

# Erfolgsrezepte türkischstämmiger Unternehmer – ein Modell für Deutschland?



## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Familienunternehmen haben für die deutsche Wirtschaft eine herausragende Bedeutung. Sie tragen mehr als die Hälfte zur gesamten Bruttowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland bei. Dabei wird unser Wohlstand durch die Vielfältigkeit unterschiedlichster Unternehmergruppen erwirtschaftet. Eine Gruppe davon sind erfolgreiche türkischstämmige Unternehmer der zweiten Generation. Sie etablierten sich in den letzten 50 Jahren zu einer wichtigen Säule des wirtschaftlichen Erfolgs und tragen so zum Bild von Deutschland als führender Exportnation bei.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir diesem Umstand Rechnung tragen. Sie befasst sich mit türkischstämmigen Unternehmern, deren Betriebe für innovative und nachhaltige Geschäftsmodelle stehen, und mit der Frage, was diese besonders erfolgreich macht. Sie gibt unter anderem Einblicke, wie die Unternehmer ihren Werdegang in Deutschland sehen, welche Eigenschaften als Unternehmer für sie besonders wichtig sind und wie sie die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens und der deutschen Wirtschaft einschätzen. Die Studie zeigt auf, woher der Erfolg der türkischstämmigen Unternehmer aus deren Sicht kommt und was die Gesellschaft von dieser erfolgreichen multi-kulturellen Unternehmergruppe lernen kann.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen bei der Lektüre dieser Studie – je nach Blickwinkel – interessante Einsichten und Anregungen über eine Unternehmergruppe, die mit für den Erfolg der deutschen Wirtschaft im In- und Ausland steht.

Norbert Winkeljohann

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort.....   | 3         |
| Abbildungsverzeichnis .....  | 6         |
| <b>A Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>B Herkunft .....</b>  | <b>10</b> |
| 1 Die „Normalbiografie“ der zweiten Generation .....                                   | 10        |
| 2 Altersstruktur und Bildungshintergrund.....  | 11        |
| 3 Soziologischer Hintergrund.....  | 13        |
| 4 Selbstverständnis.....   | 14        |
| 5 Lebensmittelpunkt und Zukunftsperspektive .....                                      | 15        |
| <b>C Bedeutung von Familie und anderen Netzwerken .....</b>                            | <b>17</b> |
| 1 Formelle und informelle Netzwerke .....  | 17        |
| 2 Familie und berufliche Zukunft der Kinder .....                                      | 18        |
| 3 Innerbetriebliche Ausbildung.....  | 22        |
| <b>D Erfolgsmerkmale im Vergleich.....</b>   | <b>25</b> |
| 1 Unternehmereigenschaften, geprägt durch türkische Kultur .....                       | 25        |
| 2 Unternehmereigenschaften, geprägt durch deutsche Kultur .....                        | 29        |
| 3 Gemeinsamkeiten der Unternehmergruppen .....   | 31        |
| <b>E Kennzeichen D: Zukunftsfähigkeit im internationalen Vergleich? .....</b>          | <b>34</b> |
| 1 Zukunftsfähigkeit am Standort Deutschland .....                                      | 34        |
| 2 Nachtrag zur „Benachteiligung“ türkischstämmiger Unternehmer in<br>Deutschland ..... | 37        |
| <b>F Unternehmensdarstellung .....</b>   | <b>39</b> |
| 1 Gründungsphase.....  | 39        |
| 2 Branchenzugehörigkeit und Rechtsform.....  | 42        |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 3 | Größe und Internationalität .....               | 43 |
| 4 | Umsatzentwicklung und Zukunftsperspektive ..... | 47 |
|   | Wir über uns .....                              | 50 |
|   | Ansprechpartner .....                           | 51 |

## Abbildungsverzeichnis

|         |   |    |
|---------|---|----|
| Abb. 1  | Höchster erreichter Schulabschluss.....   | 11 |
| Abb. 2  | Höchster beruflicher Abschluss.....   | 12 |
| Abb. 3  | Höchster beruflicher Abschluss nach Mitarbeiterzahl in<br>Deutschland .....               | 12 |
| Abb. 4  | Fremdsprachenkenntnisse.....  | 13 |
| Abb. 5  | Geburtsland des Befragten und seiner Eltern.....  | 13 |
| Abb. 6  | Alter der Befragten bei Umzug nach Deutschland.....                                       | 14 |
| Abb. 7  | Staatsbürgerschaft der Befragten .....  | 14 |
| Abb. 8  | Selbstverständnis als Unternehmer .....   | 15 |
| Abb. 9  | Lebensmittelpunkt der Befragten .....   | 16 |
| Abb. 10 | Zukunftsplanung der Befragten.....  | 16 |
| Abb. 11 | Verbandsmitgliedschaft nach Mitarbeiterzahl in Deutschland .....                          | 18 |
| Abb. 12 | Beschäftigung von Familienangehörigen im Unternehmen.....                                 | 19 |
| Abb. 13 | Beschäftigung von Familienangehörigen im Unternehmen<br>nach Mitarbeiterzahl.....         | 19 |
| Abb. 14 | Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder .....                          | 20 |
| Abb. 15 | Familienstand der Befragten .....   | 20 |
| Abb. 16 | Kinderzahl bei Befragten mit Kindern .....  | 21 |
| Abb. 17 | Berufliche Zukunft der Kinder.....  | 22 |
| Abb. 18 | Ausbildungsbetriebe nach Mitarbeiterzahl in Deutschland .....                             | 22 |
| Abb. 19 | Anzahl der Auszubildenden in Ausbildungsbetrieben.....                                    | 23 |
| Abb. 20 | Nationalität und Herkunft der Auszubildenden.....   | 23 |
| Abb. 21 | Charakteristika türkischstämmiger Unternehmer.....  | 28 |
| Abb. 22 | Charakteristika deutscher Unternehmer .....   | 30 |
| Abb. 23 | Charakteristika, die auf beide Unternehmergruppen zutreffen .....                         | 31 |
| Abb. 24 | Charakteristikum „internationale Ausrichtung“ nach<br>Mitarbeiterzahl in Deutschland..... | 32 |
| Abb. 25 | Charakteristikum „Vorurteilsfreiheit“ nach Mitarbeiterzahl in<br>Deutschland .....        | 33 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Abb. 26 | Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland.....  | 35 |
| Abb. 27 | Bewertung diverser politischer und gesellschaftspolitischer Aspekte .....                              | 37 |
| Abb. 28 | Position des Befragten im Unternehmen .....  | 39 |
| Abb. 29 | Zeitpunkt der Unternehmensgründung .....   | 39 |
| Abb. 30 | Unternehmensgründung: allein oder mit anderen Personen? .....  | 40 |
| Abb. 31 | Beratung vor der Unternehmensgründung .....  | 40 |
| Abb. 32 | Berater bei der Unternehmensgründung .....   | 41 |
| Abb. 33 | Beschaffung des Gründungskapitals .....  | 41 |
| Abb. 34 | Rechtsform des Unternehmens .....  | 43 |
| Abb. 35 | Anzahl der Arbeitnehmer des Unternehmens in Deutschland.....   | 43 |
| Abb. 36 | Nationalität und Herkunft der Mitarbeiter .....  | 44 |
| Abb. 37 | Internationale Präsenz des Unternehmens.....   | 44 |
| Abb. 38 | Internationale Präsenz des Unternehmens nach Mitarbeiterzahl.....                                      | 45 |
| Abb. 39 | Anzahl der Arbeitnehmer des Unternehmens weltweit.....   | 45 |
| Abb. 40 | Nationalität und Herkunft der Lieferanten .....  | 46 |
| Abb. 41 | Absatzmärkte .....   | 46 |
| Abb. 42 | Absatzmärkte nach Mitarbeiterzahl.....   | 47 |
| Abb. 43 | Umsatzentwicklung des Unternehmens in den letzten zwei Jahren .....                                    | 47 |
| Abb. 44 | Umsatzentwicklung des Unternehmens in den letzten zwei Jahren nach Mitarbeiterzahl in Deutschland..... | 48 |
| Abb. 45 | Erwartete Umsatzentwicklung des Unternehmens in den kommenden zwei Jahren .....                        | 48 |
| Abb. 46 | Erwartete Entwicklung der Mitarbeiterzahl.....   | 49 |
| Abb. 47 | Erwartete Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Mitarbeitern in Deutschland.....                        | 49 |

## A Zusammenfassung der Ergebnisse

Ist von türkischen Mitbürgern die Rede, ist häufig der Weg zu Allgemeinplätzen und Vorurteilen nicht weit; Türken in Deutschland werden zumeist noch mit dem Bild der Gastarbeiter aus den 1960er-Jahren assoziiert. Doch die sogenannten Gastarbeiter sind in knapp 50 Jahren Teil der deutschen Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft geworden. Mittlerweile – und das zeigt diese Studie – macht sich die zweite und dritte Generation vom Rande in die Mitte der Gesellschaft auf und hat sich teilweise bis an die Spitze der Wirtschaft vorgearbeitet. Viele türkischstämmige Unternehmer sind heute meilenweit von Bratspieß und Tee-tässchen entfernt.<sup>1</sup> Sie produzieren in Schlüsselbranchen ein neues „Made in Germany“, wobei sie deutsche Tugenden mit mediterraner Lebensart verbinden. Und: Deutsche Unternehmen können von ihnen lernen. Türkischstämmige Unternehmer sind offensichtlich gerade in Zeiten der Krise und der Rezession weitaus flexibler und risikofreudiger als ihre deutschen Kollegen. Sie verkörpern jenen Unternehmertyp, der im Zuge globaler Herausforderungen gefragt und gesucht ist. Unsere Mitbürger vereinen eine hohe Leistungsmotivation und den unbedingten Willen zum Erfolg mit Risikobereitschaft, mediterraner Lebenshaltung, einer starken Sozialkompetenz und hohem Verhandlungsgeschick: *„Wir haben von den Deutschen viel gelernt, aber mit unseren eigenen Tugenden haben wir das bereichert.“* Türkischstämmige Unternehmer sind Netzwerker par excellence. Die Bedeutung der Familie und verschiedenartiger Netzwerke kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie sehen ihre Mehrsprachigkeit und „Multikulturalität“ als Stärke, wenngleich teilweise nicht ohne Selbstironie („orientalische Art des Handelns“ versus „südländische Gelassenheit“). Gut sechs von zehn Befragten verstehen sich als „europäische Unternehmer“. Aber der Schwerpunkt liegt in Deutschland; 73 % bezeichnen Deutschland als ihren aktuellen Lebensmittelpunkt.

Die türkischstämmigen Unternehmenslenker sind mehrheitlich der Meinung, dass das Siegel „Made in Germany“ auch weiterhin als Erfolgskonzept taugen kann, die deutschen Tugenden gelten nach wie vor als wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Aber aus ihrer Sicht sind sie allein kein hinreichendes Kriterium mehr in einem globalisierten Marktgeschehen. Infolgedessen wird die Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland von den Befragten ausgesprochen oft im Konjunktiv formuliert: *„Deutschland hätte alle Möglichkeiten, sich an die Spitze der Globalisierung zu setzen.“*

Außerdem sehen sie die Gefahr, dass sich Deutschland auf seinen vergangenen Erfolgen ausruht (*„Made in Germany“ ist ein Prädikat und kein Ruhekitzel*). Die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland hängt aus Sicht der Befragten sehr stark davon ab, inwieweit die deutsche Gesellschaft zur Erneuerung fähig ist. Zu den dringend erwarteten Maßnahmen gehören aus Sicht der türkischstämmigen Unternehmensführer nicht nur unternehmerfreundliche Strukturreformen, Steuerentlastungen und Bürokratieabbau, sondern auch eine Arbeitsmarkt- und Sozialreform, eine gezielte Einwanderungs- und Integrationspolitik sowie eine groß angelegte (Aus-)Bildungsoffensive: *„Die Kinder müssen besser ausgebildet werden. ... Wir brauchen mehr Akademiker*

---

<sup>1</sup> Die Gastarbeiter von früher sind inzwischen ein beträchtlicher Wirtschaftsfaktor geworden: Nach Schätzungen des ifm Mannheim schaffen Existenzgründer mit Migrationshintergrund gut eine Million Arbeitsplätze in Deutschland. Gab es Mitte der 1970er-Jahre insgesamt gerade einmal 56.000 ausländische Selbstständige, so hat sich ihre Zahl im Jahr 2005 schon auf das Zehnfache und 2006 auf knapp 580.000 erhöht. Es gibt mittlerweile über 70.000 türkischstämmige Unternehmer in Deutschland, die vermehrt auch wissensintensive Dienstleistungen anbieten, Nischenprodukte produzieren oder als Industriedienstleister oder Zulieferer Hochtechnologielösungen bereitstellen.

*und mehr hoch qualifizierte Leute, weil die Produktion auswandert und immer weniger Arbeiter gebraucht werden.“*

Die Bereitstellung von mehr Geld für eine bessere Bildung der Jugendlichen ist in der gestützten Abfrage diejenige Maßnahme, die aus Sicht der Befragten absolute Priorität genießt. Der Aussage *„Die Politik muss dringend mehr Geld für eine bessere Bildung der Jugendlichen bereitstellen“* stimmen 91 % der Befragten *„voll und ganz“* und weitere 6 % *„teilweise“* zu. Die Mehrheit der Befragten plant nicht, in naher Zukunft auszuwandern. Zwar ist es für fast jeden Vierten noch *„vollkommen offen“*, in welchem Land er zukünftig leben wird, aber 63 % haben vor, auch weiterhin in Deutschland zu bleiben. Sie wollen Teil dieser Gesellschaft sein, sie wollen das neue *„Made in Germany“* mit produzieren. Einmal mehr wird hierbei aber deutlich, wie viel Leistungspotenzial vor allem bei (Migranten-)Kindern aufgrund mangelnder Bildungschancen nicht zur Geltung kommen kann und dass so der Volkswirtschaft Ressourcen vorenthalten werden.

Für die Studie wurden 150 türkischstämmige Gründer und Geschäftsführer/ Vorstände von mittelständischen Unternehmen in Deutschland zwischen September und November 2008 von einem unabhängigen Institut befragt. Dem telefonischen Interview gingen mehrere ausführliche Vorsondierungsgespräche mit türkischstämmigen Unternehmern voraus, um die für die Zielgruppe relevanten Themen und Herangehensweisen zu identifizieren.



## B Herkunft

### 1 Die „Normalbiografie“ der zweiten Generation

Erfolgreiche Unternehmer der zweiten Generation türkischer Einwanderer stehen im Fokus dieser Untersuchung. Bereits in den Vorsondierungsgesprächen zeichneten sich sehr einheitliche biografische Phasen für die erfolgreichen türkischstämmigen Unternehmer ab, deshalb sollen sie hier kurz illustriert werden. Dabei wird deutlich, dass eine anfängliche Haltung „Bleiben auf Zeit“ immer mehr einem starken Bildungshunger und einem strategischen Leistungs- und Erfolgswillen weicht.

Die erste Phase ist gekennzeichnet durch taktische, momentorientierte Haltungen, durch eine Haltung „Bleiben auf Zeit“. Väter kommen als Gastarbeiter zunächst allein nach Deutschland und arbeiten dort im Regelfall unterhalb ihrer Qualifikationen. Geld wird zur Familie in die Türkei geschickt und dort unter anderem zur Ausbildung der Kinder verwandt. Die Familie wird erst später nachgeholt.

In der zweiten Phase kommt es dann häufig zu Rückschlägen. Die Ehefrauen und die Kinder sind in der Regel nicht auf die Übersiedlung nach Deutschland vorbereitet (häufig ohne Sprachkenntnisse, ohne Kenntnisse der Kultur und des Bildungssystems). Sie haben nur die Möglichkeit, sich mit Hilfsjobs durchzuschlagen. Zugleich wird die deutsche Sprache kaum systematisch erlernt. Trotzdem ist diese Zeit für die Kinder sehr prägend und ein starker Erfolgswille bildet sich heraus. Alle zugänglichen Bildungsmaßnahmen innerhalb und außerhalb der Schule werden von diesen Kindern ergriffen.

*„Meine Familie hat sich alle Mühe gegeben, mir zu helfen, aber viel konnten die nicht tun. Andere Türken gab es nicht in unserem Ort, mein Bruder und ich mussten uns durchschlagen, wir mussten lernen, lernen, lernen. [Int: „Mussten?“] Nein, wir wollten: für uns, für unsere Familie. Wir wollten es zu etwas bringen.“*

(Aufstiegs-)Motivation und Bildungshunger sind zentrale Momente in den Biografien der späteren Unternehmensgründer. *„Ich weiß genau, wo ich hergekommen bin, und wenn ich diesen Hunger von früher nicht mehr in mir spüre, dann sollte ich mich schnell zur Ruhe setzen.“*

Häufig durch Zufälle und durch die Unterstützung von der Familie und von Landsleuten kristallisiert sich unter den vielen gegebenen Möglichkeiten eine als besonders vielversprechend heraus. Diese wird ergriffen und zügig ausgebaut. Folgende Aspekte scheinen dabei in vielen Fällen eine Rolle zu spielen:

- maximale Unterstützung durch die Familie, die vielfältige Belastungen auf sich nimmt, um den Kindern den Weg zu bereiten
- Respekt für das Kind, hohe Anerkennung des Wunsches nach Selbstständigkeit durch die Familie
- hohe Risikobereitschaft
- anhaltend hohe Motivation und Zielstrebigkeit, es (noch) weiter zu bringen
- hohe Anerkennung der „deutschen Tugenden“ und des „Made in Germany“
- hohe Weiterbildungsbereitschaft
- hohe Integrationsbereitschaft in die deutsche Gesellschaft, ohne die türkischen Wurzeln zu verleugnen

- ständige Suche nach neuen Möglichkeiten (neue Geschäftsfelder, neue Märkte)
- frühe internationale Ausrichtung (Globalisierung wird immer als Chance und nicht als Bedrohung begriffen!)
- Entwicklung eines Selbstverständnisses als europäischer Unternehmer

## 2 Altersstruktur und Bildungshintergrund

Die Befragten verfügen über einen soliden Bildungshintergrund und weisen ein hohes Schulniveau auf. Das Abitur ist mit 35 % der am häufigsten erreichte Schulabschluss der türkischstämmigen Unternehmer in Deutschland, ein Fachabitur hat jeder vierte Befragte. 18 % der befragten Unternehmer haben die Schule mit mittlerer Reife abgeschlossen. Und jeder fünfte Befragte hat einen Hauptschulabschluss oder einen vergleichbaren Abschluss

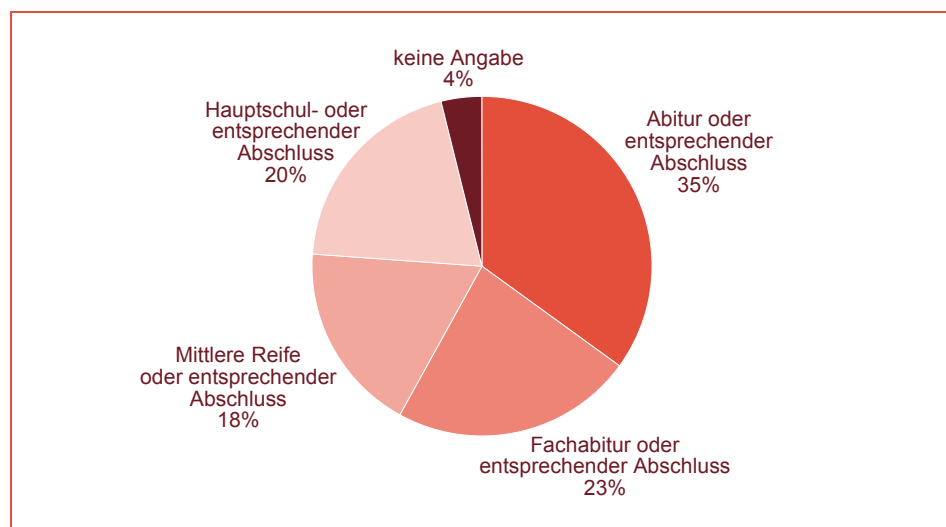


Abb. 1 Höchster erreichter Schulabschluss

Fast drei von zehn befragten türkischstämmigen Unternehmern haben eine Lehre abgeschlossen. Gut jeder Zehnte verfügt über einen Meister- oder Gesellenbrief, ist Techniker oder hat einen vergleichbaren Berufsabschluss. Weitere 17 % haben eine Fachhochschule oder die Ingenieurschule abgeschlossen und 23 % der befragten Unternehmer sind Hochschulabsolventen. Jeder fünfte Befragte hat keinen beruflichen Abschluss.

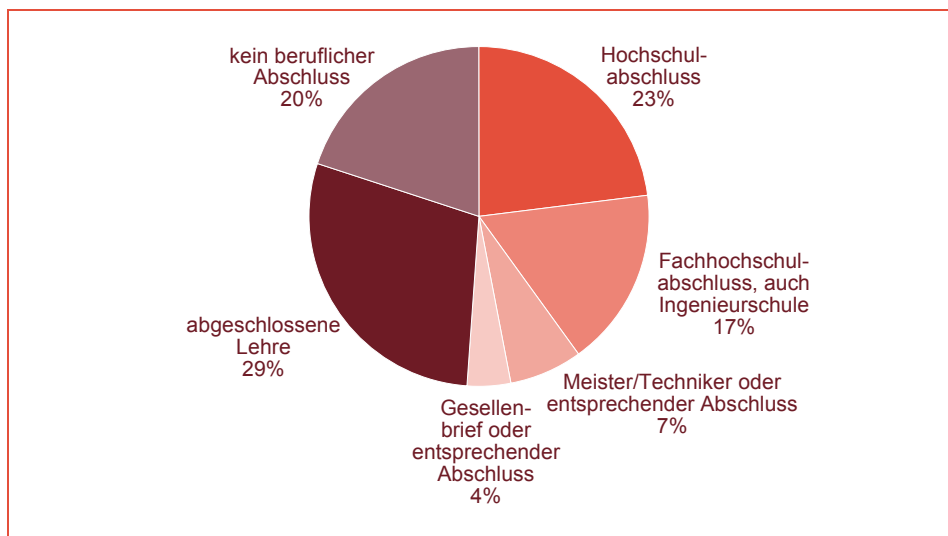


Abb. 2 Höchster beruflicher Abschluss

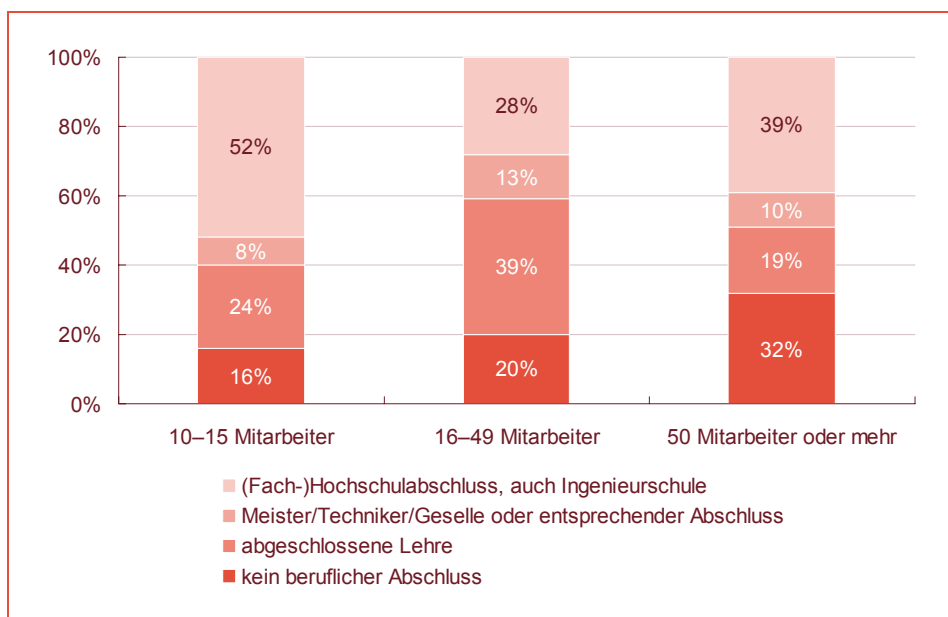


Abb. 3 Höchster beruflicher Abschluss nach Mitarbeiterzahl in Deutschland

Das Bildungsniveau der Befragten aus den Unternehmen mit 10 bis 15 Mitarbeitern ist höher als bei den Befragten aus mittleren und größeren Betrieben. Befragte mit Hochschulabschluss sind hier am stärksten vertreten (31 %), bei Unternehmen mit 16 bis 49 Mitarbeitern ist der Anteil mit 15 % nur halb so groß. Auch die befragten Unternehmer mit Fachhochschulabschluss oder Vergleichbarem sind in den kleineren Firmen mit 21 % stärker vertreten als in Firmen mit einer Belegschaft von mehr als 15 Mitarbeitern. Jede dritte Führungskraft in einem größeren Unternehmen mit mindestens 50 Angestellten in Deutschland ist ohne beruflichen Ausbildungsabschluss.

Die Befragten sprechen durchschnittlich drei Sprachen. 99 % der Befragten sprechen Türkisch und 97 % sprechen Deutsch. Zwei von drei Befragten können sich auf Englisch verständigen und jeder zehnte Befragte auf Französisch. Kurdisch, Spanisch, Arabisch oder Holländisch werden ebenfalls genannt. Jeder zehnte Befragte spricht eine weitere Fremdsprache.

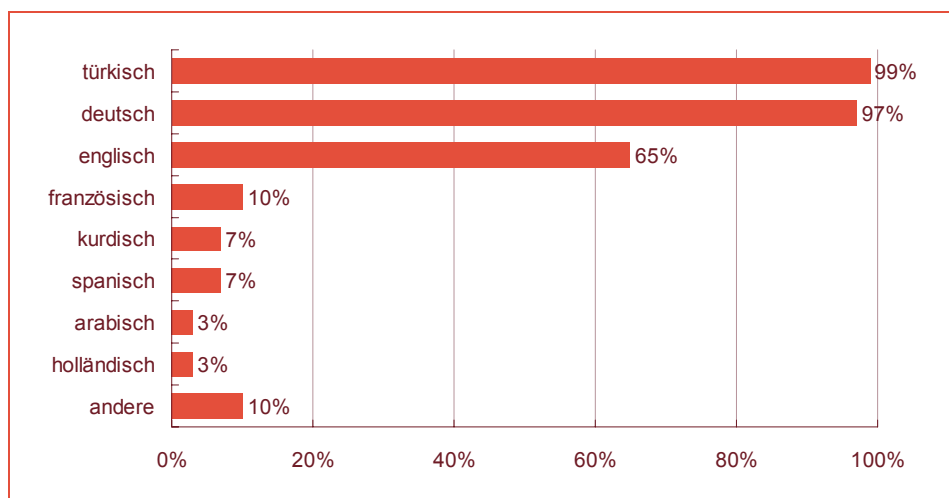


Abb. 4 Fremdsprachenkenntnisse

### 3 Soziologischer Hintergrund

Bei den Befragten handelt es sich um die zweite Generation türkischer Einwanderer. Die Mütter und Väter der Befragten wurden in der Regel in der Türkei geboren. Nur sieben Väter und sechs Mütter von Befragten wurden in anderen Ländern als in der Türkei geboren. Drei von vier Befragten stammen auch selbst noch aus der Türkei, 23 % wurden bereits in Deutschland geboren.

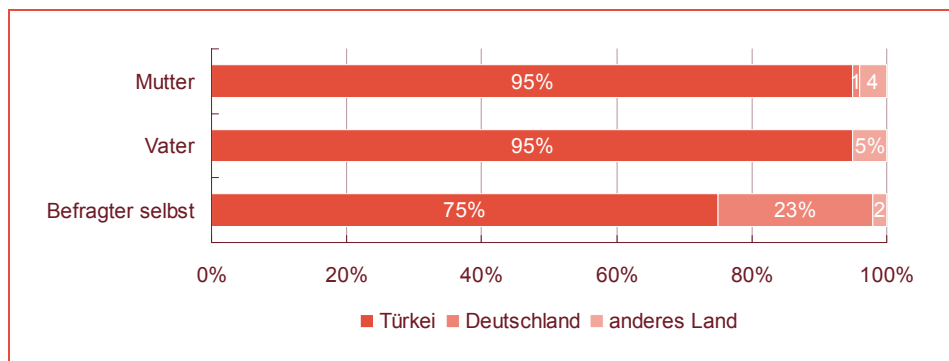


Abb. 5 Geburtsland des Befragten und seiner Eltern

Die 115 Befragten, die nicht in Deutschland geboren worden sind, kamen mit durchschnittlich 14,7 Jahren in die Bundesrepublik. 16 % sind bereits als Kleinkind oder Vorschulkind im Alter von bis zu fünf Jahren nach Deutschland gekommen. 43 % der Befragten sind im Alter zwischen 6 und 15 Jahren nach Deutschland gezogen. 14 % der Befragten waren beim Zuzug nach Deutschland zwischen 16 und 20 Jahre alt und fast jeder vierte Befragte war bereits älter als 20 Jahre.

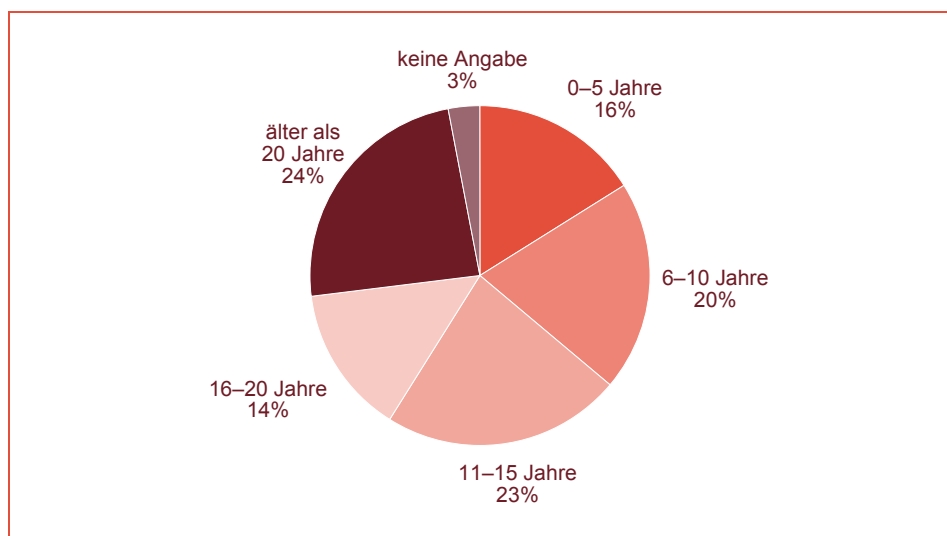


Abb. 6 Alter der Befragten bei Umzug nach Deutschland

Zwei von drei Befragten sind Bundesbürger, mit 47 % hat knapp jeder Zweite die türkische Staatsbürgerschaft. Es haben also 14 % (21 der 150 befragten türkischstämmigen Unternehmer) sowohl die deutsche als auch die türkische Staatsbürgerschaft.

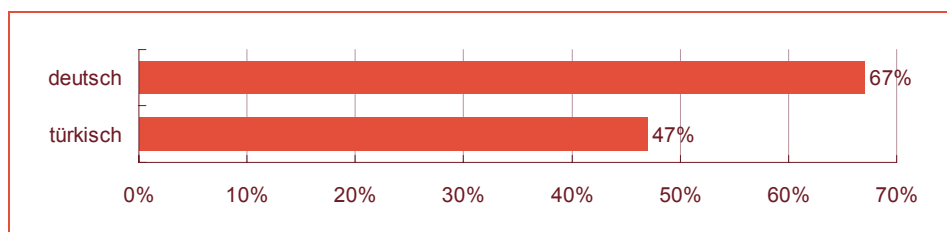


Abb. 7 Staatsbürgerschaft der Befragten

## 4 Selbstverständnis

Die gestützte Abfrage, wie sich die türkischstämmigen Unternehmer hinsichtlich ihrer Herkunft und ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland selbst sehen, war im Fragebogen für die Telefoninterviews wie folgt formuliert: „In Vorgesprächen mit anderen Unternehmern haben wir verschiedene Bezeichnungen gehört, mit denen die Unternehmer ihr derzeitiges Selbstverständnis beschreiben. Wie ist das bei Ihnen? Verstehen Sie sich als ...?“

Präferenz genießt ganz klar die Formulierung „deutscher Unternehmer mit türkischer Herkunft“, gut sieben von zehn Befragten sehen sich so. Gut sechs von zehn Befragten bezeichnen auch den Begriff des „europäischen Unternehmers“ als zutreffend. Als „türkischer Unternehmer in Deutschland“ versteht sich nicht einmal jeder zweite Befragte. Die drei Personen, die eine andere Beschreibung vorziehen, bezeichnen sich selber als „deutschen Unternehmer“ oder „internationalen Unternehmer“.

Viele Unternehmer haben inzwischen die deutsche Staatsbürgerschaft angenommen, was ihnen einerseits als logischer Schritt erscheint, andererseits auch einige Dinge erleichtert. Dennoch verstehen sie sich nicht unbedingt als eingebürgerte (neu-)deutsche Unternehmer. Viel stärker tendieren sie in

Richtung Europa: „*Ich sehe mich als europäischen Unternehmer, mit mediterranen Wurzeln.*“

Die Türkei spielt lediglich in zwei Aspekten für sie eine Rolle:

- als Urlaubsland oder zum Besuch von Familienmitgliedern
- als Wirtschaftsraum (als Land für Investitionen oder als Beschaffungs- beziehungsweise Absatzmarkt)

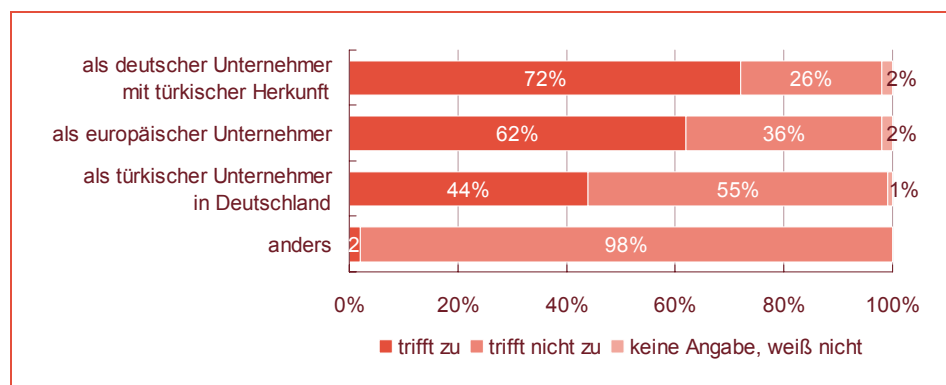


Abb. 8 Selbstverständnis als Unternehmer

## 5 Lebensmittelpunkt und Zukunftsperspektive

Die befragten Unternehmer schienen bereits in den Vorsondierungsgesprächen in einem Punkt übereinzustimmen: „*Wir sind keine Unternehmer, die als Türken mal eine Zeit lang in Deutschland arbeiten, dann alles verkaufen und wieder in die Türkei zurückgehen. Hier ist unser Lebensmittelpunkt, hier werden unsere Kinder groß, hier arbeiten wir. Wir sind Teil dieser Gesellschaft. Und hier bleiben wir.*“

Auf die Frage „*Wo ist Ihr derzeitiger Lebensmittelpunkt? Wie würden Sie das am ehesten beschreiben?*“ nennen 73 % der Befragten Deutschland als ihren aktuellen Lebensmittelpunkt. 6 % bezeichnen Europa als ihren aktuellen Lebensmittelpunkt. Die Türkei spielt hingegen als Lebensmittelpunkt keine Rolle (nur 2 %). Die Befragten durften nur eine der Vorgaben als zutreffend bezeichnen, mussten sich also entscheiden. 18 % der Befragten entscheiden sich gegen eine geografische und eher für eine flexibel-situative Definition des gegenwärtigen Lebensmittelpunktes: 8 % nennen hier den Ort, an dem sie gerade leben, und jeweils 5 % der Befragten beschreiben als ihren Lebensmittelpunkt den Ort, an dem ihre Familie ist, beziehungsweise entscheiden sich für die Vorgabe „*überall dort, wo ich zu tun habe*“.

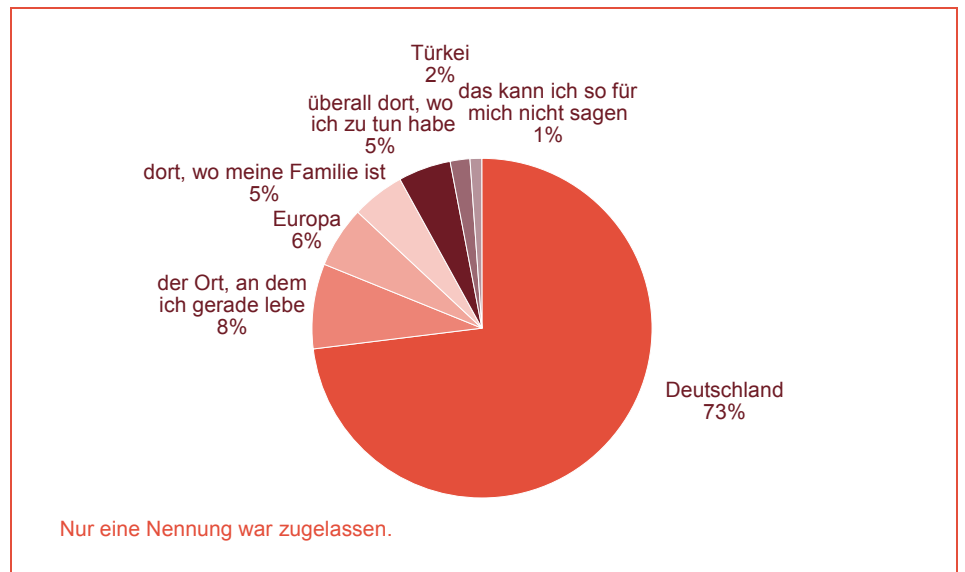


Abb. 9 Lebensmittelpunkt der Befragten

Nach ihrem zukünftigen Lebensweg befragt, plant mit 63 % Zustimmung die Mehrheit der Befragten, weiterhin in Deutschland zu bleiben. Lediglich etwa jeder zehnte Befragte plant, in die Türkei zurückzukehren, und 2 % möchten in ein anderes europäisches Land übersiedeln. Für fast jeden vierten Befragten ist es noch „vollkommen offen“, in welchem Land er in Zukunft leben wird.

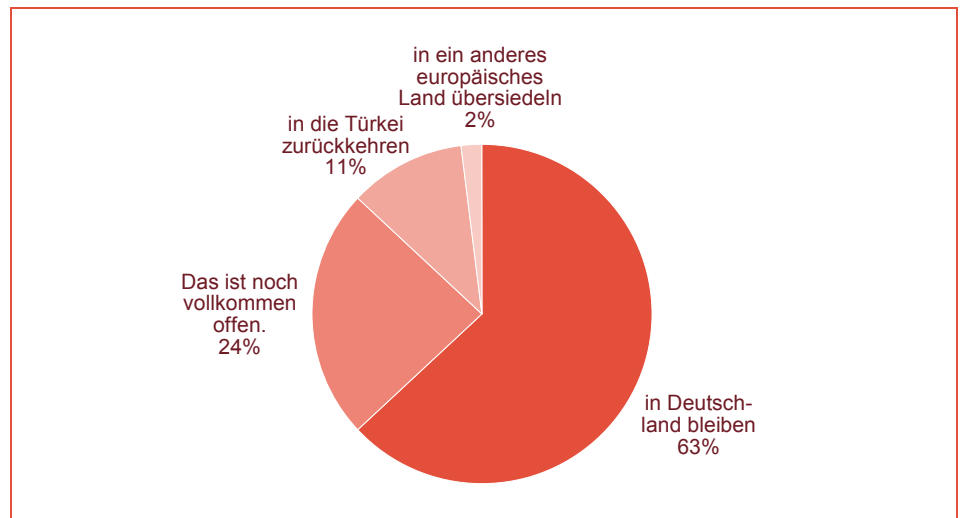


Abb. 10 Zukunftsplanung der Befragten

## C Bedeutung von Familie und anderen Netzwerken

### 1 Formelle und informelle Netzwerke

In den Vorsondierungsgesprächen fiel auf, dass von den Unternehmern selbst das Thema „Netzwerke“ nie spontan angesprochen wurde. Die relativ große Bedeutung steht aber außer Frage. Zu unterscheiden sind hierbei formelle und informelle Netzwerke. Die Gesprächspartner der beiden Metagespräche sind Vertreter von formellen Netzwerken und benennen übereinstimmend klar definierte Aufgaben:

*„Unsere Aufgabe ist nicht nur, türkische mit türkischen Unternehmern zusammenzubringen, sondern vor allem auch, Kontakte zu deutschen Unternehmern oder Unternehmerverbänden oder auch Behörden zu knüpfen.“*

*„Ein wichtiger Teil unserer Arbeit besteht darin, türkische Jungunternehmer zu beraten. Die haben meistens ein völlig falsches Bild vom Unternehmertum. Sie sehen, dass ein türkisches Geschäft in ihrer Straße gut läuft, und dann machen sie gegenüber ein vergleichbares auf. Und wundern sich, dass es nicht klappt. Ein anderes Problem ist, dass viele junge Unternehmer den Wert von Beratung nicht schätzen. Sie wollen kein Geld dafür ausgeben, sondern betrachten es als unnötig. Hier liegt ein großes Problem, das auch dafür verantwortlich ist, dass viele Neugründungen im ersten Jahr des Bestehens wieder scheitern, sehr viel mehr, als es bei den Deutschen der Fall ist.“*

Von außerordentlich großer Bedeutung sind jedoch vor allem die informellen Netzwerke. Sie werden erlebt als „eine Art Großfamilie“, die jederzeit zur Unterstützung bei Engpässen im personellen oder finanziellen Bereich, aber auch als Quelle der Ermutigung bei Schwierigkeiten zur Verfügung stehen.

*„Nein, feste Termine gibt es nicht. Man trifft sich eher zufällig oder telefoniert sich zusammen, redet über die Familie, tauscht Informationen aus und spricht über die Verhältnisse in Deutschland oder vor allem über die Türkei. ... [Int.: „Über Geschäfte“ ...] Natürlich auch. Wichtig sind hier vor allem Informationen über neue Geschäftsmöglichkeiten, aber auch Warnungen, mit wem man besser nicht zusammenarbeiten sollte. Und wir reden auch über Leute, über mögliche neue Mitarbeiter, welche Erfahrungen man gemacht hat. Wichtig sind vor allem Tipps.“*

In der Telefonbefragung wurden zudem Verbandsmitgliedschaften der Befragten beziehungsweise des Unternehmens erhoben, hier zeigt sich die Dominanz der IHK (Pflichtmitgliedschaft). Vier von fünf Unternehmen sind Mitglied der IHK. Ebenfalls noch eine erwähnenswerte Rolle spielen die verschiedenen türkischen Unternehmerverbände und -vereinigungen sowie die Branchenverbände (jeweils 15 %). Alle weiteren Verbände werden von jeweils weniger als 10 % der Befragten genutzt. Die in Verbänden organisierten Unternehmen sind im Durchschnitt in 1,5 Vereinigungen Mitglied.

Unter den größeren Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern sind 87 % Mitglied bei der IHK, aber unter den kleineren Betrieben sinkt der Anteil auf 74 %. Auch die Branchenverbände und die türkischen Unternehmerverbände werden von den kleinen Unternehmen tendenziell weniger genutzt als von den größeren. Die Handwerkskammer wird ebenfalls von den größeren Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern stärker genutzt als von den kleineren Betrieben.



Gar keinem Verband zugehörig beziehungsweise schwach organisiert sind also eher die kleineren Unternehmen.

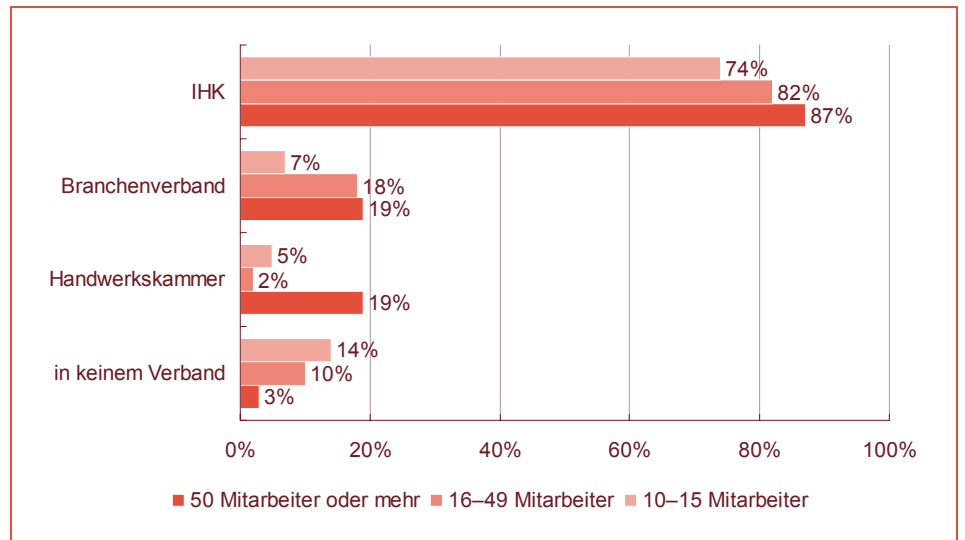


Abb. 11 Verbandsmitgliedschaft nach Mitarbeiterzahl in Deutschland

## 2 Familie und berufliche Zukunft der Kinder

Wie sich bereits in den Vorsondierungsgesprächen herauskristallisiert hat, spielt die Bedeutung der Familie eine große Rolle. Die Familie dient als:

- Rückzugsbereich aus dem Stress des Jobs
- Reservoir für kurzfristige Hilfskräfte
- Quelle der Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Tätigkeit
- Ratgeber in schwierigen Situationen
- Organisator von Hilfe bei unerwarteten Problemen
- Kontaktbörse, etwa bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern
- Informationsbörse
- Reservoir für Führungskräfte

56 % der Befragten haben Familienangehörige, die im gleichen Unternehmen beschäftigt sind, 44 % beschäftigen allerdings keine Familienangehörigen in ihrem Betrieb.

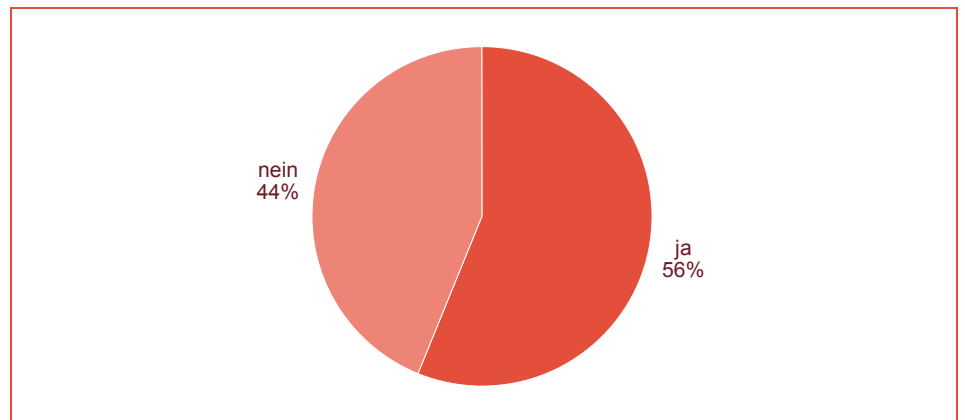


Abb. 12 Beschäftigung von Familienangehörigen im Unternehmen

Bemerkenswert erscheint jedoch, dass in den mittleren und größeren Unternehmen wesentlich häufiger auf eigene Familienangehörige im Betrieb zurückgegriffen wird als in den kleineren Betrieben mit 10 bis 15 Mitarbeitern. Hier hat weniger als die Hälfte der Befragten auch eigene Familienangehörige in der Belegschaft.

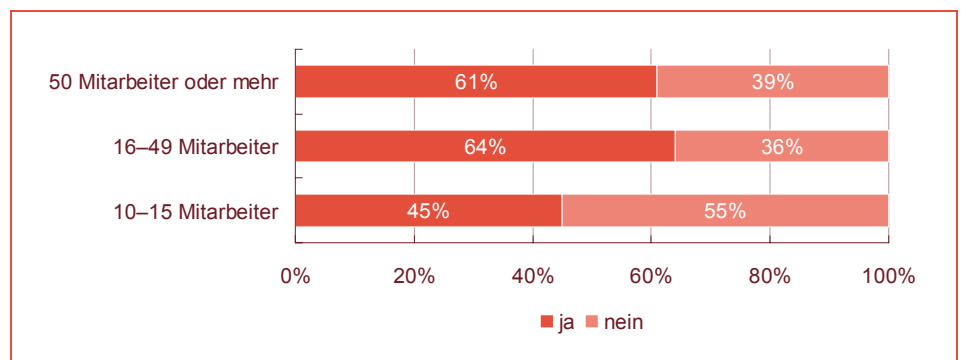


Abb. 13 Beschäftigung von Familienangehörigen im Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

Von den Befragten, die Familienangehörige in ihrem Unternehmen beschäftigen, haben fast drei von zehn ein Familienmitglied im Betrieb, weitere 23 % beschäftigen zwei Angehörige. 14 % der Befragten haben drei Personen aus der Familie in der Belegschaft des Unternehmens und weitere 12 % beschäftigen vier Verwandte. Fast jeder fünfte befragte Unternehmer beschäftigt fünf bis zehn Familienangehörige und weitere 4 % der Befragten beschäftigen sogar mehr als zehn Personen aus der Familie im Unternehmen. Im Durchschnitt werden 3,6 Familienangehörige in den Unternehmen beschäftigt. Die Anzahl steigt erwartungsgemäß mit wachsender Mitarbeiterzahl in Deutschland. Während in den kleineren Unternehmen mit 10 bis 15 Mitarbeitern durchschnittlich 2,8 Familienangehörige beschäftigt werden, sind es in den mittleren Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten 3,3 Familienmitglieder und in den Betrieben mit den größten Belegschaften in Deutschland (50 und mehr Mitarbeiter) 5,5 Familienangehörige.

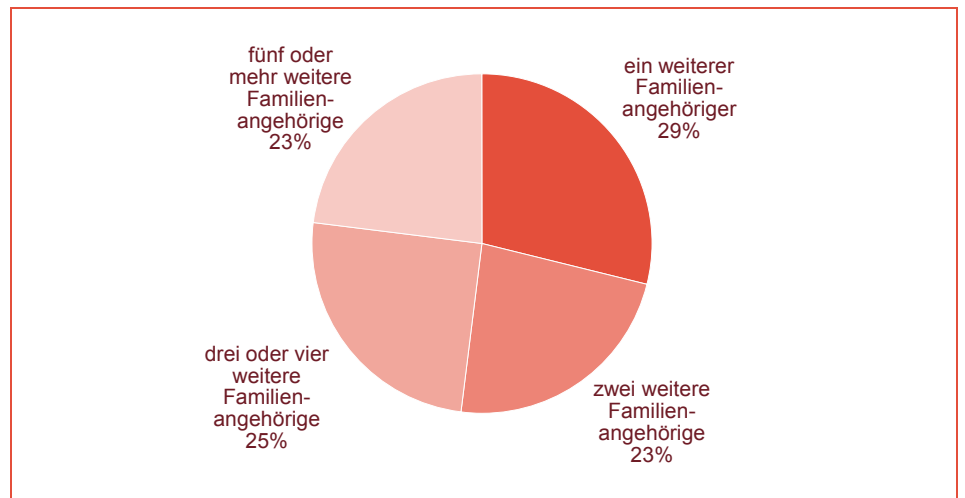


Abb. 14 Anzahl der im Unternehmen beschäftigten Familienmitglieder

Die eigene Familie und eigene Kinder haben für die türkischstämmigen Unternehmer einen ausgesprochen hohen Stellenwert. 78 % der Befragten sind verheiratet und vier von fünf Befragten haben Kinder. Nur 29 der 150 Befragten haben keine Kinder. 25 Befragte haben ein Kind, der Großteil hat zwei oder drei Kinder (83 Befragte), acht Befragte haben vier Kinder in der Familie und vier Befragte sogar fünf Kinder. Im Durchschnitt haben die 150 Unternehmer 1,97 Kinder.

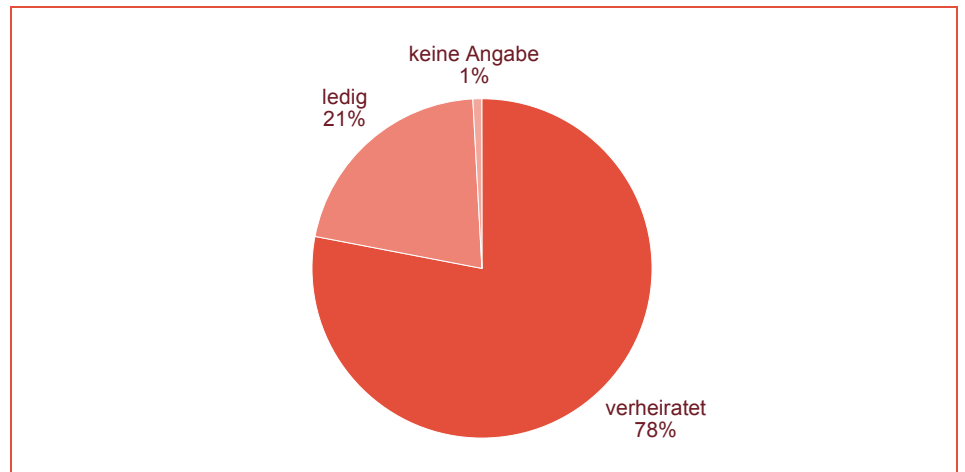


Abb. 15 Familienstand der Befragten

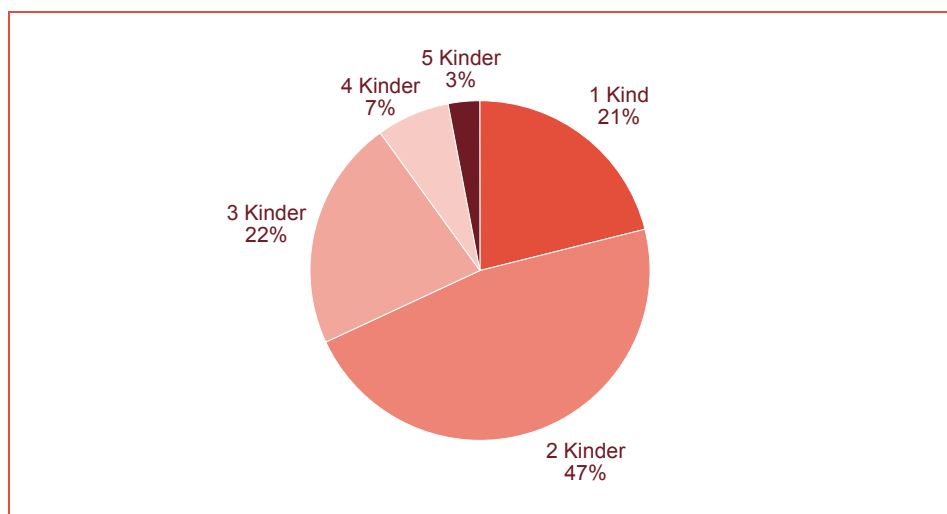


Abb. 16 Kinderzahl bei Befragten mit Kindern

Deutlich wird in der telefonischen Befragung, dass die Eltern keinesfalls zwingend von ihren Kindern erwarten, in das eigene Unternehmen einzutreten und die Arbeit dort fortzuführen. Nur 15 % der Befragten sind der Meinung, alle ihre Kinder werden künftig im elterlichen Unternehmen arbeiten oder dieses übernehmen. Eher ist das Gegenteil der Fall, knapp jeder zweite Befragte sieht für keines seiner Kinder die berufliche Zukunft im eigenen Unternehmen (47 %). 37 % der Befragten sehen einen ganz anderen Berufsweg für alle ihre Kinder vor sich, weitere 28 % der Eltern erwarten dies zumindest für einzelne ihrer Kinder. Insgesamt haben also zwei von drei Eltern Kinder, die voraussichtlich eine ganz andere berufliche Laufbahn einschlagen werden.

Aus den Vermutungen und Projektionen zur beruflichen Zukunft des Nachwuchses wird deutlich, dass die türkischstämmigen Unternehmer ihren Kindern für deren beruflichen Weg ausreichend Entscheidungsspielraum lassen möchten und dass sie diese nicht zwingend im eigenen Unternehmen integriert sehen müssen. Worauf es ihnen vor allem ankommt, ist, dass die Kinder ihren eigenen Erfolgsweg finden. Diese Haltung entspricht dem Befund aus den Vorgesprächen (*„Ich habe volles Vertrauen in meine Kinder. So wie die sich entwickelt haben, werden sie entweder in unsere Firma einsteigen oder etwas Eigenes machen. Und das wird auch nicht schlecht werden.“*) Hier zeigte sich bereits, dass bei der Erziehung der Kinder (dritte Generation) vermutlich die folgenden Ziele eine besondere Rolle spielen:

- möglichst hohe und vielfältige internationale Bildungsabschlüsse
- intensive Förderung der Interessen und Begabungen der Kinder, unabhängig davon, ob sie für die eigene Firma nützlich sind
- Respekt vor der Familie
- frühe Betonung der eigenen Verantwortlichkeit
- großes Vertrauen in die Absichten und Pläne der Kinder
- Fernhalten von Gefährdungen
- kein Eintauchen in Parallelgesellschaften

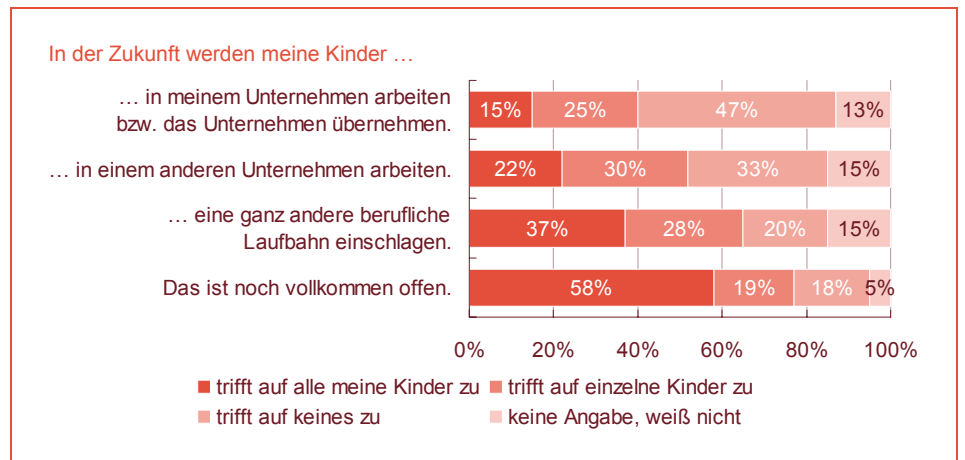


Abb. 17 Berufliche Zukunft der Kinder

### 3 Innerbetriebliche Ausbildung

55 % der befragten Betriebe bilden selber aus, 45 % der Unternehmen bilden nicht aus. Von den kleineren Betrieben ist nur knapp jeder zweite ein Ausbildungsbetrieb, deutlich höher ist der Anteil bei Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern, hier bilden mehr als zwei von drei Betrieben aus (68 %).

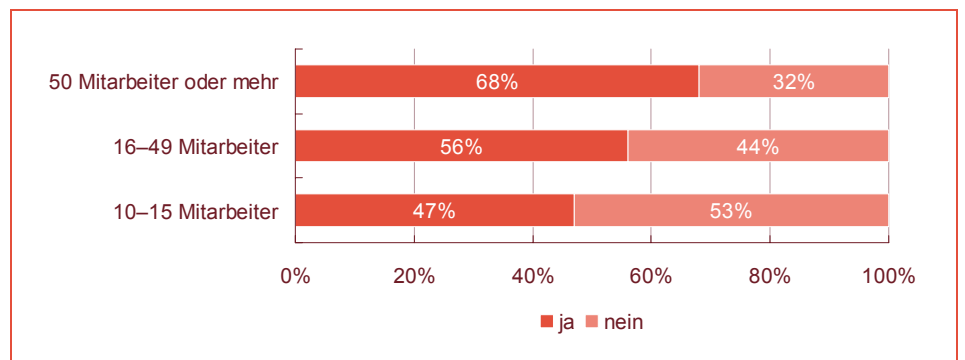


Abb. 18 Ausbildungsbetriebe nach Mitarbeiterzahl in Deutschland

Von den 82 befragten Unternehmen, die Auszubildende beschäftigen, hat jedes dritte Unternehmen genau einen Auszubildenden, gut jede vierte Firma hat zwei Auszubildende. Drei Auszubildende werden von 17 % der befragten Betriebe beschäftigt und weitere 5 % haben vier Auszubildende. Fünf bis zehn Personen werden von jedem zehnten Unternehmen ausgebildet und weitere 4 % der Unternehmen bilden mehr als zehn junge Menschen aus.

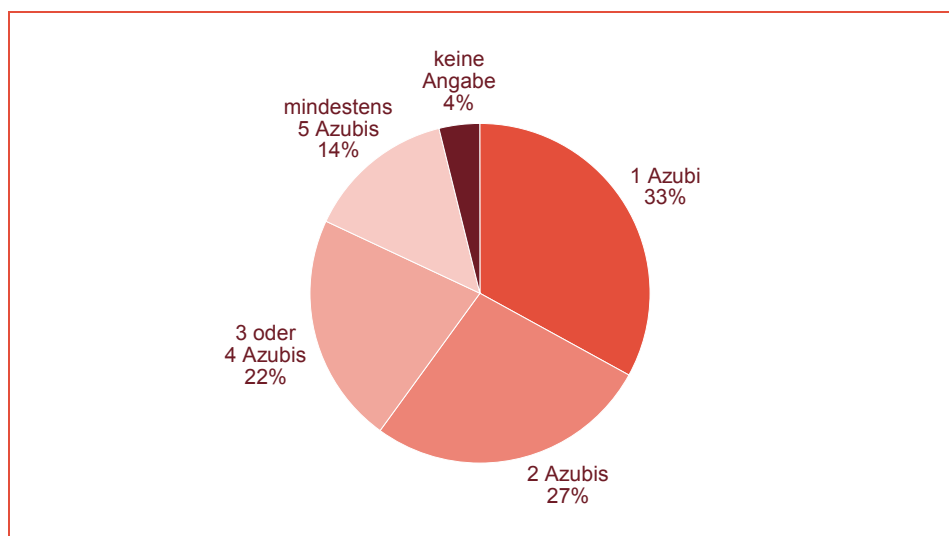


Abb. 19 Anzahl der Auszubildenden in Ausbildungsbetrieben

Der Anteil der Betriebe mit überwiegend türkischstämmigen Auszubildenden ist mit 37 % etwas höher als der Anteil der Unternehmer mit hauptsächlich deutschstämmigen Auszubildenden (26 %). Jedes dritte Unternehmen hat Auszubildende unterschiedlicher Herkunft.

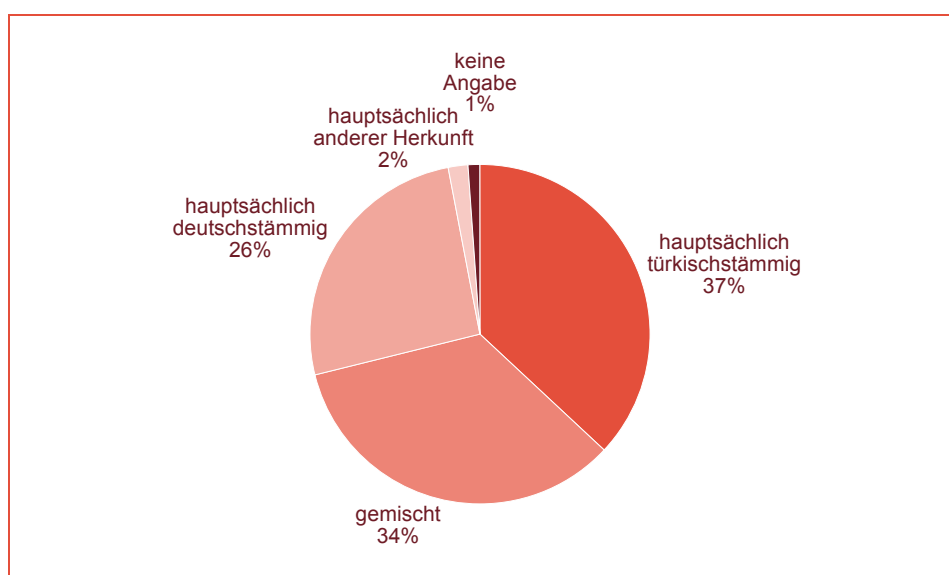


Abb. 20 Nationalität und Herkunft der Auszubildenden

Auf die offene Frage, warum nicht ausgebildet wird, nannten die Befragten aus Unternehmen, in denen keine Ausbildung vorgesehen ist, ungestützt vorwiegend unternehmensstrukturelle Gründe (43 % der Befragten). Ebenfalls noch eine nennenswerte Rolle spielen qualitative Gründe (für etwa jeden dritten Befragten).

Sieben der 68 Befragten machten keine Angabe.

| Gründe, warum der Betrieb nicht ausbildet | Zugehörige typische Einzelnennungen  | Befragte, die diesen Problem-<br>bereich ungestützt nannten |
|---|--|---|
| Unternehmens-<br>strukturelle Gründe      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Firma zu klein, haben nicht die Möglichkeiten“</li> <li>• „im Moment kein Bedarf, passt nicht in die Abläufe“</li> </ul> | knapp jeder Zweite  |
| Qualitative Gründe                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „wir sind kein Meisterbetrieb, es ist kein Ausbilder vorhanden“</li> <li>• „kein Interesse (mehr) an Azubis“</li> </ul>   | jeder Dritte  |
| Bürokratische Hürden                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „keine Erlaubnis auszubilden“</li> <li>• „kein Lehrberuf“</li> <li>• „Auflagen sind zu hoch“</li> </ul>                   | gut jeder Zehnte  |
| Mangelnde Nachfrage                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „keine Nachfrage“</li> <li>• „keine Bewerbungen“</li> </ul>   | knapp jeder Zehnte  |

## D Erfolgsmerkmale im Vergleich

### 1 Unternehmereigenschaften, geprägt durch türkische Kultur

Die türkischstämmigen Unternehmer vergleichen sich in den Vorsondierungsgesprächen zunächst nicht mit anderen Unternehmern, und wenn, dann höchstens mit anderen türkischstämmigen, die es auch „geschafft“ haben. Direkt auf Unterschiede gegenüber deutschen Unternehmern angesprochen, geben sie aber ein sehr einheitliches Bild ab: *„Die türkischen Unternehmer in Deutschland legen sehr viel Wert auf ‚Made in Germany‘, dadurch können sie ihre Produkte im Ausland besser verkaufen als zum Beispiel fernöstliche Produkte.“* Andererseits stellen die türkischen Unternehmer auch ihr eigenes Licht nicht unter den Scheffel, wobei sie ihre positiven Eigenschaften in den Vorgesprächen lieber als „mediterran“ und nicht etwa als „türkisch“ bezeichnen.

*„Wir haben von den Deutschen viel gelernt, aber mit unseren eigenen Tugenden haben wir das bereichert!“*

Zwei in diesem Kontext gestellte offene Fragen (ohne Antwortvorgaben) hoben auf die Stärken und Schwächen der beiden Unternehmergruppen ab (*„Wenn Sie einmal türkischstämmige Unternehmer mit deutschen vergleichen, wo sehen Sie die Stärken und die Schwächen der türkischstämmigen Unternehmer?“*). 11 der 150 Befragten machten dazu keine Angabe, sie meinten, das nicht einschätzen zu wollen oder zu können. Und sechs Personen meinten, das könne man so pauschal nicht beantworten, es komme immer auf den Einzelnen, auf die jeweilige Persönlichkeit, auf individuelle Eigenschaften an. *„Es hat mit der Herkunft nichts zu tun. Es gibt Unternehmer, die einfach fleißig und risikobereiter sind, und andere nicht.“*

Die anderen 133 Befragten taten sich mit der Beantwortung der Frage jedoch alles andere als schwer. Fünf Befragte meinten dezidiert, es gebe keinerlei Unterschiede zwischen den Unternehmergruppen, fünf weitere Befragte sehen keine Stärken der türkischstämmigen gegenüber den deutschen Unternehmern, nur Schwächen. Fünf andere Befragte wiederum sehen keine Schwächen der türkischstämmigen gegenüber den deutschen Unternehmern, „nur Vorteile“. Die übrigen Befragten nannten im Durchschnitt ungestützt 2,2 Stärken und 1,9 Schwächen der türkischstämmigen Unternehmer gegenüber den deutschen Unternehmern, also ein relativ ausgewogenes Votum, wobei die wahrgenommenen Stärken die Schwächen leicht überwiegen.

Die bedeutendsten Stärken sind nach eigener Einschätzung die hohe Leistungsmotivation, Risikobereitschaft und Hartnäckigkeit (53 % der Befragten), aber auch die Anpassungsfähigkeit und Offenheit durch interkulturelle Prägung.



| Stärken der türkischstämmigen Unternehmer gegenüber den deutschen                     | Zugehörige typische Einzelnennungen  | Befragte, die diesen Aspekt ungestützt nannten |
|---|--|--|
| Hohe Leistungsmotivation, Risikobereitschaft und überdurchschnittliche Arbeitshaltung | <ul style="list-style-type: none"> <li>„sind sehr motiviert, engagiert, einsatzfreudig, leistungs-/erfolgsorientiert, ehrgeizig(er), zielstrebig(er)“</li> <li>„diszipliniert, arbeiten länger, intensiver, härter, sind fleißig(er), ausdauernder“</li> <li>„risikobereiter, mutig(er), trauen sich mehr zu, mehr Selbstvertrauen, keine Angst vor Selbstständigkeit, unternehmerischer“</li> <li>„kämpfen, hartnäckig(er), geben nicht auf, robuster“</li> </ul> | gut jeder Zweite                               |
| Anpassungsfähigkeit und Offenheit durch Interkulturalität                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>„sind flexibel, flexibler, anpassungsfähiger, toleranter“</li> <li>„multikulturelles Verständnis, zwei Mentalitäten, Zwei- oder Mehrsprachigkeit“</li> <li>„internationaler ausgerichtet, (welt-)offener“</li> </ul>  | jeder Dritte                                   |
| Hohe kommunikative und soziale Kompetenz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„gutes Verhältnis zu den Kunden, bessere Kundenpflege, geduldiger (mit Kunden), kundenfreundlich(er), guter Kundenservice“</li> <li>„sind kommunikativer, kontaktfreudiger, freundlicher, netter, sympathischer“</li> <li>„können besser verhandeln“</li> </ul>   | knapp jeder Fünfte                             |
| Emotionalität und Kreativität im Job  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„mit Emotion, Leidenschaft bei der Arbeit“</li> <li>„kreativer, mehr Marketinggeschick“</li> <li>„lockerer, spontaner, reagieren schneller“</li> <li>„spielerischer, nicht so ‚verkniffen‘“</li> </ul>  | gut jeder Zehnte                               |
| Netzwerke als Ressource   | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Unterstützung von der Familie“</li> <li>„halten zusammen (generell), gute Zusammenarbeit untereinander, größerer Bekanntenkreis“</li> </ul>  | gut jeder Zehnte                               |
| Unspezifische und sonstige Einzelnennungen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Temperament“</li> <li>„Mentalität“</li> </ul>  | 7%   |

Mehrere der befragten türkischstämmigen Unternehmer beweisen in ihren Antworten auf die Frage nach Stärken und Schwächen einen äußerst selbstkritischen Blick. Tendenzielle Unterschiede zwischen den Unternehmergruppen werden zwar wahrgenommen, aber das führt nicht unbedingt zu einem Schwarz-Weiß-Bild, sondern eher zu einer Reflexion darüber, wie schnell jeweilige Stärken auch in Schwächen und/oder umgekehrt umschlagen können. Teilweise wird innerhalb ein und desselben Interviews die zuvor genannte Stärke auch als mögliche Schwäche interpretiert. So kann beispielsweise die gerühmte höhere Risikobereitschaft im Vergleich zu den deutschen Unternehmern für die türkischstämmigen Unternehmer eben auch zur Gefahr werden, die Emotionalität im Job kann ebenfalls von der Stärke in eine Schwäche umschlagen. Auch ist man sich der Tatsache bewusst, dass die Interkulturalität nicht zwingend etwas Positives sein muss. Wenn eine interkulturelle Prägung – zumal, wenn sie gepaart ist mit einem hohen Bildungsgrad – einerseits den Menschen offener und adaptiver macht, um mit den Herausforderungen im „globalen Dorf“ souveräner umzugehen, so kann sie sich aus Sicht von immerhin 42 % der Befragten eben trotzdem andererseits auch als Hemmschuh am Standort Deutschland auswirken, zumal, wenn sprachliche und andere Verständigungsprobleme eine Rolle spielen.

| Schwächen der türkischstämmigen Unternehmer gegenüber den deutschen | Zugehörige typische Einzelnennungen   | Befragte, die diesen Aspekt ungestützt nannten |
|---|---|--|
| Interkulturelle Barrieren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Sprachprobleme“</li> <li>• „Integrationsprobleme, treffen auf Diskriminierung, Vorurteile wegen Herkunft“</li> <li>• „kommen mit deutscher Bürokratie nicht zurecht, kennen (Steuer-)Gesetze, ihre Rechte und Pflichten nicht“</li> <li>• „große Konkurrenz unter Türken, alle wollen dasselbe machen“</li> <li>• „arbeiten zu sehr für/mit eigene(n) Landsleute(n), integrieren sich selbst nicht/zu wenig“</li> </ul> | vier von zehn                                  |
| Strukturiertheitsgrad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „mangelnde oder geringe Organisation, Ordnung, Strukturierung, Probleme bei Buchhaltung, Probleme bei (Preis-)Kalkulation“</li> <li>• „Disziplin fehlt, kein systematisches Arbeiten, überfordert bei zu viel Arbeit“</li> </ul>   | jeder Dritte                                   |
| Sorgfalt und Kompetenz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „fehlende oder nicht ausreichende (Aus-/Weiter-)Bildung, fehlendes Fachwissen“</li> <li>• „nicht sorgfältig, nicht gewissenhaft, unzuverlässig, achten nicht auf Qualität (nur auf Preis)“</li> </ul>  | jeder Vierte                                   |
| Ernsthaftigkeit   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „zu spontan, zu risikobereit“</li> <li>• „zu gutmütig, blauäugig, leichtgläubig, vertrauensselig, emotional“</li> <li>• „Ernsthaftigkeit, zu lässig, nicht fleißig genug“</li> </ul>   | knapp jeder Fünfte                             |

Nachdem sie die offene Frage beantwortet hatten, wurden den 150 Befragten 33 Aussagen zur Beschreibung der Persönlichkeit und der Arbeitsweise von Unternehmern vorgelegt. Die befragten Unternehmer beurteilten, ob diese Eigenschaften jeweils eher auf deutsche oder eher auf türkischstämmige Unternehmer, auf beide Gruppen gleichermaßen oder auf keine der beiden Gruppen zutreffen. Die genaue Frageformulierung lautete:

*„In unseren Vorgesprächen haben wir verschiedene Aussagen gehört, mit denen man die Persönlichkeit und die Arbeitsweise von Unternehmern beschreiben kann. Ich lese Ihnen nun diese Beschreibungen vor. Sagen Sie mir bitte bei jeder Aussage, ob diese*

- *eher auf deutsche Unternehmer,*
- *eher auf türkischstämmige Unternehmer in Deutschland,*
- *auf beide Gruppen in gleicher Weise oder*
- *auf keine Gruppe zutrifft.“*

Die Differenziertheit der gewonnenen Aussagen erlaubt es, die Ergebnisse aufzuteilen. So ergibt sich einerseits (jeweils aus der Sicht der türkischstämmigen Unternehmer) ein Profil aus Eigenschaften, mit denen eher die türkischstämmigen Unternehmer beschrieben werden, und andererseits ein Profil aus den als typisch geltenden deutschen Unternehmereigenschaften.

Den türkischstämmigen Unternehmern werden in hohem Maße die familien-nahen Attribute zugeschrieben, bis hin zu hohen Ausprägungen bei Offenheit im zwischenmenschlichen Verhalten. Aber auch Eigenschaften wie Flexibilität, hohe Motivation und Improvisationsvermögen bewerten die Befragten eher als Eigenschaften ihrer Landsleute und weniger als typisch für ihre deutschen Kollegen.

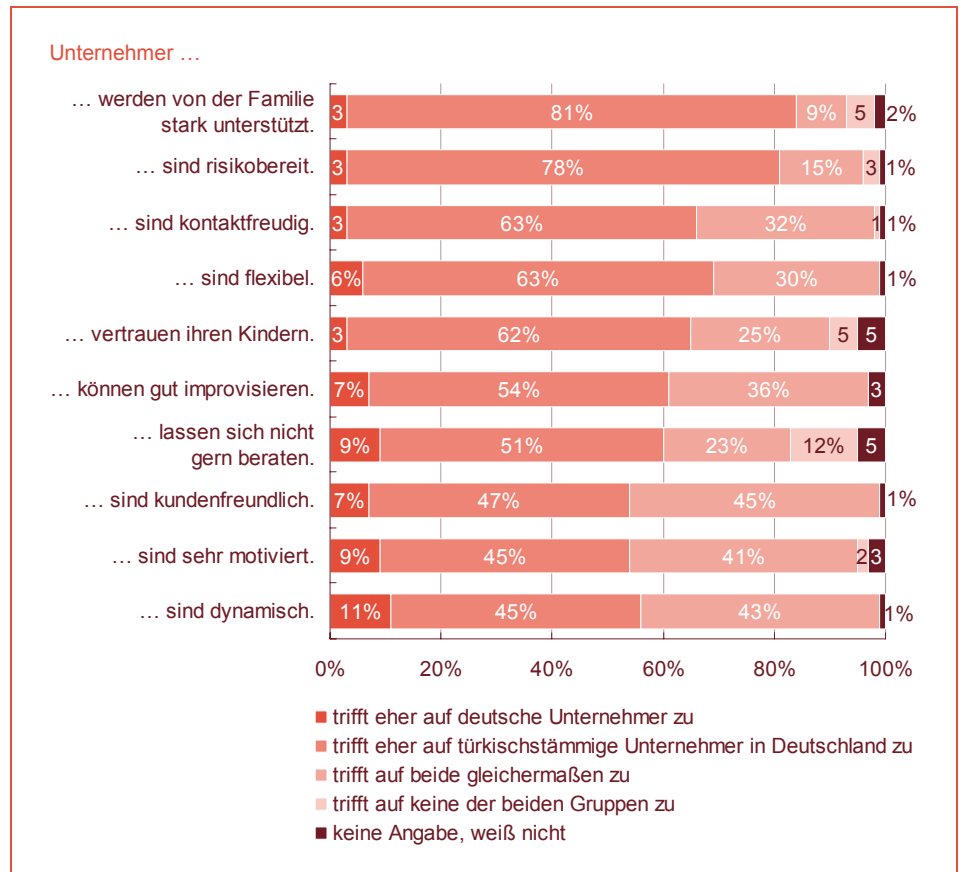


Abb. 21 Charakteristika türkischstämmiger Unternehmer

So meinen mehr als vier von fünf Befragten, dass eher die türkischstämmigen Unternehmer eine starke Unterstützung der Familie erfahren. Nur 3 % glauben, dies treffe eher auf deutsche Unternehmer zu. Auch die Risikobereitschaft wird mit 78 % Zustimmung mit deutlicher Mehrheit eher den türkischstämmigen Unternehmern zugeschrieben. Nur 3 % meinen, dass eher die deutschen Geschäftsleute risikobereit sind. Kontaktfreude sehen fast zwei von drei Befragten als Attribut ihrer Landsleute (63 %), aber nur 3 % beschreiben eher die deutschen Kollegen als kontaktfreudig.

Ähnlich fallen die Beurteilungen zur Flexibilität aus, knapp zwei von drei Befragten beschreiben eher die türkischstämmigen Unternehmer als flexibel und nur 6 % beurteilen eher die Deutschen als flexible Unternehmer. Gut sechs von zehn befragten türkischstämmigen Unternehmern beschreiben zudem eher die eigenen Landsleute als Menschen, die ihren Kindern vertrauen, nur 3 % sehen dies eher als Eigenschaft der deutschen Unternehmer. Mit 54 % attestiert immerhin gut jeder zweite befragte Unternehmer eher den eigenen Landsleuten ein gutes Improvisationsvermögen, weitere 7 % meinen, dies treffe eher auf deutsche Unternehmer zu. Mit 36 % sind mehr als ein Drittel der Befragten der Meinung, die Unternehmer beider Nationen können gleichermaßen gut improvisieren.

Aus Sicht von jedem zweiten Befragten lassen sich eher die Unternehmer türkischer Herkunft ungern beraten, nur 9 % glauben, diese Eigenschaft treffe eher auf deutsche Kollegen zu. Aus Sicht von 12 % der Befragten trifft diese Aussage jedoch weder auf deutsche noch auf türkischstämmige Unternehmer zu.

47 % der türkischstämmigen Unternehmer beschreiben sich selbst und ihre Landsleute als kundenfreundlich, mit 45 % beurteilen ähnlich viele die Geschäftsleute beider Nationen als ähnlich kundenfreundlich, aber nur 7 % attestieren eher den deutschen Unternehmern Kundenfreundlichkeit.

Auch die hohe Motivation ist ein Attribut, das nach Meinung von 45 % der Befragten eher den türkischstämmigen Unternehmern zuzusprechen ist, und nur 9 % meinen, dass eher deutsche Unternehmer sehr motiviert seien. Immerhin gut vier von zehn Befragten schreiben die hohe Motivation beiden Unternehmergruppen gleichermaßen zu. Ganz ähnlich sieht die Urteilsstruktur hinsichtlich der unternehmerischen Dynamik aus. 45 % der Befragten bezeichnen eher die türkischstämmigen Unternehmer als dynamisch. Nur gut jeder Zehnte bezeichnet eher die Deutschen als dynamische Unternehmer. Aber immerhin 43 % ordnen diese Eigenschaft beiden Unternehmergruppen gleichermaßen zu.

## 2 Unternehmereigenschaften, geprägt durch deutsche Kultur

Folgt man der Logik der Befragten aus der qualitativen Vorsondierungsstufe, so werden Eigenschaften, die häufig als „typisch deutsch“ angesehen werden wie Ordnung, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Fleiß, Präzision, Genauigkeit, Disziplin, Zahlungsmoral, Vertrauen, als sehr positiv beurteilt.

Die Kehrseite dieser Eigenschaften wird dennoch ganz deutlich wahrgenommen: *„Sosehr man das auch lobt, man darf auch die Gefahren nicht übersehen.“* *„Manchmal schlagen diese Tugenden aber auch um, dann entsteht ein Ordnungszwang, eine kleinliche Rechthaberei, ein Pochen auf Vorschriften, eine furchtbare Bürokratie.“* Gerade die Bürokratie wird von den Unternehmern auch als Haupthindernis für ein kräftigeres Wachstum in Deutschland angesehen.

*„Früher waren die Deutschen auch hungrig, wie die Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg wiederaufgebaut haben, fantastisch. Aber jetzt ist das anders. Sie sind reich oder abgesichert, keiner will sich mehr selbstständig machen, und wenn, dann ohne jedes Risiko. Aber Deutschland braucht diese jungen, dynamischen Menschen der 50er- und 60er-Jahre, um die Entwicklung aufrechtzuerhalten. Und das können wir ganz gut abdecken mit unseren Betrieben.“*

Die 150 Befragten sehen unter anderem Sicherheitsorientierung, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, aber auch Kleinlichkeit und einen Hang zur Umständlichkeit eher als typisch deutsche Unternehmereigenschaften an. Im Detail sind es gut vier von fünf Befragten, die eher die deutschen Unternehmer als „sicherheitsorientiert“ bezeichnen, gerade einmal 3 % schreiben dieses Attribut eher den türkischstämmigen Unternehmern zu.

Auch Pünktlichkeit ist aus Sicht von knapp vier von fünf Befragten eher eine Eigenschaft deutscher Unternehmer. Sieben von zehn befragten Unternehmern sagen, dass eher deutsche Kollegen gut mit Behörden zurechtkommen, nur 4 % attestieren dies eher den türkischstämmigen Unternehmern. Ähnlich sehen die Einschätzungen in puncto Kleinlichkeit aus. Dass es eher die deutschen

Unternehmer sind, die sich manchmal zu kleinlich verhalten, behaupten gut sieben von zehn Befragten, aber nur aus Sicht jedes zwanzigsten Befragten trifft dies eher auf türkischstämmige Kollegen zu. Der Versuch, sich ständig weiterzubilden, trifft nach Meinung von 59 % der Befragten eher auf deutsche Geschäftsleute zu, nur 11 % meinen, dies sei eher eine Eigenart ihrer türkischstämmigen Kollegen.

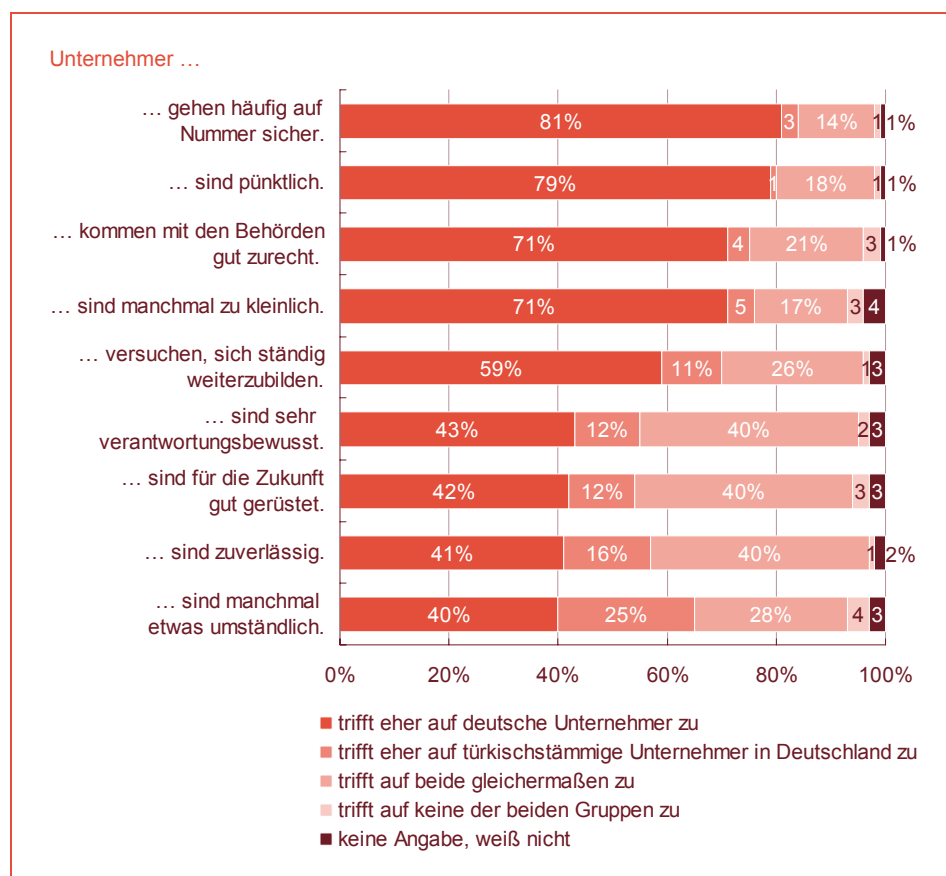


Abb. 22 Charakteristika deutscher Unternehmer

Zwar bewerten mehr als vier von zehn Befragten eher die deutschen Unternehmer als sehr verantwortungsbewusst. Ähnlich viele Befragte attestieren aber auch beiden Gruppen gleichermaßen ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Analog fallen die Einschätzungen zur Aussage „sind gut für die Zukunft gerüstet“ aus. 42 % der Befragten meinen, dies treffe eher auf deutsche zu, und ein ebenso hoher Anteil schreibt dies den beiden Unternehmergruppen gleichermaßen zu. Auch Zuverlässigkeit ist ein Attribut, das einerseits eher den deutschen Unternehmern zugeschrieben wird (41 %), andererseits meinen aber auch ebenso viele türkischstämmige Unternehmer, Kollegen beider Nationen seien gleichermaßen zuverlässig.

Ebenfalls vier von zehn Befragten bezeichnen eher deutsche Unternehmer als manchmal etwas „umständlich“, jeder vierte Befragte meint, dies treffe eher auf türkischstämmige Unternehmer zu, und ähnlich viele Interviewpartner sind der Meinung, Geschäftsleute beider Nationen seien gleichermaßen umständlich.

### 3 Gemeinsamkeiten der Unternehmergruppen

Nach Meinung von mehr als sechs von zehn Befragten haben sowohl türkischstämmige als auch deutsche Unternehmer ein gutes und belastbares Verhältnis zu ihren Lieferanten. Mit 56 % sind die Befragten mehrheitlich auch der Ansicht, sowohl deutsche als auch türkischstämmige Geschäftsleute unterstützen die Gesellschaft, in der sie leben, gleichermaßen.

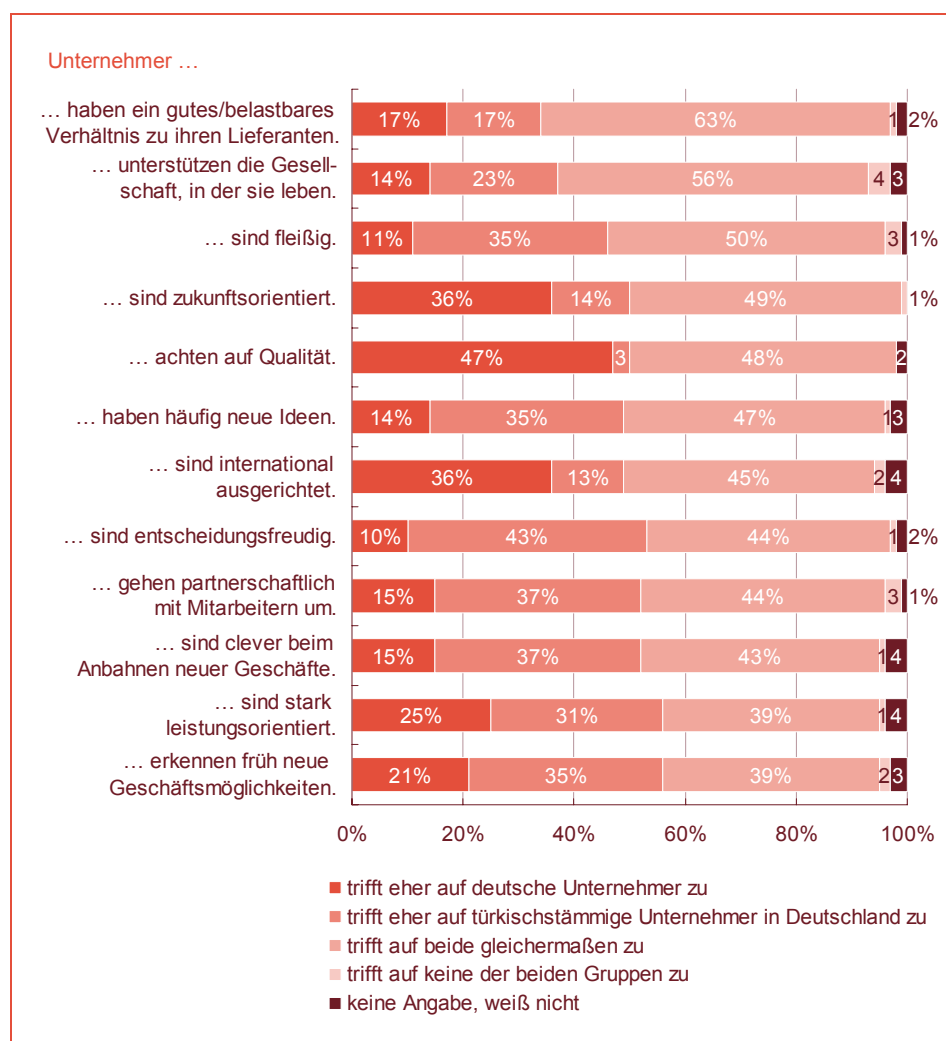


Abb. 23 Charakteristika, die auf beide Unternehmergruppen zutreffen

Jeder zweite türkischstämmige Unternehmer beurteilt Geschäftsleute beider Nationen als ähnlich fleißig, gut jeder dritte Befragte schreibt diese Eigenschaft eher seinen türkischstämmigen Kollegen zu, aber nur 11 % sehen Fleiß noch als eindeutig deutsche Eigenschaft. Umgekehrt verhält es sich mit dem Qualitätsbewusstsein und der Zukunftsorientierung. Jeweils knapp die Hälfte der Befragten beschreibt Unternehmer beider Nationen als qualitätsbewusst und zukunftsorientiert, aber ein sehr hoher Anteil von Befragten meint, dass es eher die deutschen Unternehmer seien, die auf Qualität achten beziehungsweise Zukunftsorientierung an den Tag legen. Auch die Internationalität wird zunächst beiden Unternehmergruppen gleichermaßen unterstellt, aber immerhin gut jeder dritte Befragte hält die deutschen Unternehmer eher für international ausgerichtet.

Aus Sicht von fast jedem zweiten Befragten sind Unternehmer beider Nationen innovativ. Entscheidungsfreude wird mit 44 % Zustimmung den Unternehmern beider Nationen zugeordnet, ähnlich viele Befragte meinen aber auch, dass Entscheidungsfreude eher ein Merkmal türkischstämmiger Unternehmer ist. Ebenfalls 44 % der Befragten nennen Deutsche und Türkischstämmige gleichermaßen partnerschaftlich im Umgang mit Mitarbeitern. Aber auch hier sehen weitere 37 % eher die türkischstämmigen Unternehmer als mitarbeiterfreundlich.

Stark leistungsorientiert sind nach Meinung von 39 % aller befragten Geschäftsleute beide Nationen gleichermaßen. Ebenfalls 39 % der Befragten meinen, dass türkischstämmige und deutsche Unternehmer gleichermaßen frühzeitig neue Geschäftsmöglichkeiten erkennen.

Die Ergebnisse zu den erhobenen Einstellungen und Arbeitsweisen unterscheiden sich teilweise in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Eine internationale Ausrichtung etwa ordnen gerade Befragte aus kleinen und mittelgroßen Betrieben eher Unternehmern beider Nationen zu (jeweils etwa die Hälfte der Befragten stimmt hier zu). Diese Einschätzung teilen nur knapp drei von zehn Befragten aus Betrieben mit 50 und mehr Mitarbeitern. Hingegen ordnet jeder Vierte von ihnen die internationale Ausrichtung eher den eigenen Landsleuten zu, eine Meinung, die nur von jedem zehnten Befragten aus mittelgroßen und aus kleinen Unternehmen geteilt wird.

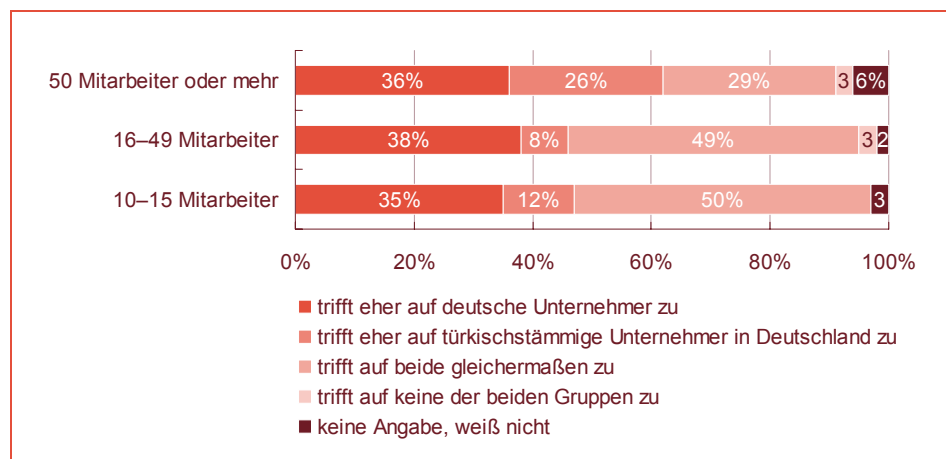


Abb. 24 Charakteristikum „internationale Ausrichtung“ nach Mitarbeiterzahl in Deutschland

Vorurteilsfreiheit wird zwar eher den türkischstämmigen Landsleuten als den deutschen Kollegen attestiert. Insbesondere Befragte aus großen Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern meinen, dass es eher türkischstämmige Geschäftsleute sind, die keine Vorurteile haben – fast jeder zweite Befragte stimmt hier zu. Generell ist aber auch jeder dritte Befragte der Ansicht, dass beide Unternehmergruppen gleichermaßen vorurteilsfrei sind. Anzumerken ist jedoch hier, dass jeder vierte Befragte meint, weder die türkischstämmigen Unternehmer noch ihre deutschen Kollegen seien frei von Vorurteilen.

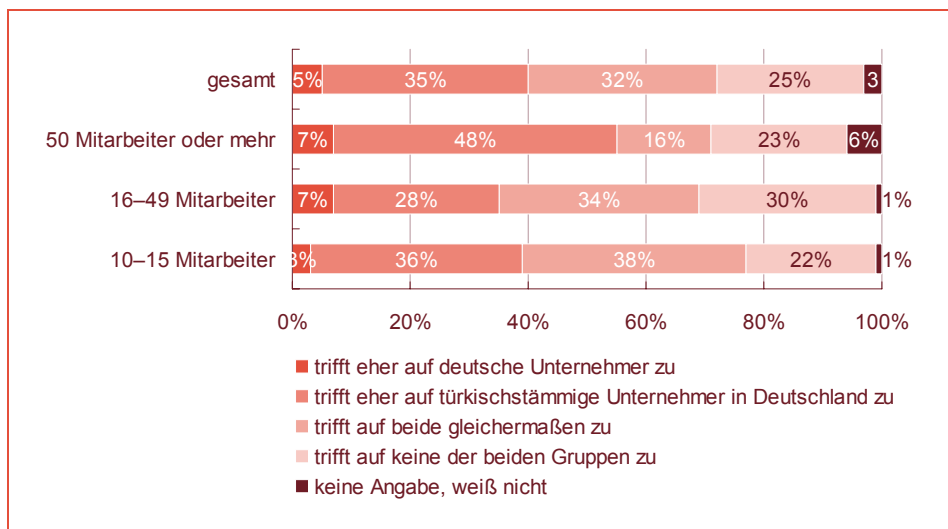


Abb. 25 Charakteristikum „Vorurteilsfreiheit“ nach Mitarbeiterzahl in Deutschland



## E Kennzeichen D: Zukunftsfähigkeit im internationalen Vergleich?

### 1 Zukunftsfähigkeit am Standort Deutschland

Die Unternehmer bewerteten den Wirtschaftsstandort Deutschland in den Vorsondierungsgesprächen durchweg als positiv. Noch ist Deutschland nach ihrer Auffassung für die Herausforderungen der Globalisierung gut gerüstet, aber viele Befragte sind in Sorge, dass Deutschland seine Spitzenstellung einbüßen könnte:

*„Die deutschen Tugenden, die stabilen politischen Verhältnisse, die Bildung der Bevölkerung, das alles ist dafür verantwortlich, dass wir Exportweltmeister sind. Aber wir müssen aufpassen, die anderen holen auf.“*

*„Deutschland hätte alle Möglichkeiten, sich an die Spitze der Globalisierung zu setzen. Die Kraft der Industrie, die gute Infrastruktur, der gute Ruf von deutschen Produkten im Ausland, das sind doch sehr gute Startbedingungen.“*

In der Telefonbefragung wurden die 150 Gesprächspartner um ihre Einschätzungen zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands als Wirtschaftsstandort gebeten. Die genaue Frageformulierung lautete: *„Ganz zum Schluss noch ein Blick in die Zukunft: Wie schätzen Sie insgesamt den Wirtschaftsstandort Deutschland auf einer Skala von 1 bis 10 ein, wie zukunftsfähig ist der Standort Deutschland im internationalen Vergleich? 10 bedeutet ‚ausgesprochen zukunftsfähig‘ und 1 bedeutet ‚überhaupt nicht zukunftsfähig‘. Dazwischen können Sie abstufen.“*

Die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland wird von den befragten Unternehmern insgesamt als mittelmäßig bis gut beurteilt. Im Durchschnitt liegt die Bewertung bei 6,1. Die Höchstwerte jedoch werden nur sehr zurückhaltend vergeben. Gerade einmal jeder zwanzigste Befragte bewertet die Zukunftsfähigkeit Deutschlands mit einer 9 oder 10 auf der Zehnerskala. Mit einer 7 bis 8 bewerten jedoch immerhin 37 % der befragten Unternehmer die Zukunftsfähigkeit des Standortes. Als eher mittelmäßig bewerten 39 % der Befragten die Zukunftsfähigkeit Deutschlands als Wirtschaftsstandort, sie geben eine Bewertung von 5 oder 6 an. 15 % der befragten Unternehmer bewerten die Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland mit einer 3 oder 4 und weitere 2 % geben nur eine 1 oder 2 auf der Zehnerskala an.

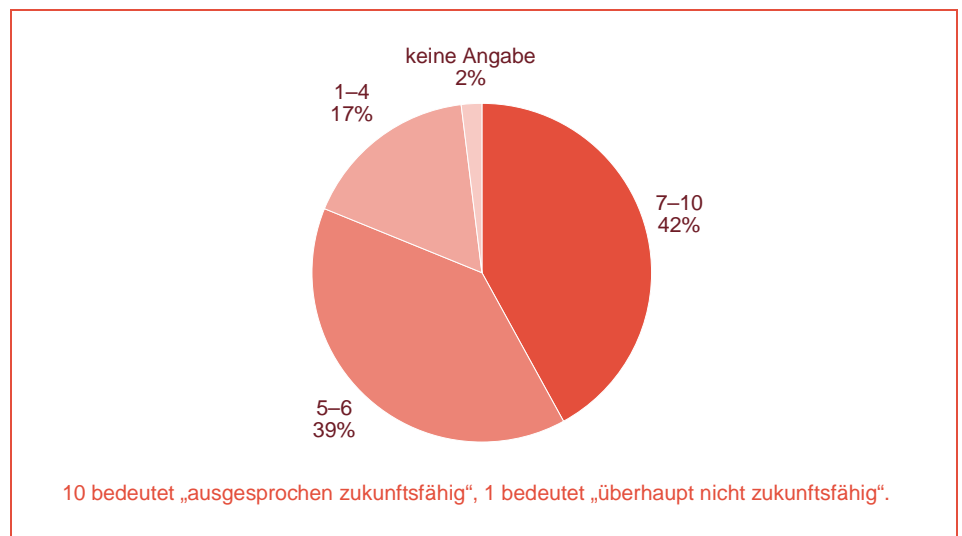


Abb. 26 Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland

Wo sehen die türkischstämmigen Unternehmer Handlungsbedarf, damit Deutschlands Zukunftsfähigkeit gesichert werden kann? Um abschließend dieser Frage nachzugehen, wurde zunächst eine offene Frage gestellt und dann eine geschlossene Frage nachgeschoben. 139 Befragte nannten im Durchschnitt zwei Handlungsfelder. Zuvorderst geht es den Befragten um unternehmerfreundliche Strukturreformen, Nachfragestärkung und Steuerentlastungen. Ebenfalls noch eine nennenswerte Rolle spielen Bürokratieabbau, Arbeitsmarktreformen und eine groß angelegte (Aus-)Bildungsoffensive.

| Handlungsfelder zur Zukunftssicherung am Standort D                 | Zugehörige typische Einzelnenennungen („Was müsste Ihrer Meinung nach am dringendsten getan werden, damit Deutschland eine gute Zukunft vor sich hat?“)   | Befragte, die dieses Handlungsfeld ungestützt nannten |
|---|---|---|
| Unternehmerfreundliche Strukturreformen                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Mittelständler fördern/unterstützen, bessere Zusammenarbeit Politik – Wirtschaft“</li> <li>„flexiblere Rahmenbedingungen für die Wirtschaft/die Unternehmer“</li> <li>„Konjunkturprogramme für die Wirtschaft“</li> </ul> | gut jeder Dritte                                      |
| Steuerentlastungen/-reform  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Unternehmen steuerlich entlasten“</li> <li>„Subventionen für (kleine) Unternehmen“</li> </ul>   | gut jeder Dritte                                      |
| Bürokratieabbau   | <ul style="list-style-type: none"> <li>„weniger Bürokratie“</li> <li>„Gesetze vereinfachen/verbessern“</li> </ul>   | drei von zehn   |
| Arbeitsmarkt-/Sozialreform  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Lohnnebenkosten senken, Arbeitsgesetze lockern, Arbeitslose mehr zur Aufnahme von Arbeit anhalten“</li> <li>„neue, bessere Sozialgesetze“</li> </ul>  | etwa jeder Vierte                                     |
| (Aus-)Bildungsoffensive   | <ul style="list-style-type: none"> <li>„(schulische) Ausbildung/Berufsausbildung verbessern“</li> <li>„dem Fachkräftemangel entgegenwirken“</li> <li>„Kinderbetreuung verbessern“</li> </ul>  | etwa jeder Vierte                                     |
| Integrationsförderung/gezielte Einwanderungspolitik und Imagearbeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Integration in Gesellschaft erleichtern“</li> <li>„Stärken der Ausländer besser nutzen“</li> <li>„Deutschland muss sich öffnen“</li> </ul>  | gut jeder Siebte                                      |

Um die Situation in Deutschland aus Sicht der türkischstämmigen Unternehmer beurteilen zu lassen, wurden den 150 Befragten verschiedene Aussagen aus der Vorsondierungsstufe vorgelegt. Die Frageformulierung dazu lautete: *„In unseren vorbereitenden Gesprächen haben sich unsere Gesprächspartner über Probleme von Gesellschaft und Politik geäußert. Ich lese Ihnen jetzt zum Schluss noch Aussagen vor und bitte Sie, mir zu sagen, inwieweit diese Aussagen aus Ihren persönlichen Beobachtungen heraus zutreffen. Sie können antworten mit ‚trifft voll und ganz zu‘, ‚trifft teilweise zu‘, ‚trifft gar nicht zu‘“.*

Die Bereitstellung von mehr Geld für eine bessere Bildung der Jugendlichen ist danach diejenige Maßnahme, die aus Sicht der Befragten absolute Priorität genießt: Neun von zehn Befragten stimmen hier voll und ganz zu.

Die überwältigende Mehrheit der Befragten ist auch der Meinung, dass sich Deutschland sehr anstrengen muss, um seinen Vorsprung im wirtschaftlichen Bereich nicht einzubüßen. Vier von fünf befragten Unternehmern stimmen voll und ganz der Aussage zu, dass türkischstämmige Unternehmer in Deutschland mit ihren Fähigkeiten der deutschen Wirtschaft helfen können.

Zwei von drei Unternehmern sind der Ansicht, dass die Politik in Deutschland die Probleme der Unternehmen nicht genügend versteht, jeder vierte Befragte stimmt hier teilweise zu. Ganz ähnlich ist auch die Urteilsstruktur hinsichtlich der Bürokratie in Deutschland ausgefallen. Zwei von drei Unternehmern sehen in der Bürokratie in Deutschland ein Haupthindernis für die Entwicklung der Wirtschaft, knapp ein Viertel der Befragten betrachtet die Bürokratie teilweise als Hindernis.

Deutlich schwächer fällt die Zustimmung zu der Aussage aus, Deutschland sei für die Aufgaben der Globalisierung gut gerüstet: Hier stimmt nur jeder dritte Befragte *„voll und ganz“* zu, fast jeder Zweite sieht dies zumindest noch als teilweise zutreffend an, aber 15 % der Befragten empfinden die Aussage als nicht zutreffend.

Die geringste Zustimmung erfahren die beiden Aussagen *„Die türkischstämmigen Unternehmer in Deutschland sind für die Aufgaben der Globalisierung besser gerüstet als die deutschen Unternehmer“* und *„Die ausländischen Unternehmer in Deutschland haben es leichter, neue Märkte zu erschließen, als die deutschen Unternehmer.“* 36 beziehungsweise 40 % der Befragten stimmen diesen Aussagen überhaupt nicht zu.

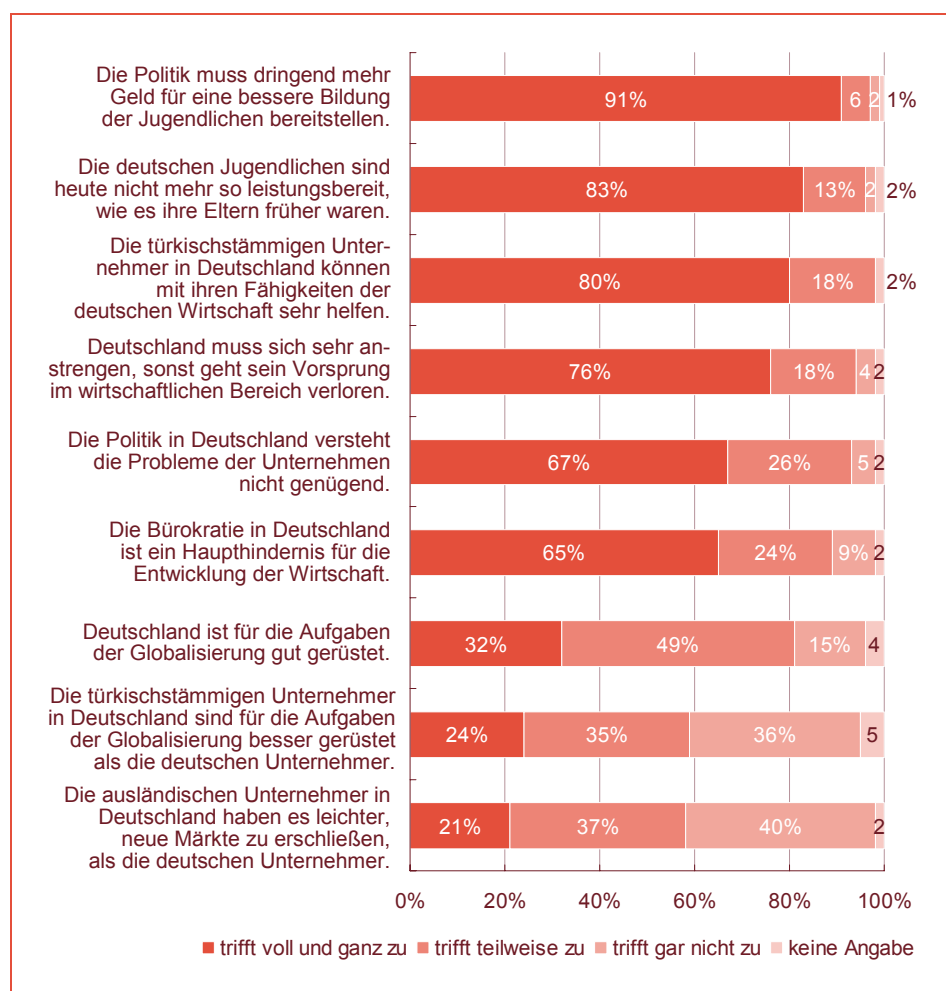


Abb. 27 Bewertung diverser politischer und gesellschaftspolitischer Aspekte

## 2 Nachtrag zur „Benachteiligung“ türkischstämmiger Unternehmer in Deutschland

In den Vorsondierungsgesprächen haben die Unternehmer die Deutschen einige Male gegen das Vorurteil verteidigt, diese seien ausländerfeindlich.

*„Man erzählt auch, dass man als Ausländer Nachteile in den Firmen hat. Mich hat keiner gebremst oder benachteiligt. Deutschland hat einen schlechteren Ruf, was die Ausländerfeindlichkeit anbelangt, als dies tatsächlich der Fall ist.“*

*„Ich habe noch nie erlebt, dass ich als Türke irgendwelche Nachteile in Deutschland hatte. Im Gegenteil: Dadurch, dass ich meine Landsleute besser erreichen konnte, hatte ich sogar Vorteile.“*

Als Türken fühlen sich die Unternehmer in der deutschen Gesellschaft kaum diskriminiert. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Sie sind erfolgreiche Unternehmer, die es „geschafft“ haben – nicht zuletzt, weil sie sich selbst intensiv und aktiv um Integration bemüht haben.

Es werden allerdings vereinzelt Nachteile geschildert, die man als türkischer Unternehmer zu bewältigen hat. Dies können z. B. sein:

#### „Schikanen“

*„Man hat schon den Eindruck, dass man bei uns genauer hinsieht. Ich wurde zum Beispiel in einem relativ kurzen Zeitraum dreimal kontrolliert.“*

#### Umgang mit Banken oder Behörden

*„Wenn es um Verhandlungen mit Banken oder Behörden geht, dann schicke ich immer meinen deutschen Partner hin, dann wird es häufiger einfacher.“*

#### Benachteiligung bei Auftragsvergabe

*„Mit einem ausländischen Namen hat man teilweise Nachteile. Man traut uns vieles nicht zu, gerade im technischen Bereich. Wir müssen entweder viel besser oder viel billiger sein und auch dann ist es nicht sicher, dass wir einen Auftrag kriegen.“*

#### Arbeitsrechtliche Schwierigkeiten

*„Ich wollte Mitarbeiter aus der Türkei einstellen. Das durfte ich aber nicht, ich musste erst nachweisen, dass es keine geeigneten deutschen Arbeitslosen gibt. Aber ich brauchte ja eigentlich Leute, die Türkisch sprechen und die türkische Mentalität kennen.“*

Die Unternehmer stimmen aber darin überein, dass mit wachsendem Erfolg diese Benachteiligungen geringer werden oder sogar ganz verschwinden.

## F Unternehmensdarstellung

### 1 Gründungsphase

Vier von fünf Befragten bekleiden in ihrem Unternehmen die Position des Geschäftsführers, gut jeder zweite Befragte ist selber Inhaber, weitere 28 % sind Gesellschafter des Unternehmens und 5 % sind andere (türkischstämmige) Führungskräfte des Unternehmens. Zudem sind 77 % der Befragten selber Gründer des Unternehmens oder waren an der Gründung beteiligt.

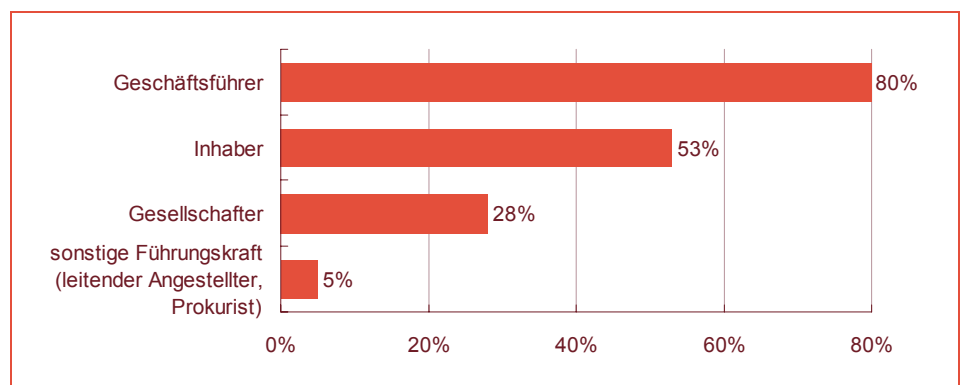


Abb. 28 Position des Befragten im Unternehmen

Mit 35 % ist ein Großteil der türkischstämmigen Unternehmen zwischen sechs und zehn Jahre alt. Fast jedes zweite Unternehmen (45 %) besteht sogar länger als zehn Jahre. Knapp jeder zweite befragte Unternehmensgründer gründete sein Unternehmen im Alleingang (45 %), mehr als die Hälfte der Befragten gründete zusammen mit Familienmitgliedern, Bekannten und Freunden.

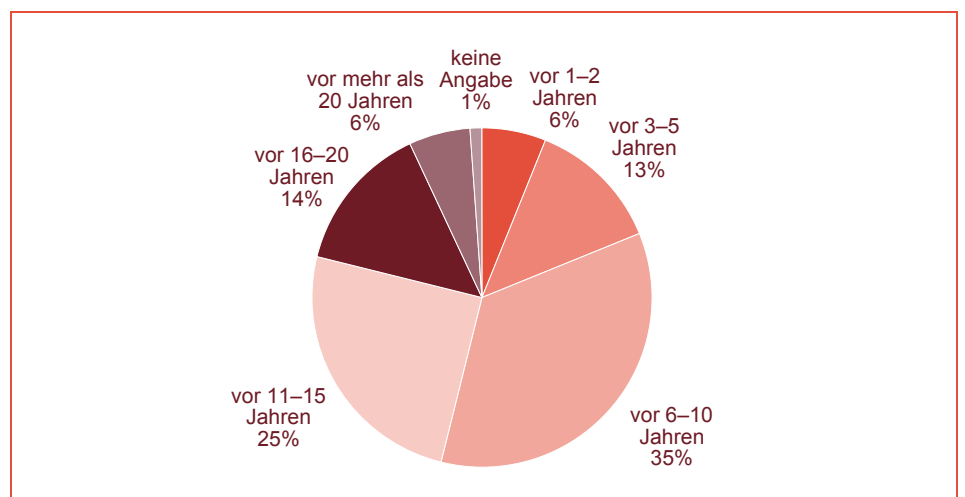


Abb. 29 Zeitpunkt der Unternehmensgründung

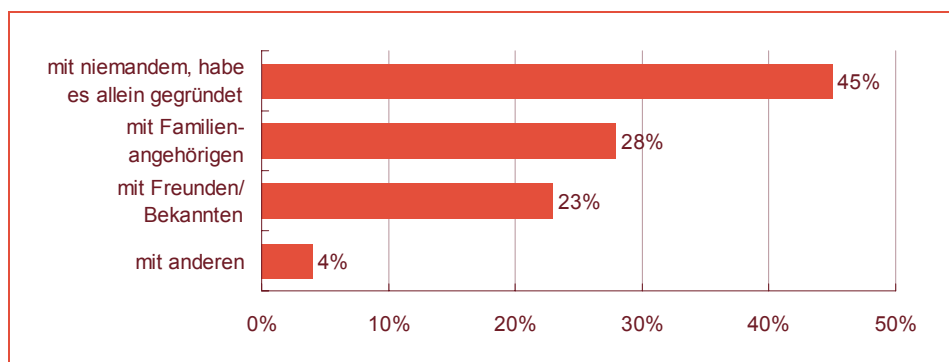


Abb. 30 Unternehmensgründung: allein oder mit anderen Personen?

Knapp drei von zehn Befragten gründeten zusammen mit Familienangehörigen, knapp jeder Vierte gründete zusammen mit Freunden oder Bekannten.

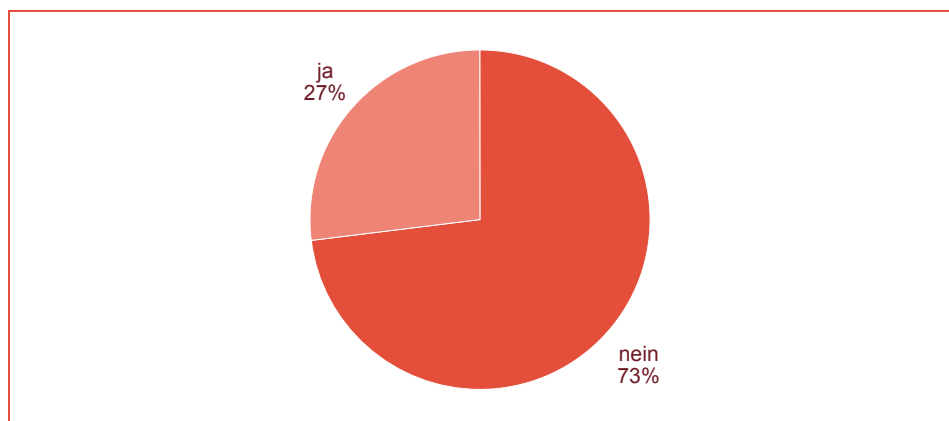


Abb. 31 Beratung vor der Unternehmensgründung

Weniger als drei von zehn Befragten ließen sich im Rahmen der Unternehmensgründung von anderen beraten (27 %). Ohne weitere Beratung gingen 73 % der Gründer vor.

Die wenigen, die bei der Unternehmensgründung Beratung suchten, haben sich mehrheitlich von Unternehmensberatern, Steuerberatern oder Anwälten beraten lassen. Türkische Unternehmerverbände und andere (Unternehmer-) Vereinigungen wurden von gut jedem fünften Befragten bei der Unternehmensgründung zurate gezogen. Lediglich 14 % der Befragten wurden durch die IHK oder andere Kammern beraten. 13 % der Unternehmensgründer ließen sich von Behörden beraten. Den Rat von Familienangehörigen, Freunden oder Bekannten nutzte jeder zehnte Unternehmer im Rahmen der Gründung. Von den gerade einmal 31 Befragten, die sich bei der Unternehmensgründung beraten ließen, bewerteten aber immerhin 77 % diese Beratung als hilfreich.

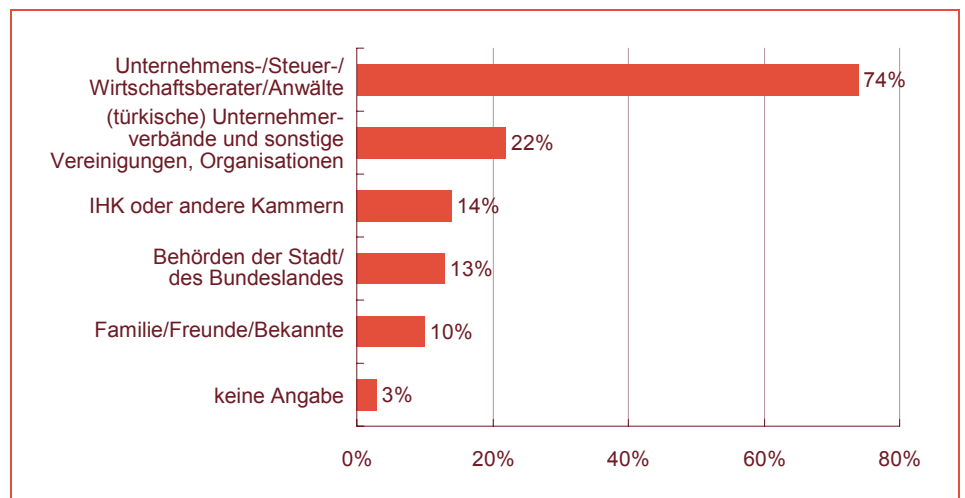


Abb. 32 Berater bei der Unternehmensgründung

Bei zwei von drei Befragten, die selber das Unternehmen gegründet haben, bildeten eigene Ersparnisse das Gründungskapital. 35 % der Befragten nahmen Kredite von Banken und Sparkassen zur Gründungsfinanzierung auf. Die finanzielle Unterstützung der Familie beanspruchten 16 % der Unternehmer. Bei 8 % der Befragten war keine Kapitalbeschaffung notwendig. Öffentliche Fördergelder für die Gründung erhielten weitere 8 % der befragten Unternehmer. Hilfe durch Freunde und Bekannte nahmen 3 % der Befragten in Anspruch und andere Kapitalquellen wurden von 2 % der Befragten genutzt.

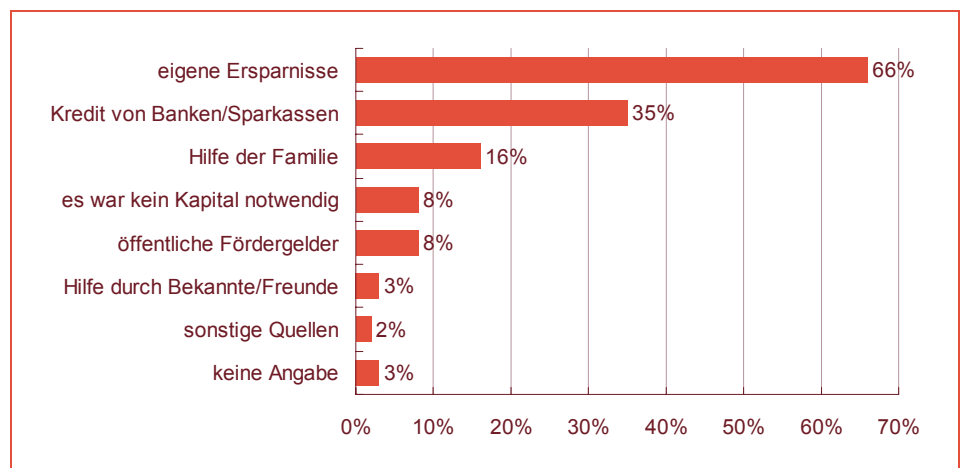


Abb. 33 Beschaffung des Gründungskapitals

Eine offene Frage im Fragebogen (ohne Antwortvorgaben) hob auf die größten Schwierigkeiten in der Zeit unmittelbar nach der Unternehmensgründung ab. Acht Befragte gaben zu Protokoll, dass es keine Schwierigkeiten gegeben habe. Die anderen befragten (Mit-)Gründer nannten als größte Schwierigkeit den Markteintritt und die Kundengewinnung. Aber auch der Infrastrukturaufbau für das neue Unternehmen sowie die Sicherstellung von Finanzierung und Cashflow können noch als weitere gravierende Punkte gelten. Im Durchschnitt wurden von jedem Befragten ungestützt 1,6 Schwierigkeiten genannt.



| Hauptschwierigkeiten in der Zeit nach der Unternehmensgründung | Zugehörige typische Einzelnennungen   | Befragte, die diesen Problem-bereich ungestützt nannten |
|--|---|---|
| Markteintritt, Kundengewinnung                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Akquise, Aufträge beschaffen, Kunden gewinnen, Preisfestlegung“</li> <li>„uns bekannt machen, auf dem Markt etablieren, von der Qualität überzeugen“</li> <li>„Akzeptanz sichern, Vertrauen gewinnen“</li> </ul>  | knapp jeder Zweite                                      |
| Infrastrukturaufbau  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Strukturierung, (Personal- und Prozess-) Organisation, Buchhaltung“</li> <li>„Personal(-engpass), zuverlässige Arbeiter, qualifizierte Angestellte, Fachkräfte finden“</li> <li>„Standortfindung und Standortvorbereitung (Geschäftsräume, Sanierung)“</li> </ul> | jeder Dritte  |
| Finanzierung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>„Finanzierungsprobleme, Kapitalbeschaffung, Kreditbeschaffung“</li> <li>„Liquiditätsprobleme, unpünktliche Zahlungen, schlechte Zahlungsmoral der Kunden“</li> </ul>   | jeder Vierte  |
| Bürokratische Barrieren  | <ul style="list-style-type: none"> <li>„behördliche Auflagen, Bürokratie, Steuerrecht“</li> <li>„Komplexität behördlicher Regeln, mangelnde Unterstützung, Gesetzesregeln, Voraussetzungen bei Gewerbeanmeldung“</li> <li>„Schwierigkeit, Behörden zu überzeugen“</li> </ul>                              | knapp jeder Fünfte                                      |

## 2 Branchenzugehörigkeit und Rechtsform

Die befragten türkischstämmiger Teilnehmer dieser Untersuchung stammen vorwiegend

- aus der (Industrie-)Dienstleistungsbranche,
- aus dem Groß- und Einzelhandel
- oder sie sind selber Hersteller beziehungsweise kommen aus der verarbeitenden Industrie.

Jeder dieser drei Bereiche ist mit ca. einem Fünftel vertreten. 12 % der befragten Unternehmen sind in der Transport- und Logistikbranche tätig und weitere 12 % sind Firmen aus dem Baugewerbe. Die Nahrungsmittel- und Genussmittelbranche ist durch 6 % der Befragten vertreten, 3 % der Befragten kommen aus dem Bereich Media/Verlage und 2 % der Unternehmen dieser Befragung rechnen sich dem Gesundheitswesen zu. Weitere 2 % der Befragten kommen aus dem Finanzbereich (Banken, Finanzinstitute oder Versicherungen).

Fast drei von vier befragten Unternehmen haben die Rechtsform einer GmbH, weitere 15 % sind eine BGB-Gesellschaft, jeweils 3 % der Befragten sind aus Unternehmen, die eine GmbH & Co KG bilden beziehungsweise eine AG, weitere 4 % wählten eine andere Rechtsform.

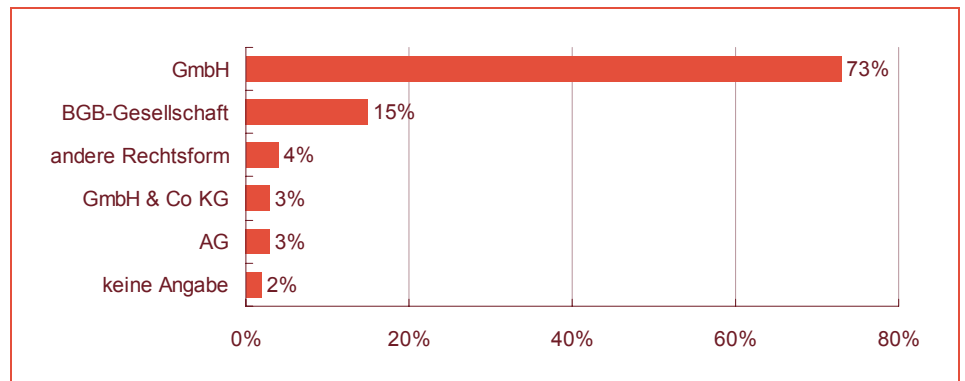


Abb. 34 Rechtsform des Unternehmens

### 3 Größe und Internationalität

Die befragten Unternehmer geben in ihren Betrieben jeweils durchschnittlich 40 Menschen Arbeit. Jeder fünfte Befragte beschäftigt in Deutschland in seinem Unternehmen mindestens 50 Mitarbeiter. In den größeren Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern sind durchschnittlich 116 Personen angestellt. Das größte befragte Unternehmen beschäftigt in Deutschland 450 Mitarbeiter, die Untergrenze mit 10 Mitarbeitern war bei der Stichprobenziehung als Quote vorgegeben.

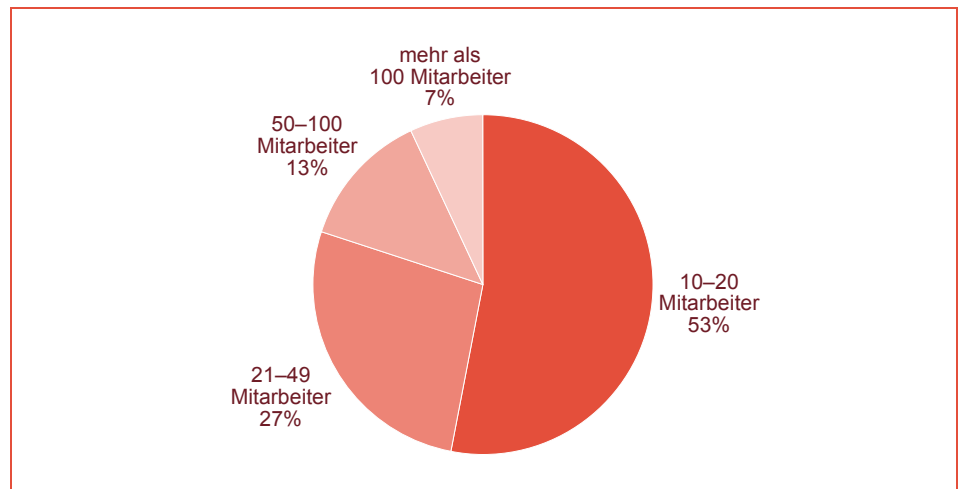


Abb. 35 Anzahl der Arbeitnehmer des Unternehmens in Deutschland

Das Gros der Unternehmen verfügt über „gemischte Belegschaften“. 19 % der Unternehmen haben überwiegend Mitarbeiter deutscher Herkunft, mit 18 % sind in ähnlich vielen Firmen hauptsächlich Mitarbeiter türkischer Herkunft beschäftigt. Bei dem überwiegenden Teil der Unternehmen setzt sich die Belegschaft jedoch aus Mitarbeitern beider Nationalitäten zusammen. Und nur zwei Betriebe beschäftigen hauptsächlich Mitarbeiter anderer Nationalitäten als der deutschen und der türkischen.

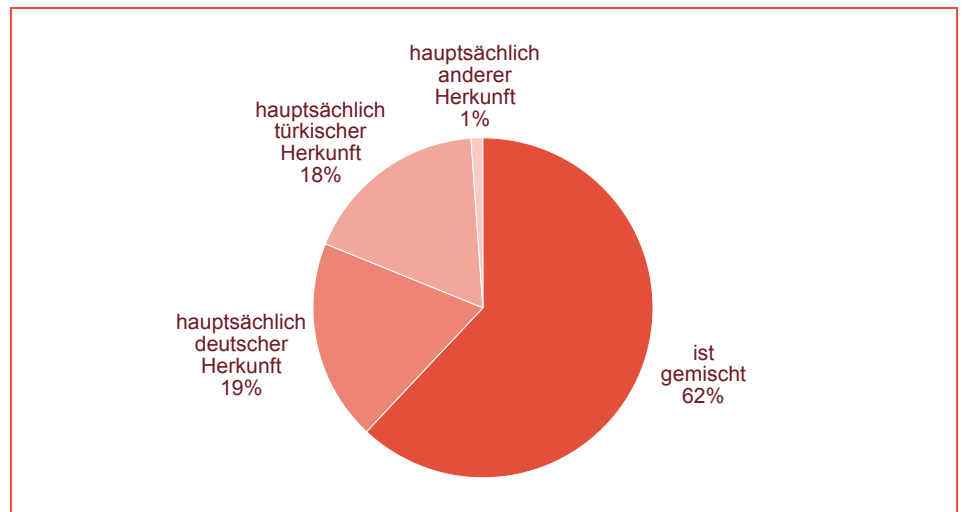


Abb. 36 Nationalität und Herkunft der Mitarbeiter

Jedes dritte Unternehmen ist außer in Deutschland noch in anderen Ländern auf der Welt vertreten. Gut jedes zehnte Unternehmen gibt es neben Deutschland noch in einem weiteren Land, 15 % der Firmen sind insgesamt in drei bis fünf Ländern vertreten. International aufgestellt in sechs bis zehn Ländern sind 5 % der befragten Unternehmen und weitere 3 % sind in mehr als zehn Ländern vertreten. Die beiden international am weitesten aufgestellten Unternehmen sind jeweils in 20 Ländern vertreten.

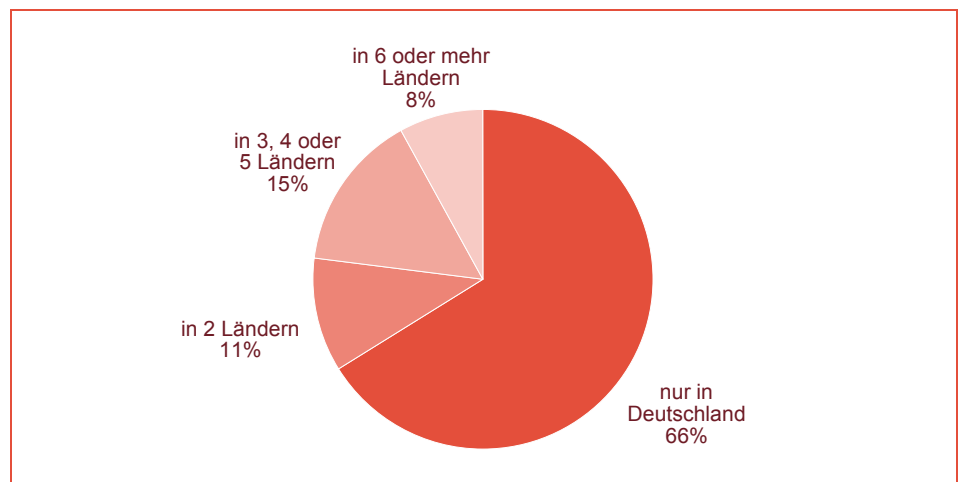


Abb. 37 Internationale Präsenz des Unternehmens

Von den Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern in Deutschland ist nur jedes vierte international aufgestellt und drei von vier sind nur national aufgestellt. Von den größeren Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern sind indes sechs von zehn Betrieben international aufgestellt und nur vier von zehn sind ausschließlich in Deutschland aktiv. Vier der befragten 150 Firmen sind in mehr als zehn Ländern aufgestellt.

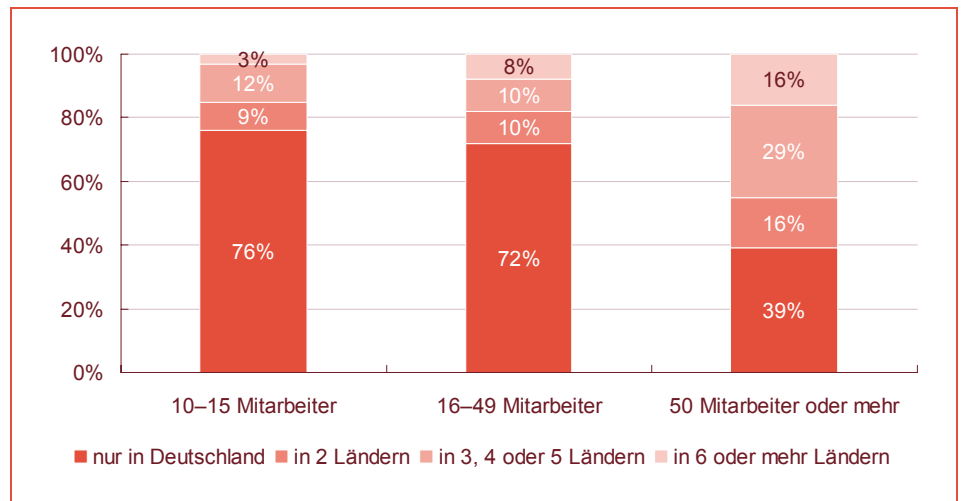


Abb. 38 Internationale Präsenz des Unternehmens nach Mitarbeiterzahl

Durchschnittlich beschäftigen die befragten Unternehmen weltweit rund 600 Mitarbeiter. Die größeren international aufgestellten Firmen mit mindestens 50 Mitarbeitern allein in Deutschland kommen auf einen Durchschnitt von 1.474 Mitarbeitern weltweit.

42 % der Firmen, die auch außerhalb Deutschlands vertreten sind, haben weltweit nur 10 bis 49 Angestellte, die kleinste Firma hat 10 Mitarbeiter in Deutschland und drei im Ausland. Jede vierte international aufgestellte Firma beschäftigt weltweit 50 bis 100 Menschen und ein ebenso hoher Anteil der Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 100 Mitarbeiter. Das international größte unter den befragten Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitern weltweit beschäftigt in Deutschland 175 Mitarbeiter. Die drei nächst größeren international aufgestellten Unternehmen verfügen weltweit über 1.500, 1.200 und 1.000 Mitarbeiter, in Deutschland kommen sie auf Belegschaftsgrößen von 70, 45 beziehungsweise 22 Mitarbeitern.

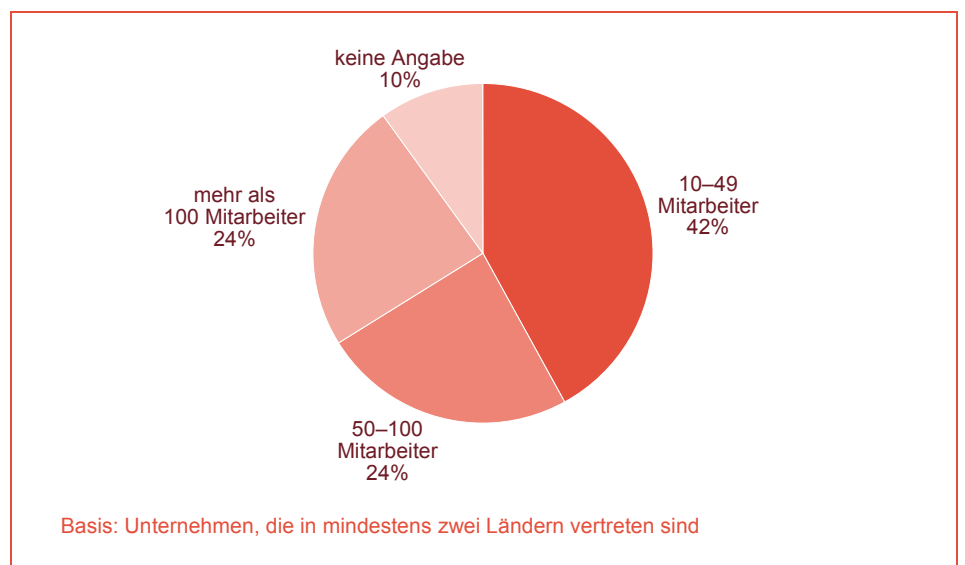


Abb. 39 Anzahl der Arbeitnehmer des Unternehmens weltweit

Mehr als jedes zweite Unternehmen arbeitet überwiegend mit deutschen Lieferanten zusammen (54 %). Lediglich einer von zehn Betrieben arbeitet überwiegend mit türkischen Lieferanten und nur 3 % der Unternehmen lassen

überwiegend von Firmen anderer Nationalitäten liefern. Bei fast vier von zehn Unternehmen sind die Lieferanten unterschiedlicher Herkunft.

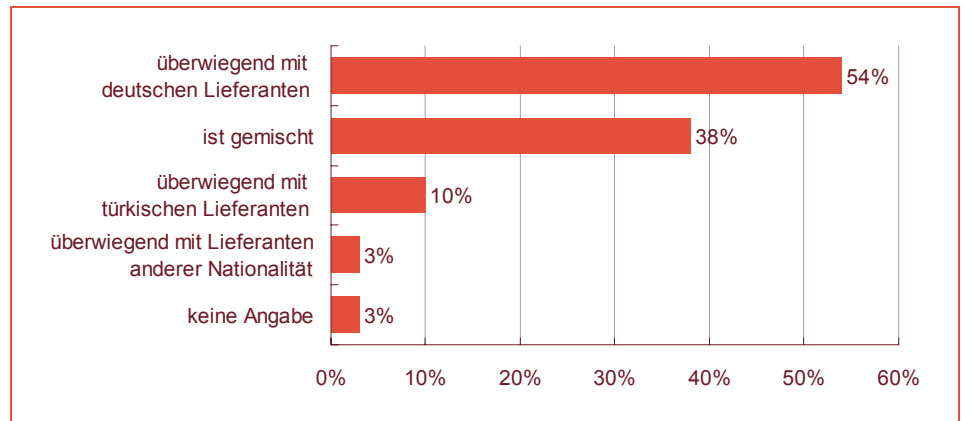


Abb. 40 Nationalität und Herkunft der Lieferanten

Mehr als vier von fünf Unternehmen haben ihren Absatzmarkt hauptsächlich in Deutschland, nur 3 % der Betriebe setzen überwiegend in der Türkei ab. In anderen europäischen Ländern haben gut drei von zehn Unternehmen ihren wichtigsten Absatzmarkt (31 %) und 7 % in anderen Ländern außerhalb Europas.

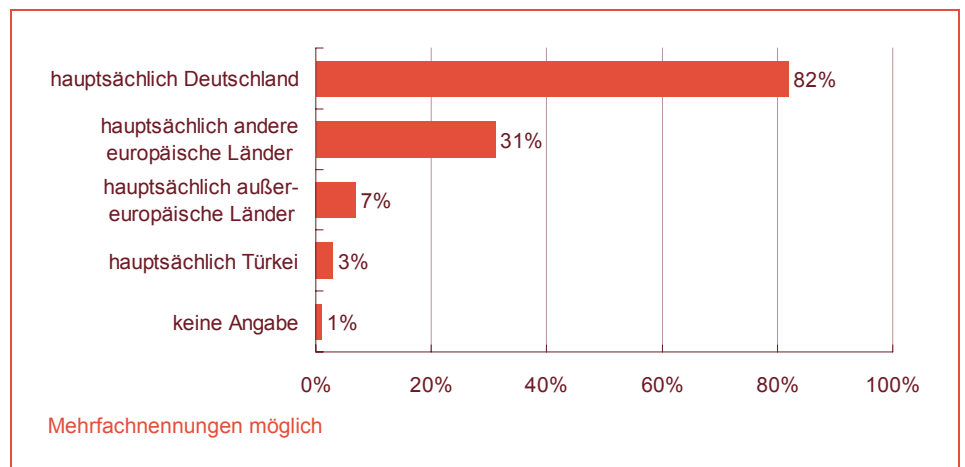


Abb. 41 Absatzmärkte

Deutschland ist mit 88 % Zustimmung insbesondere für kleinere Betriebe der Hauptabsatzmarkt. Dagegen sind andere europäische Länder für 45 % der Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern wesentliche Absatzmärkte.

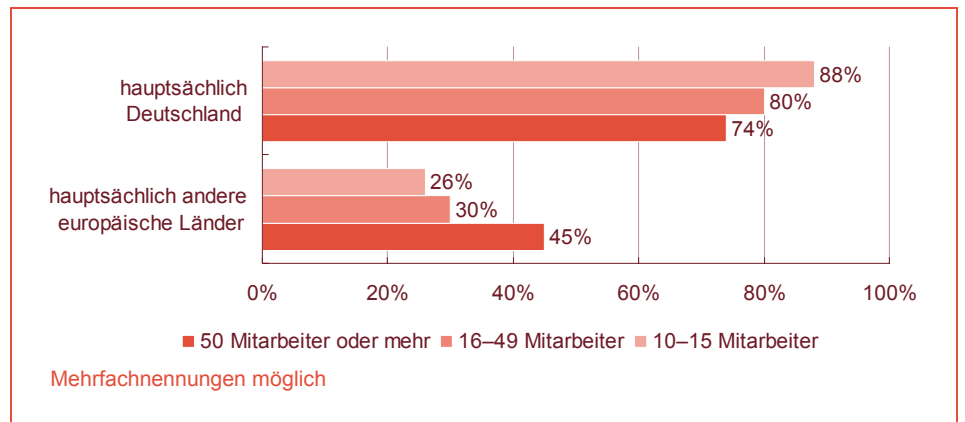


Abb. 42 Absatzmärkte nach Mitarbeiterzahl

## 4 Umsatzentwicklung und Zukunftsperspektive

Sieben von zehn Unternehmen blicken auf eine positive Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren zurück. Jeder fünfte Betrieb beschreibt einen gleichbleibenden Umsatz und nur 8 % der Unternehmen geben einen Umsatzrückgang für die letzten zwei Jahre zu Protokoll.



Abb. 43 Umsatzentwicklung des Unternehmens in den letzten zwei Jahren

Von Stagnation oder Umsatzrückgängen in den letzten zwei Jahren sind vor allem die kleineren Betriebe betroffen. Die mittleren und größeren Unternehmen erfuhren eine positive Umsatzentwicklung, drei von vier Firmen berichten hier von gestiegenen Umsätzen.

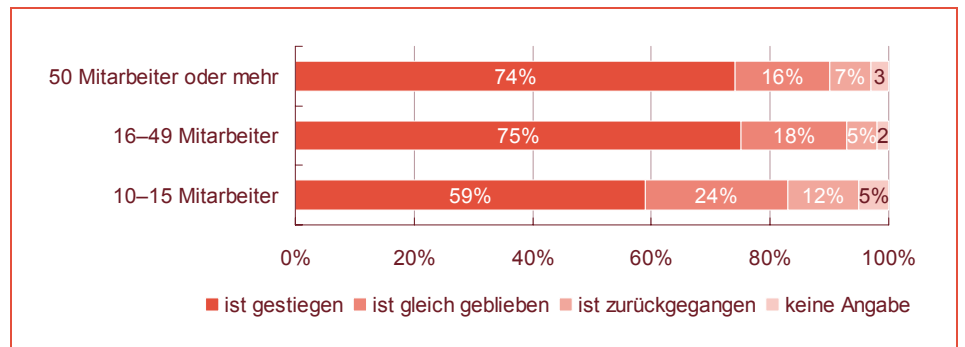


Abb. 44 Umsatzentwicklung des Unternehmens in den letzten zwei Jahren nach Mitarbeiterzahl in Deutschland

Ganz ähnlich fallen auch die Projektionen aus. Die erwartete Umsatzentwicklung für die kommenden zwei Jahre sehen die Befragten ähnlich wie die Entwicklung im vergangenen Zweijahreszeitraum. Fast sieben von zehn Unternehmen erwarten künftig eine steigende Umsatzentwicklung. Knapp jeder fünfte Betrieb geht von unverändertem Umsatz aus und nur 6 % der Unternehmen erwarten einen Umsatzrückgang.

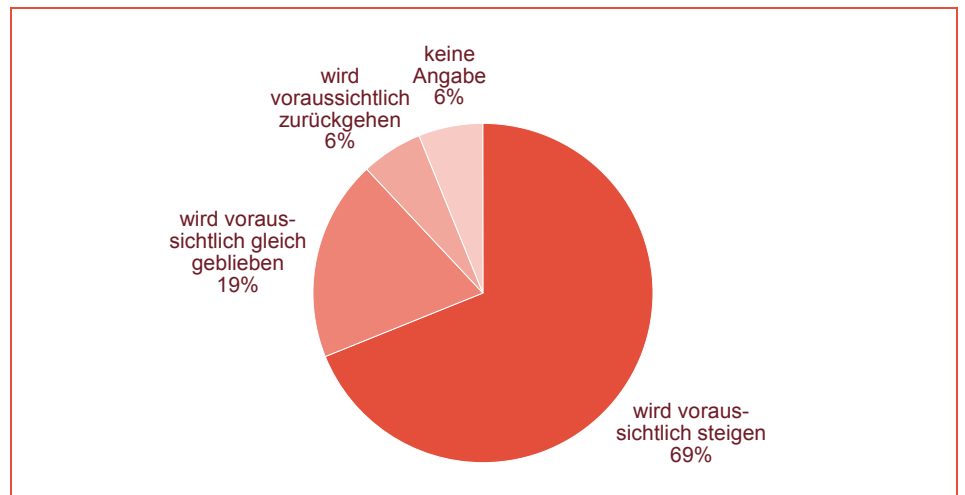


Abb. 45 Erwartete Umsatzentwicklung des Unternehmens in den kommenden zwei Jahren

Die Befragten gehen mehrheitlich von einer steigenden Anzahl der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen aus. Gut ein Drittel der Befragten erwartet keine Veränderung der Belegschaftsgröße und gerade einmal jeder zwanzigste Befragte meint, sein Unternehmen werde in Zukunft voraussichtlich weniger Mitarbeiter beschäftigen.

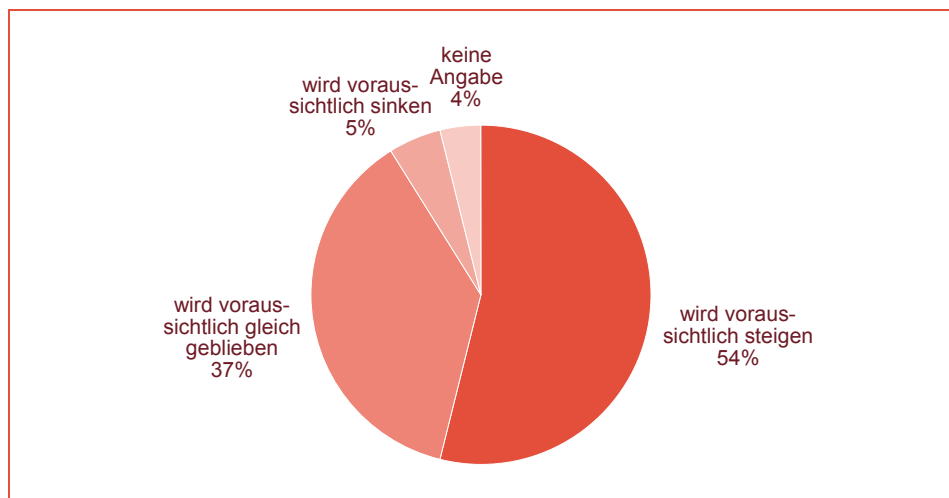


Abb. 46 Erwartete Entwicklung der Mitarbeiterzahl

Zwei von drei mittelgroßen Unternehmen mit 16 bis 49 Mitarbeitern erwarten künftig einen Anstieg ihrer Mitarbeiterzahl in Deutschland. Bei jedem zweiten der kleineren Unternehmen mit 10 bis 15 Mitarbeitern geht man indessen von Stagnation aus. Einen Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland sehen insgesamt nur wenige Firmen vor sich, am ehesten sind es noch die internationalisierten größeren Betriebe, die ohnehin schon mehr als 50 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigen.

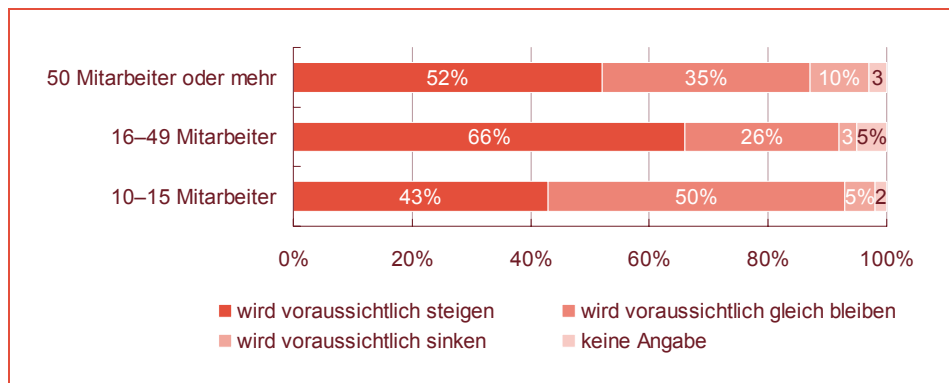


Abb. 47 Erwartete Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Mitarbeitern in Deutschland



## Wir über uns

Der Mittelstand ist ein eigener Geschäftsbereich von PwC mit Präsenz an 27 Standorten in Deutschland. Das Konzept „Beratung und Prüfung aus einer Hand“ gewährleistet, dass jedem Mandanten ein Ansprechpartner für die Vielzahl der mittelständischen Aufgabenstellungen aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und betriebswirtschaftlicher Beratung vor Ort zur Verfügung steht.

### Auf Augenhöhe

Mittelständische Unternehmen überzeugen durch hohe Innovationskraft, Flexibilität und kurze Entscheidungswege. Erfolgreich ist, wer dabei mit Augenmaß und Dynamik agiert, kurz: wer sich den Herausforderungen stellt. Die Themen sind vielfältig. Unternehmensgründung, Wachstumsstrategien, Gang ins Ausland, Prozessoptimierung, Nachfolgeregelungen – komplizierte Themen, die einen starken Partner an unternehmerischer Seite erfordern. Einen erfahrenen Berater, der gemeinsam mit dem Unternehmer Zukunftsprobleme identifiziert, der dieselbe Sprache spricht und unternehmerisch denkt. Einen Partner wie PwC.

### Vor Ort

Wir sind im deutschen Mittelstand zu Hause. Wer mit uns arbeitet, hat einen Berater an seiner Seite, den er jederzeit zu allen Fragen konsultieren kann. Zur Bewältigung aller Anforderungen, wird er von einem Team aus erfahrenen Experten unterstützt: Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und betriebswirtschaftliche Berater. Darüber hinaus kann er bei internationalen Fragestellungen auf das Know-how unseres global agierenden Netzwerks zurückgreifen. Dabei ist er dennoch vor Ort. Denn wir sind nicht an den großen Flughäfen zu Hause, sondern flächendeckend in ganz Deutschland. Also genau dort, wo auch der Mittelstand zu Hause ist.

### Netzwerk

Um Erfahrungen aus einem Projekt in Hamburg sowohl in Kassel als auch in Freiburg zu nutzen, einen Fachmann aus Warschau für ein Investitionsvorhaben einzubinden und sicherzustellen, dass der Kunde wirklich die beste aller möglichen Lösungen erhält – dazu braucht man ein gut funktionierendes und kompetentes Netzwerk. Im Inland und im Ausland, wo PwC innerhalb des globalen Netzwerkes ein eigenständiges Netzwerk von Mittelstandsbetreuern in 150 Ländern etabliert hat.

## Ansprechpartner

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann  
PricewaterhouseCoopers AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Niedersachsenstraße 14  
49074 Osnabrück  
Tel.: +49 511 5357-5555  
norbert.winkeljohann@de.pwc.com

### PricewaterhouseCoopers. Die Vorausdenker.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit fast 8.900 Mitarbeitern und einem Umsatzvolumen von rund 1,47 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 28 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory). Eine hohe Qualitätsorientierung sowie vorausschauendes Denken und Handeln kennzeichnen die Aktivitäten des Unternehmens.

