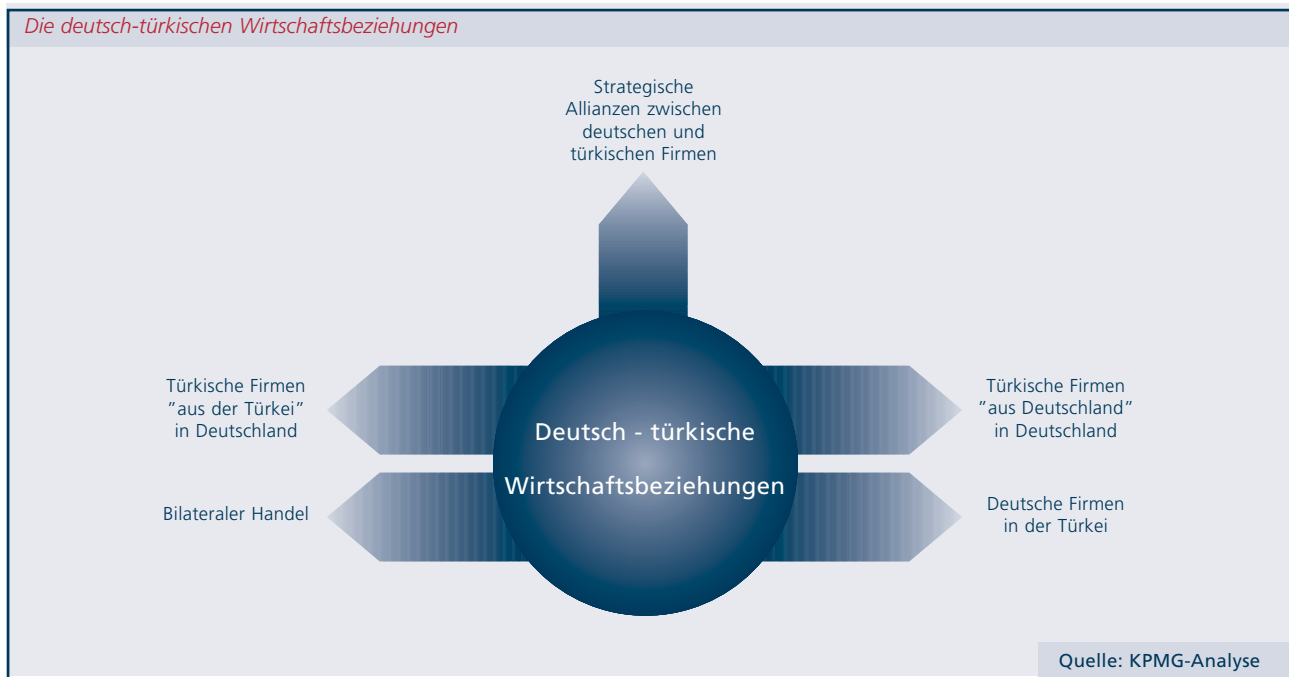


EXKURS

TÜRKISCHSTÄMMIGE UNTERNEHMER IM DEUTSCH-TÜRKISCHEN WIRTSCHAFTSGEFÜGE

Deutsch-türkische Wirtschaftsbeziehungen ruhen auf fünf Säulen

- Für die heutigen deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen sind fünf Bereiche massgeblich. Eine sehr grosse Rolle spielt der bilaterale Handel. Deutschland ist die Nummer eins unter den Handelspartnern der Türkei, und die Türkei selbst auf Platz 18 der Liste der wichtigsten deutschen Wirtschaftspartner.
- Deutsche Firmen in der Türkei bilden die zweite Säule der Wirtschaftsbeziehungen. Sie sind die zahlenmässig grösste ausländische Investorengruppe, vertreten mit Tochtergesellschaften, Joint-ventures und Niederlassungen. Umgekehrt steht Deutschland vor der GUS an erster Stelle bei den türkischen Auslandsinvestitionen.
- Türkische Firmen aus der Türkei haben oftmals ein Standbein in Deutschland. Die grösseren türkischen Konzerne und Banken sind praktisch alle über Tochtergesellschaften oder Repräsentanzen im deutschen Markt vertreten.
- Einen weiteren Strang der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen knüpfen türkische Firmen aus Deutschland, also Unternehmen, die mit Sitz in Deutschland gegründet wurden. Ihr eigentlicher Kernmarkt und der Fokus ihrer Aktivitäten ist zwar Deutschland, doch nutzen sie die Türkei als zweiten Kernmarkt.
- Inzwischen haben sich auch strategische Allianzen entwickelt, bei denen deutsche Unternehmen die Finanzierung leisten und türkische Unternehmen ihre detaillierten Marktkenntnisse einbringen. Diese Allianzen, fünfter Bereich deutsch-türkischer Wirtschaftsbeziehungen, konzentrieren sich zunehmend auf den Bausektor in der GUS und in Osteuropa.



Enge Verflechtung aller fünf Wirtschaftsbereiche

Selbstverständlich beeinflussen sich die verschiedenen Bereiche gegenseitig und sind auch voneinander abhängig. So trägt zum Beispiel die verstärkte Präsenz von deutschen bzw. türkischen Unternehmen im anderen Markt beträchtlich zum relativ grossen Handelsvolumen bei. Die strategischen Allianzen zur Bearbeitung von Drittmärkten konnten nur auf Basis der über Jahre hinweg gewachsenen wirtschaftlichen Beziehungen entstehen. Schliesslich expandieren in Deutschland

gegründete türkische Firmen in die Türkei, wo sie sich unter anderem mit Investitionen in Produktionsanlagen den neuen Markt erschliessen. Ergebnis dieses facettenreichen Zusammenspiels ist das türkische Unternehmertum in Deutschland – geprägt vor allem von türkischen Unternehmen, die in der Bundesrepublik ansässig sind. Sie bringen die Wirtschaftsbeziehungen am deutlichsten voran und erhalten dadurch selbst die stärksten Impulse.

Die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen

- sind diversifiziert, dynamisch, mehrdimensional;
- haben zu neuen Formen der Unternehmensentwicklung geführt, etwa zu der in Deutschland gegründeten türkischen Firma, die in die "alte Heimat" expandiert;
- sind das Ergebnis von 40 Jahren Zusammenarbeit und eröffnen neue Perspektiven.

RÜCKBLICK

MIT DEM ETHNIC BUSINESS IN DEUTSCHLAND FING ALLES AN

Schon Anfang der 60er Jahre wurden die ersten türkischen Betriebe in Deutschland gegründet. Sie siedelten sich vor allem in ökonomischen Nischen an, um die speziellen Dienstleistungswünsche und Konsumbedürfnisse ihrer Landsleute zu erfüllen. Das türkische Unternehmertum beschränkte sich damals auf "Ethnic Business" und damit verbundene Tätigkeiten wie Importe aus der

Türkei. Aktivitäten von Firmen mit Sitz in der Türkei hatten genauso wie gewerbliche Tätigkeiten nur geringe Bedeutung. Charakteristisch für die Zeit des Beginns waren Lebensmittelgeschäfte und Gastronomiebetriebe, ganz überwiegend frequentiert von einem treuen Stamm türkischer Kunden. Deutsche Konkurrenz gab es für die "Pionierbetriebe" praktisch nicht.

Türkischstämmige Unternehmen: vom Ethnic Business zum Boom



Quelle: KPMG-Analyse

40 Jahre türkische Bevölkerung in Deutschland

Alles begann am 30. Oktober 1961, als Deutschland mit der Türkei den Anwerbevertrag schloss. 6.700 Menschen kamen schon im ersten Jahr. 1994 lebten über 2 Millionen türkische Bürger in Deutschland – trotz des Anwerbestopps für Arbeitnehmer aus Nicht-EU-Staaten im Jahr 1973 und trotz der monetären Anreize im Rahmen einer "Rückkehrförderung", die die Bundesregierung 1983 für ein Jahr einführte.

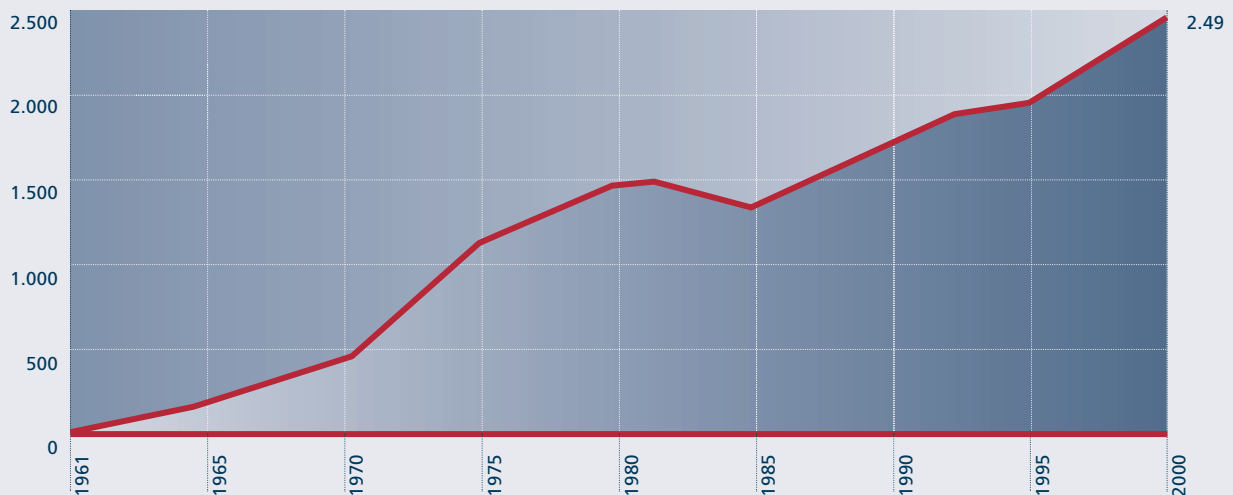
Im Laufe der Zeit wandelte sich die Struktur der türkischen Bevölkerung in Deutschland von einer reinen Arbeiterschicht zu einer vieldimensionalen Gesellschaft. Konsumverhalten und Sparquote, steigendes Ausbildungsniveau und immer bessere Deutschkenntnisse, die gesellschaftliche Selbstorganisation und das zunehmende Interesse am politischen Engagement in deutschen Parteien, ganz besonders aber die Umfrageergebnisse zu den Verbleibeabsichten zeigen eines überdeutlich:

Die Mehrheit der türkischen Bevölkerung in Deutschland sieht ihren Lebensmittelpunkt in der neuen Heimat.

In 40 Jahren ist eine junge, dynamische und sozial vielschichtige türkische Bevölkerungsgruppe entstanden. Dies gilt auch für das restliche Europa.

Türkische Bevölkerung in Deutschland: stetige Zunahme seit 1961

Türkische Bevölkerung (in 1.000)



Quelle: Statistisches Bundesamt, KPMG-Analyse

Türkische Unternehmer entdecken neue Branchen und Kunden

Bald konnten türkische Geschäfte auch deutsche Kunden gewinnen und ihr Geschäftsvolumen ausweiten. Parallel dazu interessierte sich die türkische Bevölkerung zunehmend für Existenzgründungen. Es gab Nachahmer, aber auch neue Ideen. Reisebüros, Friseure, Videogeschäfte, Detekteien entstanden. Die Dienstleistungs- und Konsumwünsche der türkischen Bevölkerung standen nach wie vor im Vordergrund, doch das einheitliche ethnische Profil der Kundschaft verwischte sich immer mehr. Viele Unternehmen, die sich zunächst auf die Potenziale des Ethnic Business konzentriert hatten, öffneten sich allen Bevölkerungsgruppen bzw.

wurden von ihnen entdeckt. Langsam entstand ein direktes Wettbewerbsverhältnis zu deutschen Anbietern, und der Konkurrenzdruck zwang die türkischen Firmen zur Produktdifferenzierung und zur Erschließung neuer Marktsegmente.

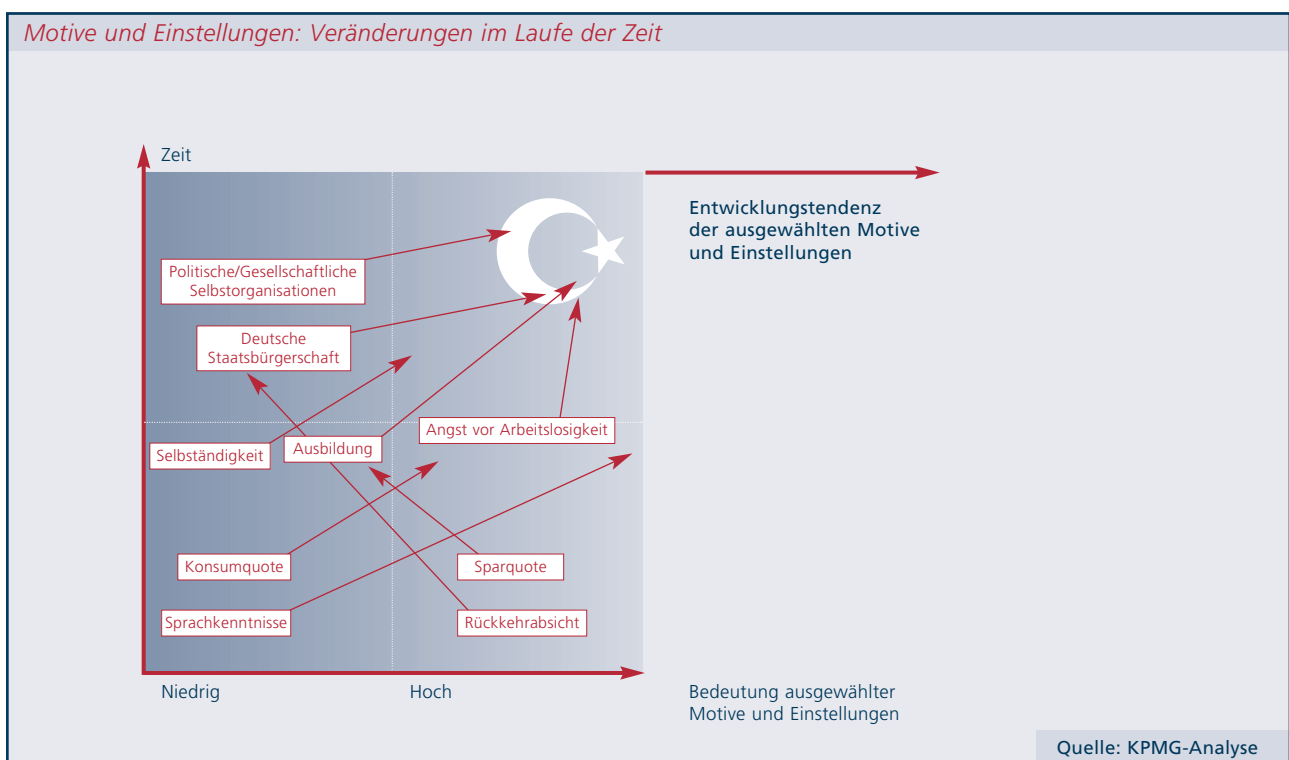
In dieser Entwicklungsphase fanden auch die ersten Investitionen der in Deutschland beheimateten türkischen Bevölkerung in der Türkei statt (z.B. mit dem Aufbau von Arbeitnehmergesellschaften). Schon früh investierten Unternehmen aus der Türkei in Deutschland, um ihren Landsleuten eine Brücke in die alte Heimat zu bieten.

Die Boomjahre

Im Vergleich zu Italienern und Griechen haben Türken relativ spät mit Unternehmensgründungen in Deutschland begonnen. Dafür entwickelte sich das türkische Business in den 80er Jahren um so schneller. Zum einen wandelte sich die Einstellung auf Seiten der türkischen Bevölkerung. Immer mehr Türken wollen in Deutsch-

land bleiben und machen sich mit dem Geld, das sie ursprünglich für die Rückkehr in die Türkei angespart hatten, selbständig.

Die Lockerung der rechtlichen Regelungen bezüglich der Selbständigkeit von Ausländern förderte diese Entwicklung.



Zum anderen profitierte das türkische Unternehmertum von veränderten Rahmenbedingungen in der Türkei. Mitte der 80er Jahre wurde die Wirtschaft liberalisiert und wuchs. Vor allem die Textil- und Bauwirtschaft waren Motoren dieses Aufschwungs, aber auch die Tourismusbranche kam in Schwung: Die Türkei wurde als Urlaubsland entdeckt.

In dieser Zeit verstärkten türkische Firmen aus der Türkei ebenfalls ihre Marktpräsenz, indem sie in Deutschland Tochtergesellschaften, Repräsentanzen oder Niederlassungen einrichteten. Daraus ergaben sich für türkische Bürger neue Möglichkeiten und Perspektiven

auf dem Weg zur Selbständigkeit in Deutschland.

Alles in allem führten die veränderten Rahmenbedingungen in der Türkei, der Wandel der sozio-ökonomischen Motive, die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten und die verbesserten Möglichkeiten durch die verstärkte Präsenz von Firmen aus der Türkei zu einem echten Boom des türkischen Unternehmertums in Deutschland: Zwischen 1982 und 1993 verdreifachte sich die Zahl der türkischen Selbständigen. Dieser Anstieg geht in erster Linie auf die türkische Bevölkerung in Deutschland zurück; türkische Firmen aus der Türkei trugen weniger zu dieser Entwicklung bei.

Entwicklungsfaktoren: vielfältige Einflüsse treiben türkischstämmige Unternehmen in Deutschland voran



Quelle: KPMG-Analyse

Ethnic Business: nur noch ein Bereich unter vielen

Die heutige Struktur des türkischen Unternehmertums unterscheidet sich deutlich von den Strukturen der Anfangsjahre. Die grösseren Unternehmen sind längst über das Ethnic Business hinausgewachsen und haben sich zu international tätigen, teilweise auch diversifizierten Firmen gewandelt. Sie sind in Sparten wie Tourismus, Textil oder Dienstleistungen aktiv, das "türkenorientierte" Geschäft ist oft nur noch marginal. Die meisten türkischen Unternehmen, kleine und mittlere Firmen, wirtschaften zwar nach wie vor im lokalen Markt, doch im Gegensatz zu früher bieten sie ihre Waren und vor allem Dienstleistungen unterschiedlich-

sten Kundengruppen an.

Manche türkischen Unternehmen sind heute in zwei Kernmärkten präsent: In Deutschland und in der Türkei. Sie nutzen die rechtlichen und finanziellen Gestaltungsalternativen in beiden Ländern. Ihre Absatz- und Beschaffungspolitik ist grenzübergreifend ausgerichtet und damit flexibel. Auch das Engagement ausserhalb der Kernmärkte ist für diese Firmen inzwischen nicht mehr ungewöhnlich. So werden z.B. im Textilbereich die Verkaufs- und Marketingaktivitäten vielfach auf die Nachbarländer Deutschlands ausgedehnt.

AKTUELL

TÜRKISCHSTÄMMIGE UNTERNEHMER IN DEUTSCHLAND: DER IST-ZUSTAND

55.000 türkische Selbständige in Deutschland

1999 gab es 55.000 türkische Selbständige in Deutschland. Damit waren 6,7 % aller türkischen Erwerbstätigen in Deutschland selbständig. 1970 hatte ihr Anteil bei nur knapp einem Prozent gelegen (3.300 Personen). Diese Steigerung verdeutlicht die positive Entwicklung des türkischen Unternehmertums während der vergangenen 30 Jahre.

Hinter der Zahl von 55.000 Selbständigen im Jahr 1999 stehen schätzungsweise 34.600 Betriebe mit und

20.400 Betriebe ohne Beschäftigte. Durchschnittlich arbeiteten 7,9 Mitarbeiter für einen Betrieb, gleichbedeutend mit etwa 293.000 Arbeitsplätzen insgesamt. Zum Vergleich: Deutsche Arbeitgeber beschäftigen im Durchschnitt 13 Arbeitnehmer. Bei den türkischen Unternehmen stellen so gesehen Einzel- bzw. Kleinbetriebe den grössten Anteil; 8 % gelten als mittlere, 1 % als grosse Betriebe. 6.500 Unternehmen werden als Kapitalgesellschaft geführt.

Anzahl türkischer Betriebe in Deutschland im Jahre 1999



Quelle: KPMG-Analyse

Steckbrief: türkischstämmige Unternehmen in Deutschland 1999

1999	
Bevölkerung	2,491 Mio
Erwerbstätige	817.970
Selbständige	55.000
Bestehende Arbeitsplätze	293.000
Umsatz	50,3 Mrd. DM

Quelle: KPMG-Analyse, ZfT, Statistisches Bundesamt

50,3 Milliarden DM Jahresumsatz

Der Jahresumsatz aller türkischen Unternehmen wird auf 50,3 Milliarden DM geschätzt. Der Aussenhandel zwischen Deutschland und der Türkei hatte 1999 ein Volumen von 24 Milliarden DM (1995 noch 17 Milliarden DM), deutlich mitgeprägt von den vielfältigen Akti-

vitäten türkischer Unternehmen. Die inländische Wertschöpfung dürfte dagegen im Vergleich zu deutschen Unternehmen niedriger ausfallen, denn die Produktionsstätten der türkischen Unternehmen befinden sich zum Teil in der Türkei.

Positive Effekte für die Türkei wie für die deutschen Standorte

Das türkische Unternehmertum in Deutschland wirkt sich auch in der Türkei positiv aus. Es sind erhebliche Investitionen zu verzeichnen; allein türkische Grossunternehmen engagierten sich mit über DM 2,5 Mrd. Sie schufen Arbeitsplätze, kurbelten die Exporte an und trugen auch zum Tourismusboom bei. Devisentransfer und Arbeitnehmergesellschaften sind inzwischen nur noch von geringerem Belang.

Türkische Unternehmen spielen aber nicht nur gesamtwirtschaftlich eine wichtige Rolle – sie fördern auch die Regionen. Ein bislang eher vernachlässigter Aspekt,

obwohl es dafür in den alten wie in den neuen Bundesländern viele Beispiele gibt. In Gemeinden, wo sich türkische Grossunternehmen angesiedelt haben, sind durch sie zahlreiche Arbeitsplätze entstanden, die Steuereinnahmen gestiegen, und der Handel profitiert durch mehr Nachfrage – angesichts einer Arbeitslosenquote von über 10 % in einzelnen Regionen ein nicht zu unterschätzender Faktor. Entsprechend tatkräftig haben die meisten Gemeinden die Ansiedlung dieser Unternehmen mit einem günstigen Investitionsklima unterstützt.

Positive Auswirkungen der türkischstämmigen Unternehmen in Deutschland auf Entwicklungen in der Türkei

Branchendiversifikation schreitet voran

Die wirtschaftlichen Aktivitäten sind über das Ethnic Business hinausgewachsen. Schon ihre Grösse zwingt die türkische Bevölkerung Deutschlands zur Diversifikation, im Gegensatz zu Italienern und Griechen können sich Türken nicht mehr auf Nischen beschränken. Unternehmensgründungen gibt es in allen Branchen, wenn auch Einzelhandel und Gaststättengewerbe weiterhin stark dominieren. Etwa 2.500 Selbständige sind

im produzierenden oder im Baugewerbe tätig. Eines sollte aber klargestellt werden: Die wirtschaftlichen Beiträge und Wachstumseffekte des türkischen Unternehmertums sind vielfältig wie das Beziehungsgeflecht der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen. Daher stellen die beschriebenen ökonomischen Fakten keine vollständige monetäre Erfassung, sondern nur einen Teilausschnitt dar.

Diversifikation: türkische Selbständige in Deutschland in immer mehr Wirtschaftsbereichen aktiv

Wirtschaftsbereiche	1999
Einzelhandel	19.800
Grosshandel	4.400
Gaststätten- und Hotelgewerbe	13.310
Dienstleistungen, Freie Berufe und Sonstige	10.890
Baugewerbe	1.320
Handwerk	4.070
Produzierendes Gewerbe	1.210
Gesamt	55.000

Quelle: KPMG-Analyse, ZfT

TÜRKISCHSTÄMMIGE UNTERNEHMER IN EUROPA: DER IST-ZUSTAND

73.200 türkische Selbständige in Europa

Die eingangs dargestellte sozio-demographische Entwicklung der türkischen Bevölkerung in Deutschland lässt sich in den Grundzügen auf alle Türken in Europa (Europa wird in diesem Zusammenhang als die Mitgliedstaaten der Europäischen Union definiert) übertragen. Insbesondere in den Benelux-Staaten, Frankreich und Österreich ist die Entwicklung parallel gelaufen, auch wenn sie später angefangen hat. In Grossbritannien sind auch Parallelen zu erkennen, wobei durch die zypriotischen Türken, die im Rahmen des Britischen Empires nach England auswanderten, eine weitere Komponente in die Entwicklung und Bevölkerungsstruktur hinzukommt. Alles in allem lässt sich festhalten, dass in Deutschland in allen Bereichen die deutliche Mehrheit der Türken aktiv ist. Nichtsdestotrotz wird das Bild des türkischen Unternehmertums in Deutschland durch die Aktivitäten in Europa abgerundet.

- Die türkische Bevölkerung in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union beläuft sich auf insgesamt 3,4 Mio. Davon leben 2,49 Mio. bzw. 73% in Deutschland. Die grössten türkischen Bevölkerungsgruppen leben nach Deutschland in den Niederlanden, Frankreich und Österreich.
- Die Anzahl der türkischen Erwerbstätigen in der Europäischen Union beträgt 1,18 Mio. (davon 69% in Deutschland).
- Die Anzahl der türkischen Selbständigen innerhalb der Europäischen Union wird auf 73.200 geschätzt. Auch hier vereint Deutschland den Löwenanteil der Selbständigen mit 75% auf sich.
- Die selbständigen Türken in Europa haben 366.000 Arbeitsplätze geschaffen, von denen 80% in Deutschland angesiedelt sind.
- Das Umsatzvolumen der türkischen Selbständigen innerhalb der EU beläuft sich auf 61,2 Mrd. DM.

Steckbrief: erwerbstätige Bevölkerung in Europa (in 1.000)

1999			
	Erwerbstätige Bevölkerung	Lohnabhängige Arbeitnehmer	Selbständige
Belgien	31,8	30,1	1,7
Dänemark	15,6	14,9	0,7
Deutschland	832	776,8	55,2
Frankreich	101	95,8	5,2
Niederlande	105	99,6	5,4
Österreich	67,3	63,6	3,7
Schweden	9,8	9,4	0,4
Großbritannien	12,7	11,9	0,8
Sonstige	2,7	2,6	0,1
Europa gesamt	1.177,9	1.104,7	73,2

Quelle: ZfT

Steckbrief: türkischstämmige Unternehmen in Europa 1999

1999	
Bevölkerung	3,4 Mio.
Erwerbstätige	1,18 Mio.
Selbständige	73.200
Bestehende Arbeitsplätze	366.000
Umsatz	61,2 Mrd. DM

Quelle: ZfT

AUSBLICK

TÜRKISCHSTÄMMIGE UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPA IM JAHR 2010

THESE 1:

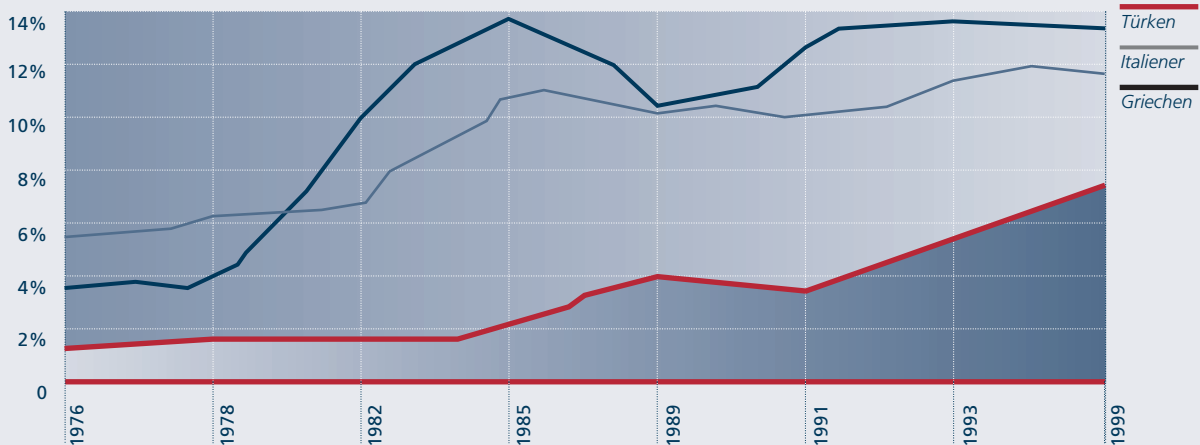
Die Zahl der Selbständigen steigt auf über 100.000 in Deutschland bzw. 140.000 in Europa

Die Entwicklung des türkischen Unternehmertums in Deutschland ist noch nicht abgeschlossen. Die Zahl der derzeit 55.000 Selbständigen wird weiter zunehmen. Insgesamt steigt die Selbständigenquote auf deutsches Niveau, wenn 2010 etwa 100.000 türkische Bürger "ihr

eigener Chef" sein werden. Unter diesen Voraussetzungen finden etwa 650.000 Menschen in Deutschland Arbeit in türkischen Unternehmen (Spannbreite: 560.000 bis 740.000 Arbeitsplätze) und erwirtschaften

Selbständigenquote 1976 - 1999 in Deutschland: Italiener, Griechen und Türken im Vergleich

Selbständigenquote



Bemerkung: Selbständigenquote bezogen auf die jeweiligen ausländischen Staatsbürger ohne Eingebürgerte

Quelle: Statistisches Bundesamt, KPMG-Analyse

einen Jahresumsatz von circa 192 Milliarden DM (Spannbreite: 165 bis 218 Milliarden DM). Worauf beruht diese These? Sie stützt sich einerseits auf die bestehenden Wachstumspotenziale und andererseits auf künftige Strukturveränderungen, die in den nachfolgenden Thesen dargestellt werden. Potentiale für

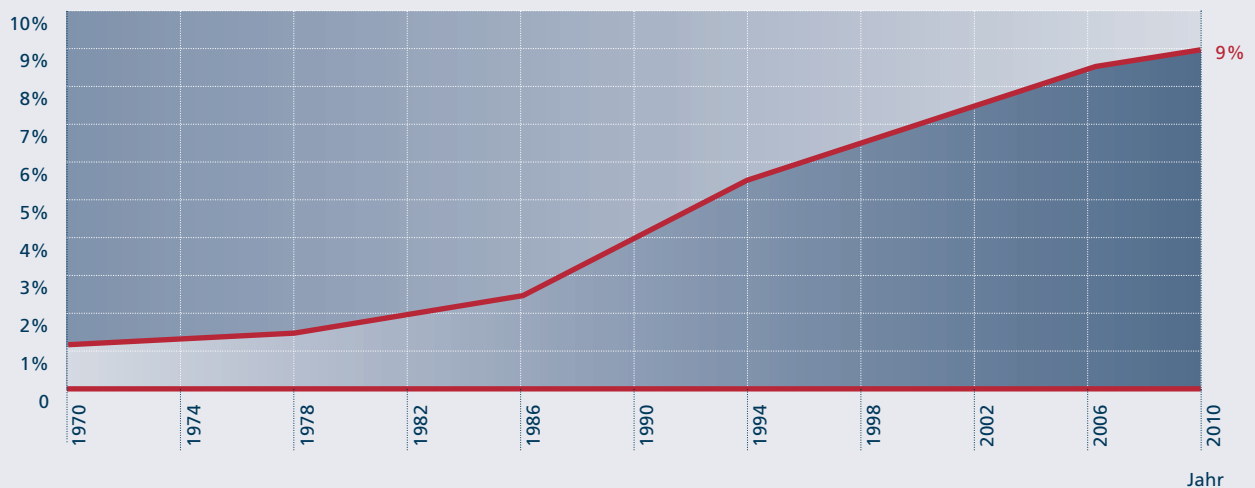
Wachstum liegen in der – im Vergleich zu der Gesamtbevölkerung in Deutschland – unterdurchschnittlichen Selbständigenquote der türkischen Bevölkerung und dem steigenden Ausbildungsniveau, das eine Verbesserung ihrer Erwerbstätigkeitsstruktur mit sich bringt. In Europa kann vor diesem Hintergrund – und bei

Anwendung der gleichen Modellannahmen wie bei türkischen Selbständigen in Deutschland - von 140.000 türkischstämmigen Selbständigen im Jahr 2010 ausgegangen werden. Dementsprechend kann auch die Anzahl

der Beschäftigten bei türkischen Selbständigen in Europa auf 810.000 (Spannbreite 720.000 bis 900.000 Arbeitsplätze) und deren Umsatz auf 240 Milliarden (Spannbreite: 213 bis 267 Milliarden DM) geschätzt werden.

2010: Selbständigenquote der türkischen Bürger in Deutschland bei 9%

Selbständigenquote



Quelle: KPMG-Analyse

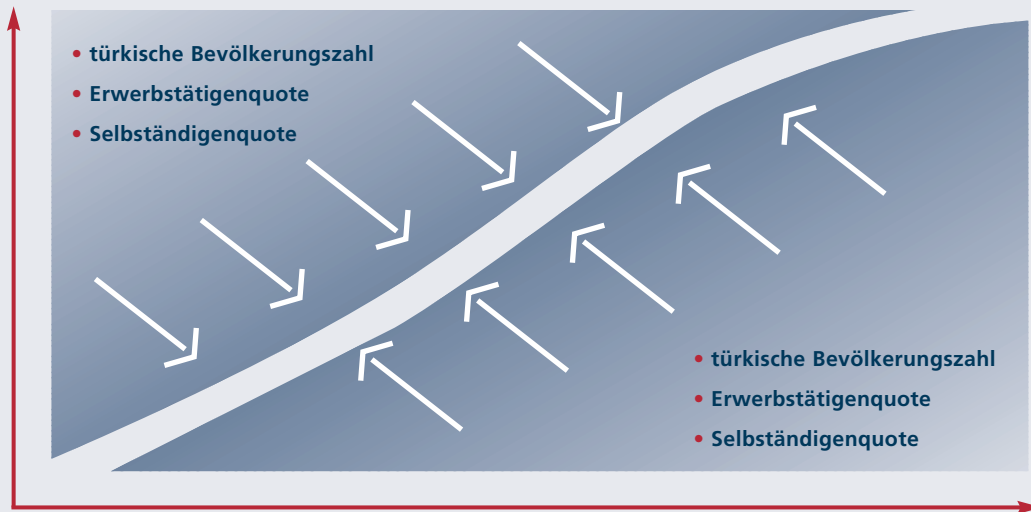
Projektionsmodell 2010

Die Prognosen für das Jahr 2010 beruhen auf der zentralen Annahme, dass sich die zugewanderte türkische Bevölkerung von einer homogenen Arbeiterschaft zu einer heterogenen Gesellschaft entwickelt, bis ihre Strukturen – nach fast 50 Jahren Migration und vielen Türken, die schon in der dritten Generation hier sind – quasi den Gesellschaftsstrukturen in Deutschland entsprechen. Das gilt auch für die Selbständigenquote, die in Deutschland seit den 70ern zwischen 8,5 % und 9,5 % liegt. Zum Vergleich: Die Selbständigenquote der zugewanderten Italiener stieg von 1976 bis 1999 von 5,3 % auf 11,5 %, die der Griechen von 3,4 % auf 13,5 %.

Deutlich erkennbar ist ein dynamischer Entwicklungstrend für alle drei zugewanderten Bevölkerungsgruppen. Dieser Kurvenverlauf wird auch als "S-Kurve" bezeichnet. Die Selbständigenquote für die Gesamtbevölkerung bewegt sich dagegen auf einem gleichmäßigen Endniveau. Die italienische und griechische Bevölkerung hat das hohe, aber flache Endniveau bereits erreicht. Für die türkische Bevölkerung gilt das nicht, hier befindet sich die Entwicklungskurve noch im progressiv steigenden Teil.

Auf dieser Erkenntnis aufbauend, wurde ein Projektionsmodell entwickelt. Zur Erläuterung der Methode, der Modellannahmen sowie der Berechnungen siehe Abschnitt "Methodik".

Das Projektionsmodell und die drei massgeblichen Einflussgrössen



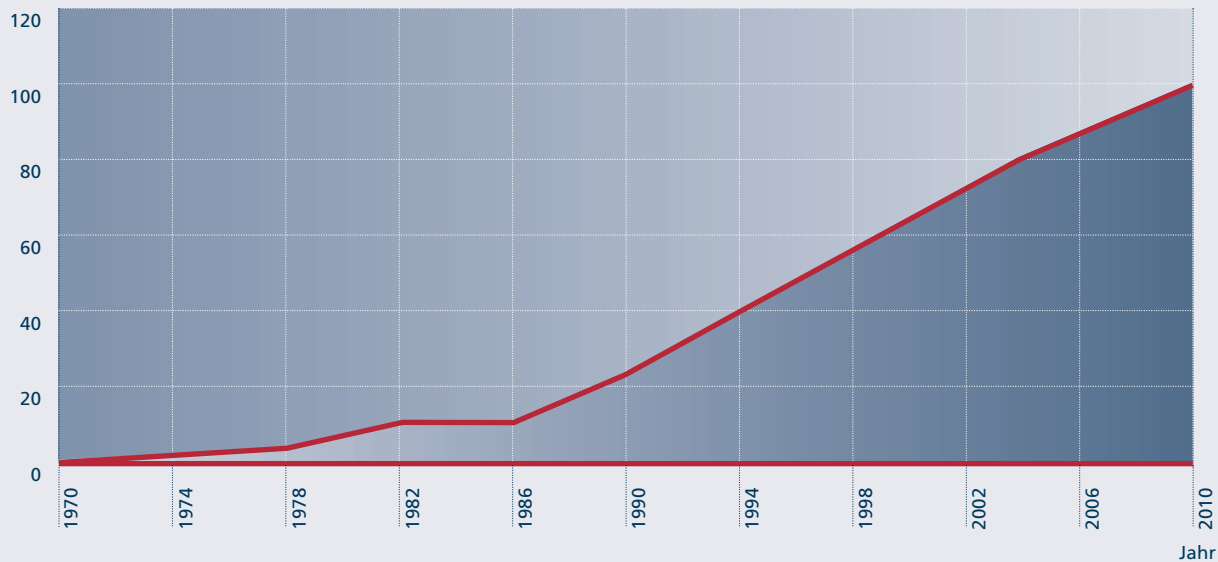
Quelle: KPMG-Analyse

Nachholbedarf bei Selbständigkeit

Die positive Einschätzung des Wachstums beruht unter anderem auf der noch unterdurchschnittlichen Selbständigenquote in der türkischen Bevölkerung. In der türkischen Bevölkerung sind 9 % selbständig, wobei die Beamten, die 8 % aller deutschen Erwerbstätigen ausmachen, die Quote drücken. Man kann deshalb den Wert von 9 % als Untergrenze für die türkische Bevölkerung betrachten. Als Obergrenze kann die Selbständigenquote der Italiener und Griechen von etwa 11 % bzw. 13 % gelten. Die von der Bevölkerungsanzahl her kleineren Gruppen der Italiener (1999: 654.000) und Griechen (1999: 383.000) sind allerdings stärker im Ethnic Business vertreten, was höhere Selbständigenquoten ermöglicht. Aufgrund der Grösse der türkischen Bevölkerung (knapp 3 Millionen im Jahr 2010) erscheint eine Orientierung am deutschen Bevölkerungsdurchschnitt realistischer. Die türkischen Selbständigen werden in allen Wirtschaftszweigen vertreten sein und in der Branchenverteilung eher den deutschen Selbständigen gleichen als den Selbständigen der kleineren ausländischen Bevölkerungsgruppen. Der direkte Wettbewerb mit deutschen Unternehmen lässt eine nachhaltig höhere Selbständigenquote als 9 % kaum erwarten.

2010: etwa 100.000 türkische Selbständige

Anzahl Selbständige (in 1.000)



Quelle: KPMG-Analyse

Potential bei qualifizierter Ausbildung

1999 lag das Ausbildungsniveau der türkischen Bevölkerung noch stark unter dem Durchschnitt in Deutschland. Aber: Die Zahl der Auszubildenden hat sich binnen kürzester Zeit auf über 44.000 und die der Studenten auf über 24.000 vervielfacht – immer mehr türkische Bürger bekommen eine höhere Schulbildung und eine bessere Berufsausbildung. Bis zum Jahr 2010 wird sich die türkische Bevölkerung zu einem gut aus-

gebildeten und qualifizierten Teil der Gesellschaft entwickeln. Im Gegensatz zu ihren Eltern streben die türkischen Kinder seit Ende der 80er Jahre immer häufiger eine berufliche Ausbildung an und schaffen so die Basis für Meisterprüfung und anschließende Selbständigkeit. Begleiterscheinung dieser Entwicklung: Der Anteil der deutschen Auszubildenden geht zugunsten der Ausländer der "2. Generation" stetig zurück.

Überproportionales Wachstum in bestimmten Branchen

Die Zahl der türkischen Selbständigen wird in manchen Branchen überdurchschnittlich wachsen. Zum einen sind in einigen Bereichen türkische Selbständige noch unterrepräsentiert, zum anderen werden sie vom Elan der Wachstumsbranchen in der Türkei profitieren.

Wegen des grossen Nachholbedarfs werden z.B. das Handwerk und das produzierende Gewerbe kräftig zulegen. Für mehr türkische Selbständige in den freien Berufen sprechen die seit Ende der 80er Jahre ebenfalls stark ansteigenden Studentenzahlen. Auch die Annahme der

deutschen Staatsbürgerschaft ebnet den Weg in die Selbständigkeit. So hat sich von 1995 bis 1999 die Anzahl der im Handwerk tätigen selbständigen Türken sich von 800 auf 4.000 vervielfacht.

In der Gastronomie und im Einzelhandel, den klassischen Bereichen des Ethnic Business, wird der Anstieg dagegen flacher werden. Insbesondere in den grösseren Städten ist das Angebot schon jetzt beinahe flächendeckend und wird im Jahr 2010 das heutige Niveau italienischer und griechischer Dienstleistungen erreichen.



Das Wachstum der im Weltmarkt hoch konkurrenzfähigen türkischen Textil-, Tourismus- und Bauindustrie wird auch hierzulande für Dynamik sorgen: Der seit dem 1. Januar 1996 weitestgehend freie Handel mit der EU im Rahmen der Zollunion begünstigt türkische Firmen in Deutschland und im restlichen Europa. Dabei profitieren diese Unternehmen immer deutlicher von der Präsenz in zwei Kernmärkten. Je grösser ein Unternehmen wird und je mehr es länderübergreifend arbei-

tet, desto stärker kommt dieser Vorteil zum Tragen. Wer die Marktgegebenheiten in beiden Ländern kennt, kann Investitionsförderungen, Produktionsstätten und Absatzmärkte optimal nutzen. So werden viele grössere Unternehmen in der Türkei günstig produzieren und sich bei den Herstellungskosten von der Mark bzw. dem Euro unabhängig machen. Die Erlöse fallen dagegen schwerpunktmässig in Euro an.

THESE 2:

Türkische Auswanderer werden die wichtigsten Auslandsinvestoren in der Türkei

Das 20. Jahrhundert ist geprägt von zahllosen Auswanderungsbewegungen. Die meisten Auswanderer haben über die Generationen hinweg eine neue Identität angenommen, Bindungen zur alten Heimat und Kultur wurden auf ein Mindestmass beschränkt oder ganz aufgegeben. Nur bei den Auslandsindern und den Auslandschinesen ist das anders. Obwohl der Beginn der Auswanderung jeweils mehrere Generationen zurückliegt und sie jahrzehntlang die gesellschaftliche Entwicklung in der neuen Heimat miterlebt haben, blieb die Verbundenheit mit ihrem Ursprungsland und insbesondere mit ihrer Kultur erhalten. Mitte der 90er Jahre avan-

cierten sie gar zu den grössten "ausländischen" Investoren in ihren Heimatländern und leisten damit einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Aufschwung.

Die Türken und das türkische Unternehmertum in Deutschland haben eine vergleichsweise junge Vergangenheit in der Diaspora. Aber die Entwicklung der Auslandsindern und Auslandschinesen macht eine Trendaussage für die Zukunft der Auslandstürken möglich: Türkische Unternehmer haben im Ausland das Potential zum grössten "ausländischen" Investor in der Türkei und können das Wirtschaftswachstum in ihrer alten Heimat kräftig ankurbeln.

Auslandstürken auf den Spuren der Auslandsinder?

Die Auswanderung der Inder hat eine längere Tradition als die der Türken. Schon in den 20er Jahren verliessen sie in grösserer Zahl die Heimat und siedelten sich damals bevorzugt in den heutigen Commonwealth-Staaten an. Armut, Arbeitslosigkeit und Mangel an Perspektiven sowie politische Turbulenzen förderten die Auswanderung. Inder leben gegenwärtig vorrangig in Grossbritannien, den USA, Kanada, den Golfstaaten und Südafrika, teilweise in der sechsten und siebten Generation. Viele haben die indische Staatsbürgerschaft aufgegeben. Der gesellschaftliche Status der 13 Millionen Auslandsinder und ihr Ausbildungsniveau verbesserten sich seit Beginn der Auswanderung stetig – sie haben sich über die Generationen hinweg "hochgearbeitet" und erwirtschaften heute weltweit ein geschätztes "Bruttosozialprodukt" im dreistelligen Milliarden-Dollar-Bereich.

Auswanderer sind heute die grösste Investorengruppe in Indien und haben ganz entscheidenden Anteil am wirtschaftlichen Aufstieg des Landes. Dafür geniessen sie ein weltweit einmaliges Privileg: Auslandsinder haben in Indien offiziell einen rechtlichen Sonderstatus als "Non Residential Indians" (NRIs). Dieser Status erlaubt es ihnen, quasi wie indische Staatsbürger aufzutreten, auch wenn sie die indische Staatsbürgerschaft abgelegt haben. Anders als andere ausländische Investoren kommen sie in den Genuss vereinfachter Investitionsgenehmigungsverfahren, zahlen einen niedrigeren Körperschaftssteuersatz und dürfen sich in Sektoren betätigen, die nichtindischen Investoren nur eingeschränkt zugänglich sind.

Die Auslandsinder bringen nicht nur Investitionskapital nach Indien, sondern auch Know-how. Neue Technologien, modernes Marketing, fortschrittliche Finanzierungsinstrumente. Sie sind begehrte Ansprech- und Geschäftspartner von ausländischen Investoren, die an den Privilegien der NRIs partizipieren möchten.

Die Auslandsinder haben auch Bedeutung als Arbeitgeber und Steuerzahler in ihrer jeweiligen neuen Heimat. Allein in den USA praktizieren knapp 20.000 Ärzte indischer Abstammung. Und die "Hinduja Group of Companies Ltd." ist eine der wichtigsten Unternehmensgruppen Grossbritanniens mit einem weltweiten Umsatz von 11 Milliarden US-\$.

Auslandschinesen, ein Volk von Selbständigen

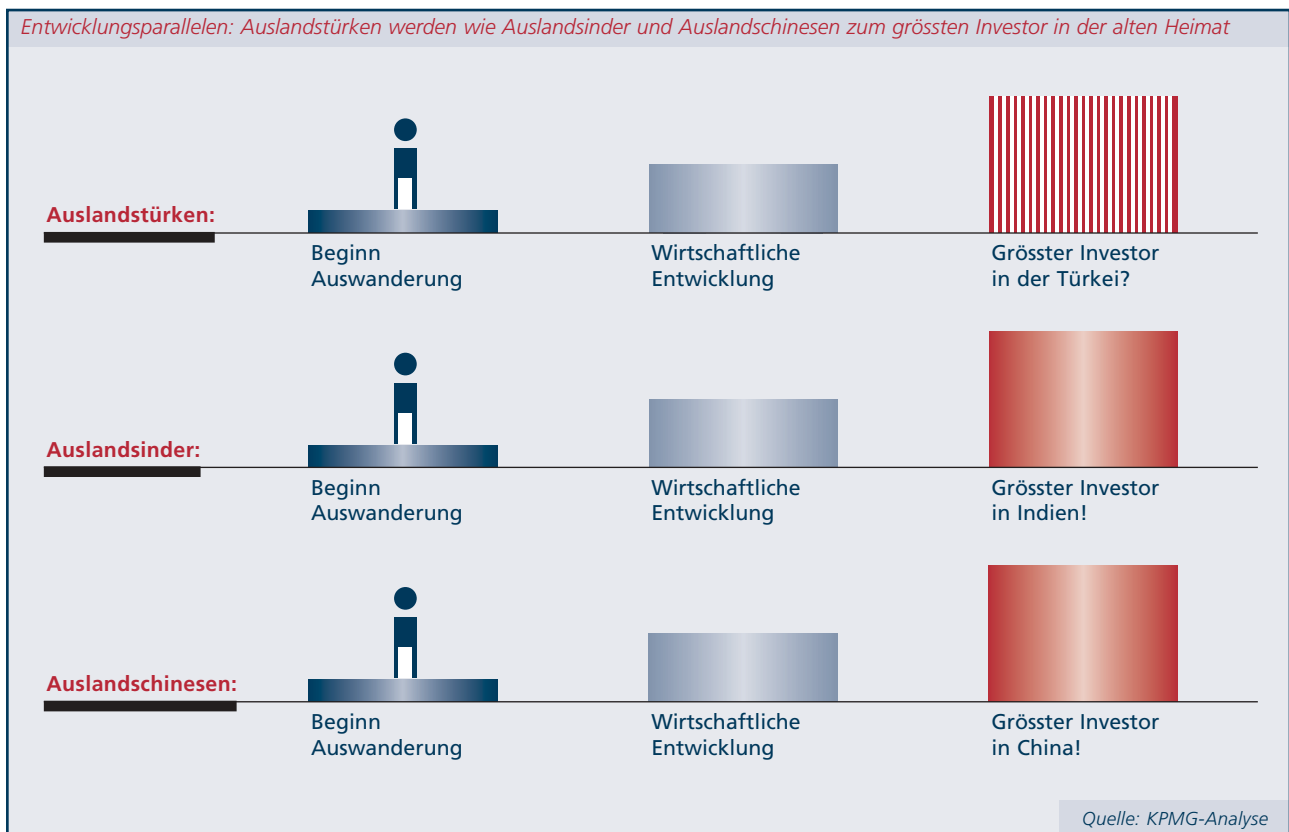
Die Auslandschinesen gelten als klassisches Beispiel für den gesellschaftlichen Aufstieg eines ausgewanderten Volkes. Heute leben knapp 55 Millionen Auslandschinesen in den USA, in Kanada, Australien, Singapur, Malaysia, Hong Kong, Thailand und Europa. Die Auswanderung begann schon Ende des 19. Jahrhunderts und setzt sich weiter fort. Im Gegensatz zu den Auslandsindern betätigen sich die Auslandschinesen vorrangig im Handel. Sie sind die grösste ausländische Investorengruppe in China und an knapp 70 % der direkten Auslandsinvestitionen in China beteiligt – "Handel im Ausland, Produktion in China". Zum einen als Investoren, zum anderen als Joint-venture-Partner mit kulturellem Zugang zu den lokalen Märkten. Ihr weltweites Beziehungs- und Informationsgeflecht – Guanxi – wird heute für Investitionen in China, der alten Heimat, zunehmend bedeutsam. Im Gegensatz zu den Auslandsindern haben Auslandschinesen ein überproportionales Gewicht im südostasiatischen Raum. So sind 90 % der Einwohner von Hongkong, Singapur und Taiwan Auslandschinesen; in Malaysia stellen sie 30 % der Bevölkerung. Dennoch darf man auch die wirtschaftlichen Aktivitäten der Auslandschinesen ausserhalb Südostasiens nicht unterschätzen. In Kanada und in den USA, wo sie 2 bzw. 0,5 % der Bevölkerung ausmachen, ist der Anteil der selbständigen Chinesen deutlich höher als bei den Inländern. Die Auslandschinesen ausserhalb des südostasiatischen Raums gelten ausserdem als bevorzugte Kooperationspartner bei Investitionen im Reich der Mitte.

Auf den Spuren der Inder und Chinesen

Türkische Unternehmer sind heute von Deutschland aus in der Türkei aktiv und haben dort DM 2,5 Mrd. investiert. Sie gehen branchenorientierte, strategische Allianzen mit deutschen Unternehmen zur Erschließung von Drittmärkten (insbesondere Zentralasien und GUS) und zur Abwicklung von Grossprojekten ein. Sie beherrschen mindestens zwei Sprachen und verstehen sowohl die Kultur ihrer neuen als auch der alten Heimat. Und last, but not least, fühlt sich die Mehrheit der Türken mit der Türkei und der türkischen Kultur verbunden. Doch investiert wird nicht allein aus kultureller Verbundenheit. Mit dem Zugriff auf einen zweiten Kernmarkt können sich die türkischen Unternehmen in Deutschland die beste

Alternative oder Kombination aussuchen. Schon jetzt ist bei den Grossunternehmen diese Strategie erkennbar: Produktion in der Türkei, Absatz in Europa und der GUS, Firmensitz und Geschäftsführung in Deutschland.

Damit werden die Auslandstürken, insbesondere diejenigen in Deutschland, analog zur Rolle der Auslandsinder und Auslandschinesen Anfang des 21. Jahrhunderts zur grössten "ausländischen" Investorengruppe in der Türkei, zum einen durch eigene Investitionen, zum anderen als Partner von nichttürkischen Unternehmen, die sich in der Türkei engagieren wollen. Davon werden auch der Technologie- und der Know-how-Transfer profitieren.



Auslandstürken entwickeln sich auch zum Hauptansprechpartner für Unternehmen in der Türkei, die im Ausland investieren möchten. Von diesem Trend wird

Deutschland am meisten profitieren, denn hier hat das türkische Unternehmertum das höchste Wirtschaftsniveau erreicht.

THESE 3:

Wachstum führt türkische Unternehmen zum Management of Change

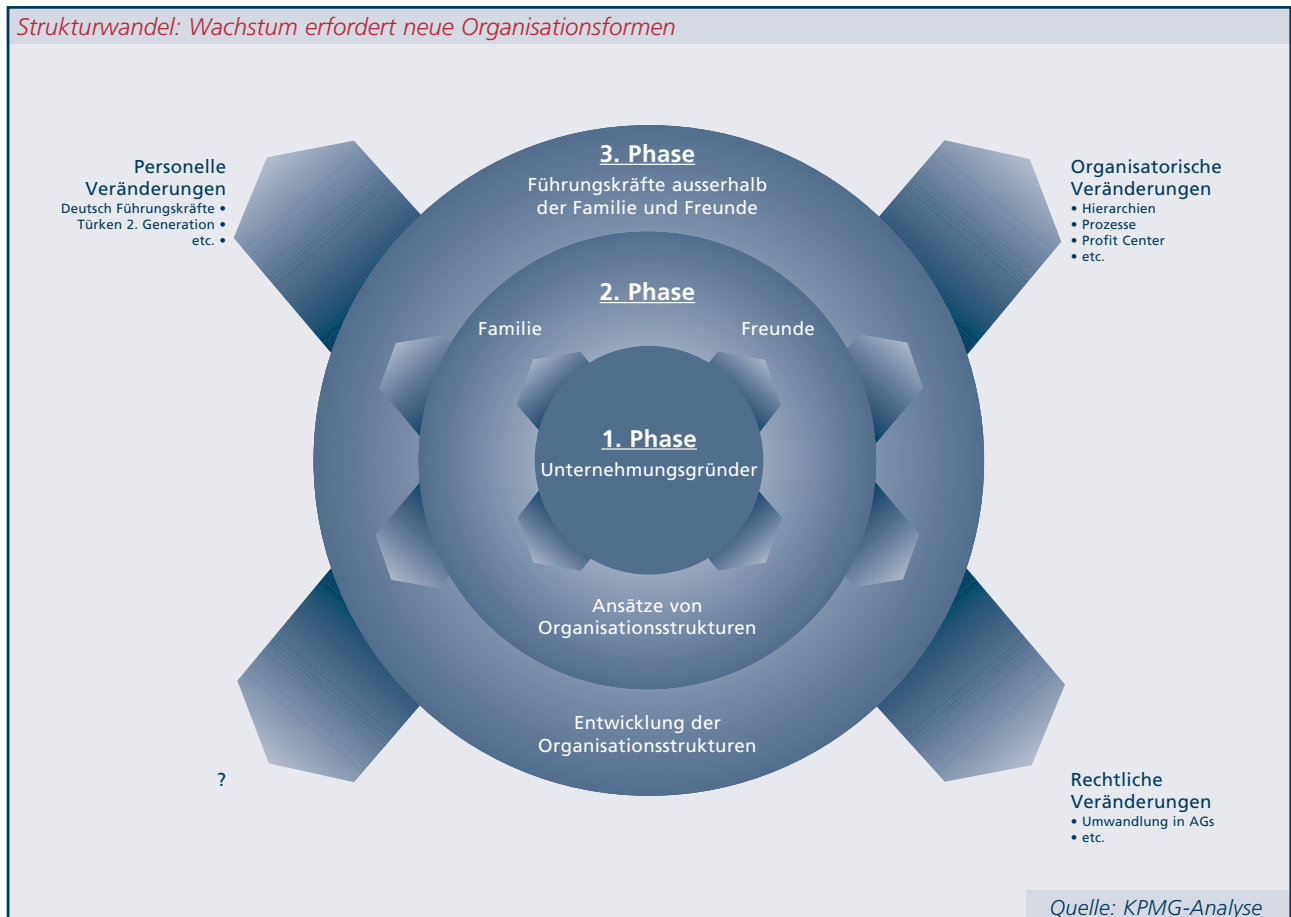
In den nächsten Jahren stehen bei den grossen und den mittleren türkischen Unternehmen organisatorische, personelle und zum Teil auch rechtliche Veränderungen an, weil das steigende Geschäftsvolumen die derzeitigen

Strukturen überfordert – das türkische Unternehmertum gerät in den Sog des Management of Change. Unternehmen, die diese Entwicklung verpassen, werden ihre Wettbewerbsfähigkeit schnell verlieren.

SPOT

Organisationswandel durch Wachstum

Am Anfang, zur Zeit der Firmengründung, lagen bei den türkischen Unternehmen alle Funktionen in der Hand des Chefs. Dann kam die Expansion und mit ihr Probleme, die der Firmengründer nicht mehr alleine bewältigen konnte. Die Folge: Teilfunktionen wurden ausgegliedert und als Abteilungen geführt, in der Regel von qualifizierten Familienmitgliedern oder Freunden. Später, mit wachsendem Verständnis für das Business, kamen auch "fremde" Führungskräfte in die Unternehmen, die ersten "Organisationsstrukturen" wurden geschaffen. Die Dominanz des Unternehmensgründers und in vielen Fällen auch die der involvierten Familienmitglieder blieb jedoch unangetastet – bis heute. Nur ganz wenige türkische Grossunternehmen konnten "reifere" Organisationsstrukturen entwickeln.

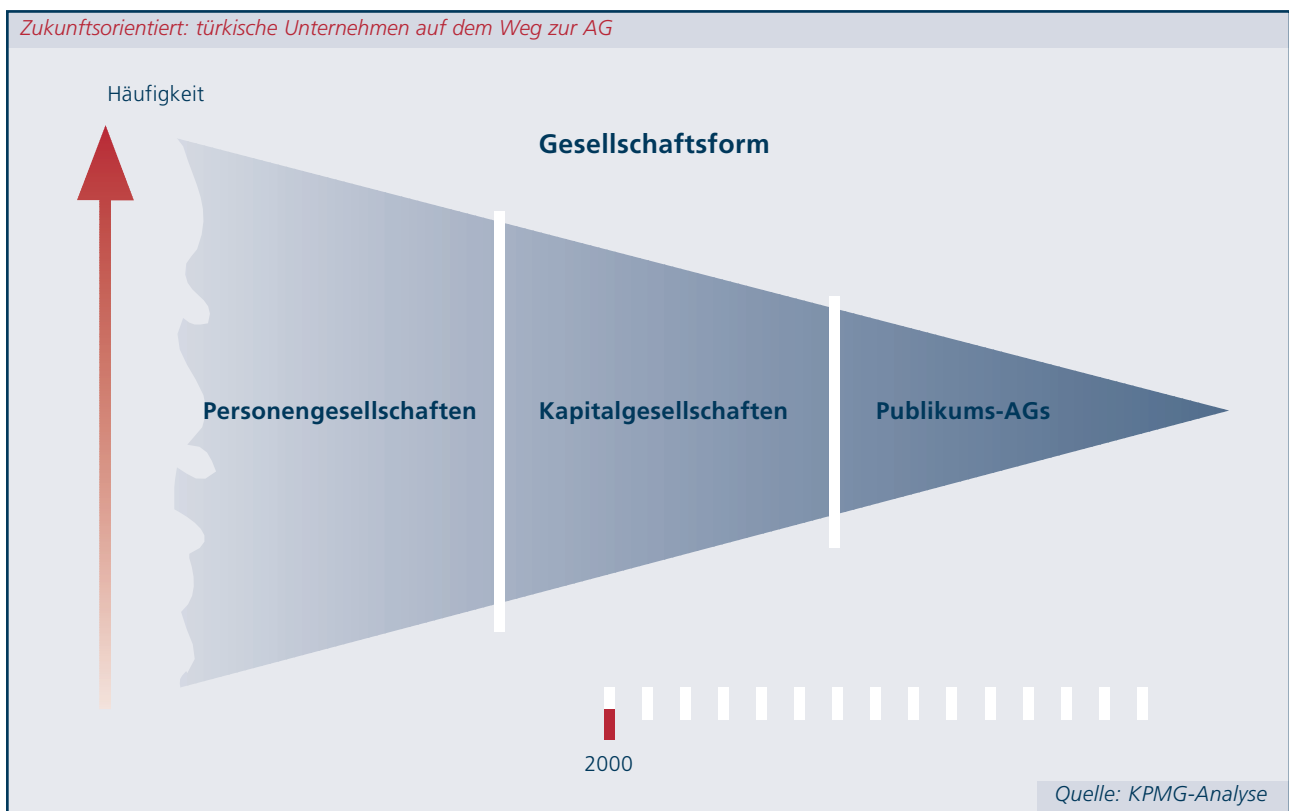


Der Wandel und seine Wirkung

Die personellen Veränderungen betreffen vor allem den Rückzug des Unternehmensgründers bzw. der Inhabersfamilie aus dem operativen Geschäft, das mehr und mehr in die Hände von angestellten Managern übergeht. Das ethnische Profil der türkischen Firmen verändert sich, weil diese Führungskräfte oft Deutsche sind – aber zunehmend auch Türken der zweiten Generation: Vertraut mit beiden Kulturen, perfekt in beiden Sprachen, ausgebildet an deutschen Universitäten, sind sie als Mitarbeiter für türkische Firmen in Deutschland äußerst interessant.

Durch den Rückzug des Inhabers und aufgrund höherer Anforderungen verändert sich die Organisation der türkischen Firmen. Hierarchien und Verantwortungsbereiche werden klar umrissen, Geschäftsprozesse standardi-

siert und optimiert, Führungsgehälter an Leistungen und Erfolge gekoppelt. Die Ausbildung von Organisationsbereichen wird zudem eine Orientierung hin zu Profit Centers und somit eine gewisse Dezentralisierung bewirken. Als Folge der personellen und organisatorischen Veränderungen passen sich auch die rechtlichen Strukturen der türkischen Firmen an. Wichtigste Entwicklung in diesem Bereich: die Umwandlung von GmbHs in Aktiengesellschaften nach dem Rückzug des Inhabers aus dem operativen Geschäft. Des Weiteren wird die Dezentralisierung Konzernstrukturen mit neuen Anforderungen an die Rechtsform hervorbringen. Und schliesslich müssen die Voraussetzungen für einen möglichen Gang an die Börse geschaffen werden. Ehemalige Gastarbeiterfirmen wandeln sich zu Publikumsaktiengesellschaften!



Veränderungen durch das Management of Change

- Reorganisation: Wandel der Verantwortlichkeiten, neue Kompetenzverteilung, Focusverschiebung von Umsatz ausweitung auf Rentabilität
- EDV: Übergang auf e-business und Umstellung auf komplexere Managementinformationssysteme
- Richtlinien und Standards: Anpassung an Anforderungen des Gesetzgebers oder des Marktes
- Managementtechniken: Management by Objectives und Gruppenarbeit, Schaffung motivationsreicher Arbeitsabläufe
- Betriebsoptimierung: Anpassung an neue Rechnungslegungsmethoden (IAS oder US-GAAP), neue Bedienungsanleitungen, Arbeitsauslastungen etc.
- Fortbildung: Führungskräfte Trainings zur Anpassung an neue Wertvorstellungen und Bedürfnisse

Veränderungen betreffen nicht alle Unternehmen

Bei den türkischen Unternehmen, die von der Türkei aus in Deutschland operieren, handelt es sich meistens um Ableger grosser türkischer Konzerne. Sie wurden von Anfang an von professionellen Fachkräften geführt und

haben daher einen Vorsprung im rechtlichen und im organisatorischen Bereich. Der Veränderungsdruck lastet also vorrangig auf grossen und mittleren Unternehmen, die mit Sitz in Deutschland gegründet wurden.

Der Trend zum Management of Change

Die grösseren Unternehmen werden sich in Zukunft von einem eigentümergeführten zu einem managergeführten Unternehmen wandeln. Dies zieht wichtige Konsequenzen für die Betriebe nach sich. Mit der Einführung neuer Organisationsstrukturen werden qualifizierte Arbeitsplätze geschaffen. Das ethnische Mitarbeiterprofil wird sich ändern, wobei sich der Anteil an deutschen Mitarbeitern deutlich erhöhen wird. Der Trend

zur Umwandlung von türkischen Unternehmen in Kapitalgesellschaften wird sich deutlich verstärken.

Diese Umwandlungen werden nur durch ein deutlich ausgeprägtes Management of Change zu bewältigen sein, welches sich aber langfristig auszahlen wird: Die Unternehmen werden dynamischer, arbeiten effizienter und verbessern dadurch ihre Wettbewerbsposition.

THESE 4:

Europäische Kapitalmärkte: Türkische Unternehmen "going public"

Die türkischen Unternehmen in Deutschland haben durch Wachstum und das Management of Change erheblichen Finanzierungsbedarf, Kapitalmangel wird, unabhängig von der Firmengrösse, immer wieder als Grund für einen Engpass genannt. Auf Dauer genügt der aktuelle Cash-flow nicht, um die Expansion zu finanzieren. Das aktuelle Wachstum schafft bei den türkischen Unternehmen einen hohen Kapitalbedarf. Derzeit beschaffen sich die Unternehmen zusätzliches Kapital nur über Kredite, wobei die Banken gegenüber den türkischen Unternehmern eher skeptisch eingestellt

sind. Wenn sie die teure Kreditfinanzierung überwinden wollen, müssen sich türkische Unternehmen innovativeren Finanzierungsinstrumenten öffnen. Der Weg zur Publikumsaktiengesellschaft ist eine mögliche Alternative, zumal Wachstum eine grössere Marktdurchdringung bedeutet und nach einer grösseren Bekanntheit in der Öffentlichkeit verlangt – neben dem Kapitalzufluss könnte der Börsengang auch einen Imagegewinn bringen. Für Unternehmen auf dem Weg zum "global player" wird die Börsennotierung ohne Frage zum Muss.

Investor Relations müssen gelernt sein

Noch bestehen erhebliche Barrieren für das "going public". Erstens verhalten sich die türkischen Unternehmen eher publizitätsscheu, wenn es um ihre finanzwirtschaftlichen Daten geht; bisher werden höchstens die Umsatzzahlen veröffentlicht. Zweitens haben die personellen und organisatorischen Strukturen nur in wenigen Fällen Börsenreife erreicht. Drittens bedeuten neue Anteilseigner für den Firmengründer den Verlust der

absoluten, teilweisen autoritären Führungsmacht. Der Umgang mit Anlegern und der Öffentlichkeit, die "Investor Relations", erfordert noch einen umfassenden Lernprozess. Doch mit den zwangsläufigen Veränderungen im Management, dem Nachrücken der zweiten Führungsgeneration und dem Bedarf an Kapital wird die Alternative des "going public" in den nächsten Jahren mehr und mehr an Gewicht gewinnen.

Wenige potentielle Emittenten, aber bedeutsames Emissionsvolumen

Die türkischen Neuemissionen auf den deutschen Kapitalmärkten werden aus zwei Quellen gespeist: von türkischen Unternehmen in Deutschland und von türkischen Firmen aus der Türkei. Die Finanzierung über Kapitalmärkte kommt allerdings nur für den kleinen Teil der türkischen Grossunternehmen in Deutschland in Frage. Sie haben vom Volumen und von ihrer Organisationsstruktur her die Möglichkeit, die Voraussetzungen für den Börsengang in wenigen Jahren zu schaffen. Sie werden die Vorreiterrolle übernehmen und dann immer zahlreichere "Nachahmer" finden.

Mittelfristig bewegt sich das Potential an börsenfähigen Unternehmensgruppen mindestens im zweistelligen Bereich, das Emissionsvolumen liegt bei zwei- bis drei-

stelligen Millionenbeträgen. Der inzwischen sehr attraktive Kapitalmarkt Deutschland bietet mit unterschiedlichen Segmenten wie den Neuen Markt für innovative Unternehmen oder den SMAX für Mittelständler eine gute Plattform für diese Entwicklung.

Zur Marktdurchdringung werden auch börsennotierte Konzerne aus der Türkei ihre Aktien in Deutschland emittieren, alle grossen Holdings und Banken der Türkei sind bereits im deutschen Markt vertreten. Die Zahl von aktuell ca. 20 Notierungen aus der Türkei an den deutschen Börsen (Stuttgart, Hamburg, Berlin) wird sich in Zukunft erhöhen, wobei türkische Unternehmen noch in den letzten Jahren Notierungen an angelsächsischen Börsenplätzen bevorzugten.

Konkurrierende Börsenplätze

In der Frage, wo die Neuemissionen stattfinden, wird jedoch ein starker Wettbewerb zwischen den Börsen bestehen. Über den Börsenstandort wird anhand von Zugangsbedingungen, Emissionskosten, steuerlichen Vorteilen, Rechtsgestaltungsmöglichkeiten, Publizitätsanforderungen und aufgrund der Aufnahmefähigkeit der Märkte entschieden werden. Die Börse in Istanbul bietet nicht unerhebliche Vorteile bei der Besteuerung

und den Emissionskosten. Dagegen lockt der Börsenstandort Deutschland mit seiner Marktbreite und der Chance, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern, was gerade im deutschen Markt wichtig ist. Bei der Produktion haben die niedrigeren Personalkosten schon häufiger zur Entscheidung für die Türkei geführt. Verstärkt begünstigen auch steuerliche Subventionen und Zuschüsse den Standort der Türkei.

Viele potentielle Aktienkäufer

Neben den üblichen Anlegern kommen für türkische Unternehmen zwei weitere Interessengruppen als Aktionäre in Frage. Einerseits Anlagefonds, die die dynamischen Nebenwerte mit hohen Wachstumschancen zur Risikomischung nachfragen, andererseits die türkischen Bürger in Deutschland. Sie haben das Kapital und interessieren sich immer stärker für alternative Geldanlagen. Da liegt es nahe, in die Wertpapiere "ihrer" Unternehmen zu investieren. Das beweist schon jetzt der wachsende Umsatz mit den sechs im Freihandel notierten türkischen Aktien. Im Gegensatz zur Situation bei den

Arbeitnehmergesellschaften der 70er Jahre bekommt der türkische Anleger ausserdem heute Anteile an innovativen Unternehmen mit grossen Wachstumschancen und guten Ertragsaussichten.

Ein Teil der türkischen Unternehmen aus Deutschland wird demnach an den deutschen Börsen notiert sein. Der andere Teil wird sich das notwendige Kapital über produzierende türkische Tochtergesellschaften an der Börse in Istanbul verschaffen. Sicher ist: Die Unternehmen, die eine optimale Finanzierungsstruktur aufbauen können, werden sich zu globalen Unternehmen entwickeln.

METHODIK

ERLÄUTERUNGEN ZUM PROJEKTIONSMODELL

Begriffsdefinition: "Selbständige"

Wir schliessen uns bei der Abgrenzung des häufig unscharf definierten Begriffs "Selbständige" dem Statistischen Bundesamt an, das zu dieser Gruppe alle gewerblichen selbständigen Tätigkeiten, die freien Berufe und die Handelsvertreter zählt. Die Begriffe "Selbständige" und "Unternehmen" sind nicht deckungsgleich. Die Anzahl der in verschiedenen Rechtsformen mit unterschiedlicher Anzahl von Eigentümern geführten Unternehmen entspricht nicht der Zahl der Selbständigen. Der im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne verstandene Begriff "Unternehmen" als ein produzierender Betrieb lässt sich in diesem Fall ebensowenig anwenden. Der Begriff "Arbeitsstätte" ist nicht gleichbedeutend mit dem des Unternehmens. Auch die Arbeitsstättenzählung

des Statistischen Bundesamtes geht von anderen Kriterien aus und bezieht u.a. Niederlassungen mit ein.

Die Statistiken des Bundesamtes enthalten lediglich die ausländischen Selbständigen, die anhand von Mikrozensus ermittelt werden. Ansonsten existieren nur Schätzungen und lineare Hochrechnungen.

In dieser Studie beziehen sich die Angaben stets auf die Anzahl der Selbständigen, wir folgen also der Definition des Statistischen Bundesamtes; unsere Analysen und Thesen beziehen sich schwerpunktmässig auf "Grossunternehmen" mit einem Mindestumsatz in zweistelliger Millionenhöhe. Aus Vereinfachungsgründen bezeichnen wir die Selbständigen manchmal auch als "das türkische Unternehmertum".

Begriffsdefinition: "2. Generation"

Mit dem Begriff "2. Generation" bezeichnen wir den Teil der türkischen Bevölkerung, der entweder in Deutschland geboren oder als Kind nach Deutschland

eingewandert ist, entsprechend wird der Begriff "3. Generation" gebraucht.

Begriffsdefinition: "Türkische Bevölkerung"

Wir verstehen unter "türkischer Bevölkerung" die Gesamtheit der türkischen Staatsbürger in Deutschland und der eingebürgerten ehemaligen türkischen Staats-

bürger. Die Auswanderung aus der Türkei ist dabei das verbindende Kriterium.

Begriffsdefinition "Europa"

Im Rahmen dieser Studie wird Europa als die Gesamtheit der Mitgliedstaaten der Europäischen Union bezeichnet (umfasst alle Mitgliedsländer per 01. August

2000, mögliche Beitrittskandidaten sind bei den Hochrechnungen nicht berücksichtigt worden).

Die zentrale Modellannahme

Das Projektionsmodell beruht auf der zentralen Annahme, dass sich die zugewanderte türkische Bevölkerung seit den 70ern von einer homogenen Arbeiter- zu einer heterogenen, vielschichtigen Gesellschaft entwickelt. Bis zum Jahre 2010 wird sich die türkische Bevölkerung, so die Annahme weiter, den Gesellschaftsstrukturen in Deutschland annähernd angeglichen haben, insbesondere im Hinblick auf die ökonomischen Strukturen. Damit

verbunden ist auch die die Angleichung des relativen Anteils der Selbständigen innerhalb der Erwerbstätigen. Diese zentrale Modellannahme ist aus der soziologischen Entwicklung seit den 70er Jahren abgeleitet. Die Vergleiche mit der italienischen und der griechischen Bevölkerung in Deutschland einerseits sowie die Parallelen mit den Auslandsindern und –chinesen andererseits erhärten diese Annahme.

Ein dynamisches Wachstumsmodell

Unsere Berechnungen beruhen auf den Daten, die das Statistische Bundesamt für die Jahre bis 1999 im Rahmen der Mikrozensus ermittelt hat (siehe Quellenverzeichnis). Die Hochrechnung bis ins Jahr 2010 folgt einer dynamisch wachsenden Kurve, die auch als S-Kurve bezeichnet wird.

Die Analyse des Datenmaterials bis 1999 und die sozio-ökonomische Entwicklung der türkischen Bevölkerung zeigen ganz deutlich einen nichtlinearen Verlauf. Eine pauschale lineare Hochrechnung kann den Entwick-

lungstrend also nicht hinreichend erklären.

Im Vordergrund steht nicht die absolute Zahl der Selbständigen. Viel wichtiger ist der relative Anteil innerhalb einer Bezugsgrösse, weil er den Stand der Entwicklung anzeigt. Dadurch können wir erkennen, ob der Ist-Zustand ein Anfangs- oder Endniveau der Entwicklung darstellt, und folgern, dass die relative Zahl der türkischen Selbständigen Mitte der 90er im Ansteigen begriffen ist.

Die Modellvariablen

In die Berechnungsformel sind drei Variablen eingegangen: Bevölkerungszahl, Erwerbstätigenquote und Selbständigenquote. Das Ergebnis der Berechnung ist die Zahl der türkischen Selbständigen in Deutschland bis ins Jahr 2010.

Modellvariable Bevölkerungszahl: Die Angaben zur Anzahl der türkischen Staatsbürger beruhen auf den jährlichen statistischen Auswertungen des Ausländerzentralregisters. Diesem Sockel haben wir die Zahl der eingebürgerten ehemaligen türkischen Staatsbürger hinzugerechnet. Die Statistischen Jahrbücher geben über beide Zahlen Auskunft. Demnach lebten 1999 2.152.000 türkische Staatsbürger und 339.000 ehemalige türkische Staatsbürger in Deutschland; sie bildeten die Gesamtheit der türkischen Bevölkerung von 2.491.000.

Die nicht gemeldeten türkischen Staatsbürger konnten wir wegen fehlender Daten nicht berücksichtigen. Ungenauigkeiten ergeben sich zudem aus der Tatsache, dass bei den "Eingebürgerten" Neugeburten, Sterbefälle und Auswanderungen nicht erfasst sind, weil auch hierzu keine Daten vorliegen. Unter der Annahme, dass sich diese gegenläufigen Effekte ausgleichen und dass es nur um einen unwesentlichen Bestandteil der Grundgesamtheit geht, können die Auswirkungen jedoch in beide Richtungen vernachlässigt werden.

Für die Angaben von 2000 bis 2010 gelten folgende Prämissen: Die Aufteilung nach türkischen Staatsbür-

gern und Eingebürgerten ist für die Berechnung nicht notwendig, da dies sich im Saldo ausgleicht. Der Zuwachs der türkischen Bevölkerung einschliesslich der Wanderungsbilanz der letzten 10 Jahre (1989-1999) betrug deutlich über 3 % per annum. Berücksichtigt man die Altersstruktur und den Wertewandel, kann man ein jährlich auf 2 % reduziertes Wachstum bis 2010 als realistisch annehmen.

Modellvariable Erwerbstätigenquote: Das Statistische Bundesamt zieht zur Berechnung der Selbständigenquote die Erwerbstätigenquote der Bevölkerung heran. Aus der Erwerbstätigenquote wiederum ergibt sich zusammen mit der Arbeitslosenquote die Erwerbsquote einer Bevölkerung. Die Erwerbstätigenquote ist als Basis für Berechnungen problematisch, weil sie – im Gegensatz zur Erwerbsquote – den Schwankungen am Arbeitsmarkt unterliegt. Das heisst: Eine Veränderung der Arbeitslosenquote beeinflusst die Selbständigenquote, auch wenn die absolute Zahl unverändert geblieben ist.

Die tatsächliche Anzahl der Erwerbstätigen wird vom Statistischen Bundesamt nicht ermittelt. Als Untergrenze der Zahl der türkischen Erwerbstätigen ist daher die Zahl anzusehen, die sich aus der vollständigen Erfassung der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer durch die Bundesanstalt für Arbeit ergibt. Dazu kommen die Eingebürgerten, die zusammen mit den deutschen Staatsbürgern erfasst sind, und die nicht sozia-

Iversicherten erwerbstätigen türkischen Staatsbürger. Die Erwerbstätigenquoten, die wir in unserem Projektionsmodell zugrunde gelegt haben, wurden unter Berücksichtigung der Daten der Bundesanstalt für Arbeit und der Mikrozensus ermittelt. Insbesondere für die Zeiträume mit hoher Arbeitslosigkeit wie 1980-83 oder 1993-94 haben wir geringfügige Glättungen vorgenommen. Dies beeinflusst jedoch den Kurvenverlauf und die Aussagekraft des Modells nicht.

Für die Zeit von 2000 bis 2010 wurde der Anstieg der Erwerbstätigenquote auf 40 % angesetzt, weil wir annehmen, dass der Anteil der unter 15jährigen in der türkischen Bevölkerung zurückgeht und der Erwerb-stätigenbedarf aufgrund der demoskopischen Entwicklung in Deutschland steigt. Die Modellquote liegt somit noch unter der derzeitigen bundesweiten Erwerb-stätigenquote von ca. 44 %.

Modellvariable Selbständigenquote: Die Selbständi-genquote – der Anteil der Selbständigen an den Erwerbstätigen – haben wir von den Mikrozensus übernommen. Die geringfügigen Abweichungen erge-

ben sich aus den angesprochenen Glättungen. Die Analyse der Mikrozensus-Daten weist im kurzfristigen Bereich Ungenauigkeiten auf. Das ist z.B. an den Ver-änderungen in den Daten von 1985, 1989, 1991 und 1993 zu erkennen. Die Anzahl der Selbständigen steigt von 1985 bis 1989 und von 1991 an sprunghaft. Dage-gen stagniert die Zahl der Selbständigen unverständli-cherweise in den konjunkturellen Boomjahren zwis-chen 1989 und 1991. Die Quote wurde deshalb leicht an einen dynamischen Trend angepasst. Im langfristi-gen Vergleich verlieren sich diese Verwerfungen, und es ist festzustellen, dass sich die Modellannahmen mit den Erhebungen des Statistischen Bundesamtes decken.

Von 2000 bis 2010 wurde die Kurve projiziert, ausgehend von der Zielgrösse von 9 % (siehe These 1) für das Jahr 2010. Die einheitliche Berücksichtigung stati-stischer und soziologischer Fakten zeigt eindeutig eine Entwicklung, die einer dynamisch verlaufenden S-Kurve entspricht.

QUELLENVERZEICHNIS

Zeitungen und Zeitschriften

AID – Ausländer in Deutschland, Asia Week, Bank und Markt, Business Week, Capital, China Economic News, Das Handelsblatt, Die Welt, Haftalık Dünya, Ekonomist, Financial Times, Financial Times Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Harald Tribune Asia, Hürriyet, Intermedya Ekonomi, IstR, Lebensmittel-Zei-

tung, Milliyet, Nachrichten aus der Türkei, Neue Zürcher Zeitung, RWI-Mitteilungen, Sabah, Süddeutsche Zeitung, Türkei-Kurier, Vergi Dünyası, Wall Street Journal Asia, Wall Street Journal Europe, Wirtschaftswoche, Wirtschaft und Statistik.

Berichte und Bücher

Statistisches Jahrbuch (Statistisches Bundesamt, Jahrgänge von 1961 bis 1999), Ergebnisse des Mikrozensus Deutschlands (Statistisches Bundesamt für die Jahre 1976 bis 1999, Daten und Fakten zur Ausländersituation (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange der Ausländer), Avrupa Birliği'ndeki Türk Ekonomisi (Zentrum für Türkeistudien, 2000), Federal Almanya'daki Türk İşadamları ve Bunların Ülke içindeki Sosyo-Ekonomik Gelişmelere Katkıları (Zentrum für Türkeistudien), 2000'lı Yıllara Doğru Ekonomik Süpergüç: Çin (TÜSIAD), Gastarbeiter – Konsumenten in einer neuen Heimat (Marketing Journal), Konsumge-

wohnheiten und wirtschaftliche Situation der türkischen Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland (Zentrum für Türkeistudien), 2030'larda Türkler (Zarif; Goldberg; Şen, Istanbul 1994), Jahresberichte der Bundesbank, 2000'lı yıllarda Türkiye (TÜSIAD), Sermaye Piyasası Kurulu Yıllık Raporları, DIE Istatistik Yıllığı, diverse TOBB-, ITO- und ISO-Zeitschriften, Sons of the Yellow Emperor (Lynn Pann, New York 1994), Lords of the Rim (S. Seagrave, New York 1995), TiD – Türken in Deutschland (IPA+), interne KPMG-Berichte und Analysen (KPMG Türkei Archiv).

Impressum

Herausgeber:

ATIAD Verband türkischer Unternehmer
und Industrieller in Europa e.V.

Verantwortlich:

Eşref Ünsal, Vorstandsvorsitzender

Gestaltung und Koordination:

COMAD

Advertising & Public Relations

Bozkaya & Küçükler GbR

Mainstraße 21

45487 Mülheim an der Ruhr

Tel.: 0208-37 749-10

Fax: 0208-37 749-19

Druck:

WAZ-Druck, Duisburg

ATIAD

Verband türkischer Unternehmer
und Industrieller in Europa e.V.

Wiesenstraße 70 A 1

D-40549 Düsseldorf

Tel.: 0211 – 50 21 21

Fax: 0211 – 50 70 70

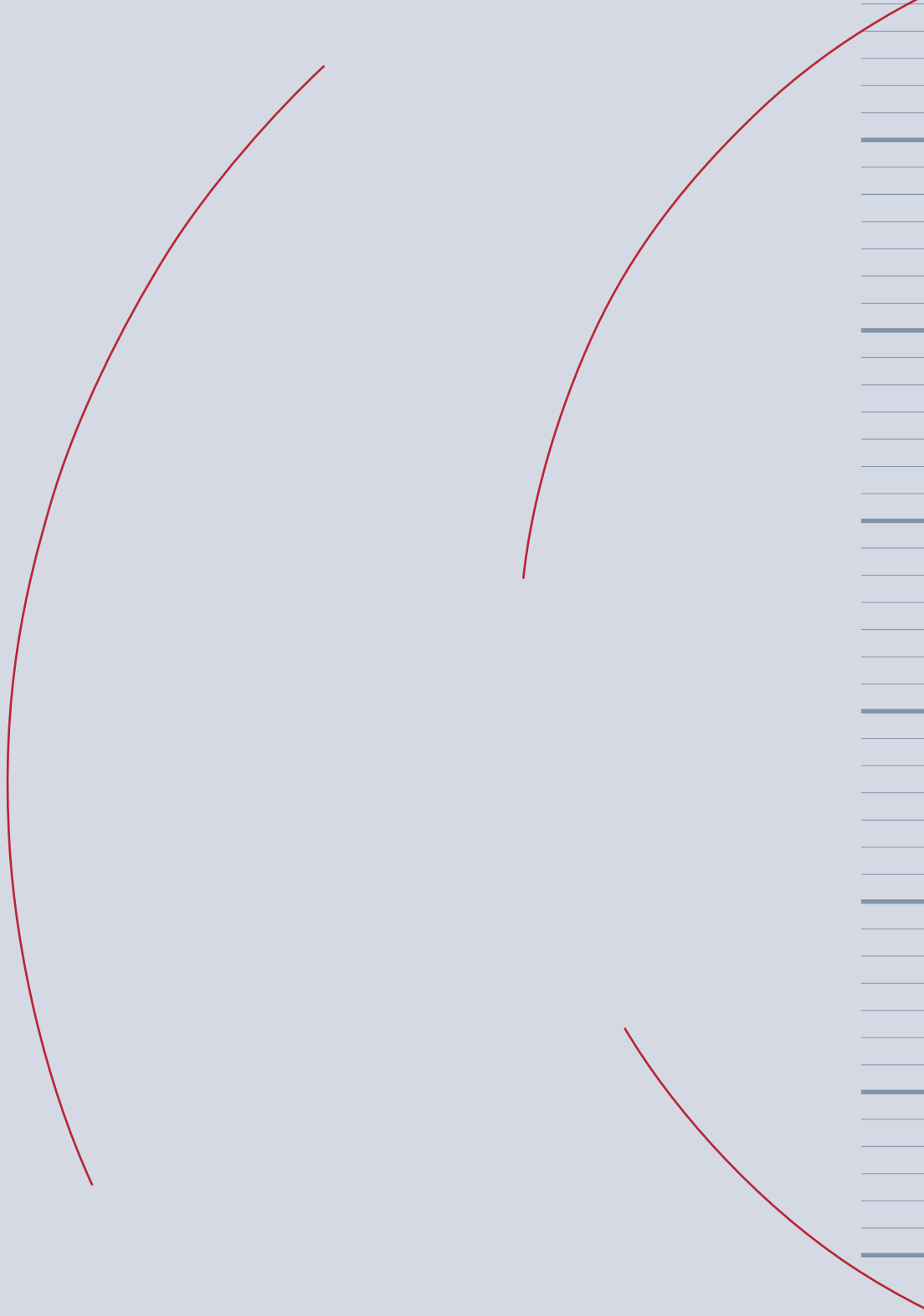
KPMG

Olof-Palme-Straße 31

D-60439 Frankfurt am Main

Tel.: 069-95 87-0

Fax: 069-95 87-13 35



VERBAND TÜRKISCHER UNTERNEHMER UND INDUSTRIELLER IN EUROPA e.V.
ASSOCIATION OF TURKISH BUSINESSMEN AND INDUSTRIALISTS IN EUROPE
AVRUPA TÜRK İŞADAMLARI VE SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

Wiesenstraße 70 A 1 • D-40549 Düsseldorf
Tel.: 0211-50 21 21 • Fax: 0211-50 70 70 • Internet: www.atiad.org • E-mail: info@atiad.org