

Marmara Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Almanca İşletme Bölümü

Marmara Universität
Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften
Die Deutschsprachige Abteilung
für Betriebswirtschaftslehre



DAAD



10. BİLGİ ve YÖNETİM
SEMPOZYUMU

10. SYMPOSIUM
INFORMATION & MANAGEMENT

AVRUPA BİRLİĞİ
YOLUNDA TÜRKİYE

DIE TÜRKIE
AUF DEM WEG IN DIE
EUROPÄISCHE UNION

“Türk KOBİ’leri için
Almanya Pazarındaki
Fırsatlar”

“Wie können türkische kleine und
mittelständische Unternehmen den
deutschen Markt erschließen?”

Katkılarıyla

SAP

REHAU

Praktiker

METRO Group



Mercedes-Benz

Fenke



Deutsche Bank

Deutsche Messe AG

Bayer

BOSCH

B/S/H/

BASF

The Chemical Company

Mit Unterstützung von



MARMARA ÜNİVERSİTESİ





MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



Herausgeber:

Prof. Dr. Haluk Sumer

Dr. Gülpınar Kelemci Schneider (Junior Professor in Marketing)

Dr. A. Bahar Ceritoğlu

Marmara Universität

Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften

Deutschsprachige Abteilung für Betriebswirtschaftslehre

Anadoluhisarı / Istanbul

ISBN: 975-400-284-3

Druckerei : Sürat Daktilo Kollektif Şirketi
Yıldızposta Caddesi 32 Evren Sitesi, A Blok, D.1 ve 3
80280 Gayrettepe-İstanbul

Die Türkei auf dem Weg in die Europäische Union –

“Wie können türkische kleine und mittelständische Unternehmen den deutschen Markt erschließen?”

Istanbul – Mai 2005

Hrsg.: Prof. Dr. Haluk Sumer

Dr. Gülpınar Kelemci Schneider (Junior Professor in Marketing)

Dr. A. Bahar Ceritoğlu



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

30.2
i: B55
2005
k.1

Editörler:

Prof. Dr. Haluk Sumer

Yrd. Doç. Dr. Gülpınar Kelemci Schneider

Dr. A. Bahar Ceritoğlu

Marmara Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Almanca İşletme Bölümü

Anadoluhisarı / İstanbul

ISBN: 975-400-284-3

Baskı : Sürat Daktilo Kollektif Şirketi
Yıldızposta Caddesi 32 Evren Sitesi, A Blok, D.1 ve 3
80280 Gayrettepe-İstanbul

**Avrupa Birliği Yolunda Türkiye –
“Türk KOBİ’leri için Almanya Pazarındaki Fırsatlar”**

İstanbul – Mayıs 2005

**Editörler.: Prof. Dr. Haluk Sumer
Yrd. Doç. Dr. Gülpınar Kelemci Schneider
Dr. A. Bahar Ceritoğlu**

OT
Marmara Üniversitesi
Yayıncılık ve Derslikleri
Genel Müdürlüğü
Etiler / Beşiktaş / İstanbul
2005



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Yayın No: 1000
Yayın Tarihi: 2010
Yayın Yeri: Bursa

T.C.
Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon
Daire Başkanlığı

GRUSSWORT

In diesem 10. Internationalen Symposium der Reihe "Information & Management" der Deutschsprachigen Abteilung für BWL werden diejenigen Strategien behandelt, die türkische kleine und mittelständische Unternehmen anwenden müssen, um den Europa-Markt im allgemeinen, besonders aber den Deutschland-Markt zu erschließen. In diesem Symposium geht es um die Unternehmen, die sich bereits auf dem deutschen Markt erfolgreich etabliert haben und als Best-Practice Beispiele für uns wertvolle Erfahrungen darstellen. In diesem Zusammenhang werden eine Diskussionsplattform für die Vertreter von Unternehmen und Universitäten bereitgestellt, so dass interessante Kooperationsmöglichkeiten entstehen können.

Wie in den vergangenen Jahren soll dieses Symposium in bewährter Form als Forum für den Austausch von Konzepten und Erfahrungen zwischen Theorie und Praxis dienen. Wir hoffen, dass unser Symposium darüber hinaus die beruflichen und persönlichen Kontakte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Deutschen und Türken, Managern und akademischem Nachwuchs, Profits und Studenten ermöglicht und fördert.

Es ist unser Wunsch, dass das diesjährige Symposium wieder Ihre Erwartungen erfüllt, und wir laden Sie herzlich ein, durch Ihre aktive Teilnahme an den Diskussionen zum Gelingen dieses Tages beizutragen.

An dieser Stelle danken wir sehr herzlich den Sponsoren sowie der Deutsch-Türkischen Industrie- und Handelskammer zu Istanbul für die großzügige Unterstützung des diesjährigen Symposiums.

Prof. Dr. Haluk SUMER

Abteilungsleiter für Betriebswirtschaftslehre



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri olarak bu yıl onuncusunu düzenlediğimiz geleneksel sempozyumumuzda Türk KOBİ'lerinin Avrupa Birliği pazarında, ve tabii öncelikle en önemli ticaret ortağımız olan Almanya pazarında, güçlü bir yer edinmelerini sağlayacak stratejiler ve iyileştirme metodları ele alınmaktadır. Bu sempozyumu düzenlemekteki amacımız, katılımcılara şimdiye kadar özellikle Almanya'da kendini başarıyla kanıtlamış KOBİ örnekleri sunmak ama bunun yanında konuyu büyük firmaların KOBİ'lere bakış açısıyla da ele almaktır. Tüm bu amaçlar kapsamında konuya ayrıca akademik bir çerçeve çizmekde temel alınmıştır.

Geçmiş yıllarda olduğu gibi bu sene de sanayi ve üniversite, Almanya ve Türkiye, profesyonel yönetici ve öğrenci çevrelerinin biraraya gelmesi ve mesleki ve kişisel olarak fikir alışverişini sağlayan bir platform oluşturulması sempozyumun başlıca hedefini oluşturmaktadır.

On yıldan beri gerçekleştirilmekte olan "Information & Management" sempozyumlar dizisinin gelecek yıllarda da güçlenerek devam etmesi arzusu ile sempozyumda emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Haluk SUMER

Almanca İşletme Bölüm Başkanı

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Inhaltsübersicht
Seite

Übersicht über den Ablauf des Symposiums	7
Kurzfassung der Vorträge, Vorstellung der Referenten	
• Kemal Şahin: „Eine 23 jährige internationale Erfolgsstory mit deutsch-türkischen Wurzeln“	9
• Dr. Till Becker: „Entwicklung der kleinen und mittelständischen Industrie in der Türkei – Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive eines Automobilherstellers“	13
• Prof. Dr. Lutz Sommer: „Erfahrungen und Erwartungen türkischer KMU’s bezüglich eine Expansion in die EU auf Basis einer empirischen Erhebung – Forschungsprojekt der Marmara Universität und Albstadt Sigmaringen Universität“	29
• Zeki Anlağan: „Kooperationen der MGB Metro Group Buying Tic. Ltd. ti. mit den kleinen und mittelständischen Unternehmen“	34
• Tuncay Özkeskinler: „Starke Marken als Chance für kleine und mittelständische Unternehmen – Ein Erfahrungsbericht aus der Süßwarenbranche“	38
• Kadri Akdemir: „Erfolgreiche Strategien türkischer Textilproduzenten auf dem deutschen Absatzmarkt“	43
• Prof. Dr. Herman Simon: „Was können türkische Mittelständler von den ‘Hidden Champions’ lernen?“	57
Kurzprofil der Deutschsprachigen Abteilungen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik	61



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

İçerik

Sayfa

Sempozyum Akış Planı

8

Sunum Özetleri ve Konuşmacı Profilleri

- **Kemal Şahin:** „23 Senelik Türk-Alman Kökenli Uluslararası Ba arı Öyküsü” 11
- **Dr. Till Becker:** „Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Tedarikçi İ letmelerin Geli imi: Bir Otomobil Üreticisi İ letmenin Tecrübeleri“ 19
- **Prof. Dr. Lutz Sommer:** „ Avrupa Birli i Pazarına Açılma Ba lamında Türk KOBİ’ lerinin Deneyim ve Beklentileri – Marmara Ünİversitesi ve Albstadt Sigmaringen Ünİversitesi Ortak Ara tırma Projesi“ 23
- **Zeki Anlağan:** „MGB Metro Group Buying Satınalma Tic. Ltd. ti.nin KOBİ’lerle birli i” 36
- **Tuncay Özkeskinler:** „Küçük ve Orta Ölçekli İ letmeler için Ba arı Anahtarı: Uluslararası Marka Yaratmak“ 40
- **Kadri Akdemir:** „Türk Tekstil Üreticilerinin Almanya Pazarındaki Ba arı Stratejileri“ 50
- **Prof. Dr. Herman Simon:** „Türk KOBİ’ leri Gizli ampİyonlar’dan Neler Ö renebilir” 59

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri Hakkında Kısa Bilgi

63

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Übersicht über den Ablauf des Symposiums

08:30 - 09:00	Registration und Ausgabe der Tagungsunterlagen
09:00 - 09:45	<p>Grußwort des Abteilungsleiters der Deutschsprachigen Abteilungen für BWL Prof. Dr. Haluk Sumer</p> <p>Grußwort des Dekans der Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften der Marmara Universität Prof. Dr. Suat Oktar</p> <p>Grußwort des Rektors der Marmara Universität Prof. Dr. Tunç Erem</p>
09:45 - 10:30	<p>Eine 23 jährige internationale Erfolgsstory mit deutsch-türkischen Wurzeln Kemal Şahin Şahiner Group Europe - Geschäftsführender Gesellschafter</p>
10:30 - 11:15	<p>Entwicklung der kleinen und mittelständischen Zuliefererindustrie in der Türkei - Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive eines Automobilherstellers Dr. Till Becker Mercedes Benz Türk A.Ş. - Vorsitzender des Direktoriums</p>
11:15 - 11:45	Kaffeepause
11:45 - 12:30	<p>Kooperationen der MGB Metro Group Buying Tic. Ltd. Şti. mit den kleinen und mittelständischen Unternehmen Zeki Anlağan MGB Metro Group Buying Tic. Ltd. Şti. - Geschäftsführer</p>
12:30 - 13:30	Mittagessen
13:30 - 14:15	<p>Erfahrungen und Erwartungen türkischer KMU's bezüglich einer Expansion in die EU auf Basis einer empirischen Erhebung - Forschungsprojekt der Marmara Universität und Albstadt Sigmaringen Universität Prof. Dr. Lutz Sommer Albstadt Sigmaringen Universität</p>
14:15 - 15:00	<p>Starke Marken als Chance für kleine und mittelständische Unternehmen - Ein Erfahrungsbericht aus der Süßwarenbranche Tuncay Özkeskinler Binay Çikolata Gıda San. Ltd. Şti. - Group Coordinator</p>
15:00 - 15:30	Kaffeepause
15:30 - 16:15	<p>Erfolgreiche Strategien türkischer Textilproduzenten auf dem deutschen Absatzmarkt Kadri Akdemir Alka İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. (Karstadt / Quelle Türkei) - Geschäftsführer</p>
16:15 - 17:00	<p>Was können türkische Mittelständler von den Hidden Champions lernen? Prof. Dr. Hermann Simon Simon - Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn/Cambridge</p>



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Sempozyum Akış Planı

08:30 - 09:00	Kayıt ve Sempozyum Kitapçıklarının Dağıtımı
09:00 - 09:45	Açılış Konuşması Prof. Dr. Haluk Sumer Almanca İşletme Bölüm Başkanı Prof. Dr. Suat Oktar Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Tunç Erem Marmara Üniversitesi Rektörü
09:45 - 10:30	23 Senelik Türk-Alman Kökenli Uluslararası Başarı Öyküsü Kemal Şahin Şahinler Holding A.Ş. Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı
10:30 - 11:15	Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Tedarikçi İşletmelerin Gelişimi - Bir Otomobil Üreticisi İşletmenin Tecrübeleri Dr. Till Becker Mercedes Benz Türk A.Ş. – Yönetim Kurulu Başkanı
11:15 - 11:45	Çay / Kahve İkramı
11:45 - 12:30	MGB Metro Group Buying Satınalma Tic. Ltd. Şti.nin Kobilerle İşbirliği Zeki Anlağan MGB Metro Group Buying Tic. Ltd. Şti. – Genel Müdürü
12:30 - 13:30	Öğle Yemeği
13:30 - 14:15	Avrupa Birliği Pazarna Açılma Bağlamında Türk KOBİ'lerinin Deneyim ve Beklentileri - Marmara Üniversitesi ve Albstadt Sigmaringen Üniversitesi Ortak Araştırma Projesi Prof. Dr. Lutz Sommer Albstadt Sigmaringen Üniversitesi
14:15 - 15:00	Küçük ve Orta Ölçekli Türk İşletmeler için Başarı Anahtarı: "Uluslararası Marka Yaratmak" – Çikolata ve Şekerleme Sektöründen Tecrübeler Tuncay Özkeskinler Binay Çikolata Gıda San. Ltd. Şti. – Grup Koordinatörü
15:00 - 15:30	Çay / Kahve İkramı
15:30 - 16:15	Türk Tekstil Üreticilerinin Almanya Pazarındaki Başarı Stratejileri Kadri Akdemir Alka İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. (Karstadt / Quelle Türkiye) – Genel Müdür
16:15 - 17:00	Türk KOBİ'leri 'Gizli Şampiyonlar'dan Neler Öğrenebilir? Prof. Dr. Hermann Simon Simon - Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn/Cambridge



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Stichworte zu den Vorträgen, Vorstellung der Referenten

Kemal Şahin:

„Eine 23 jährige internationale Erfolgsstory mit deutsch-türkischen Wurzeln“

Kurzfassung

Arm zu sein ist der leichteste Weg. Erfolg und Mißerfolg sind keine Zufälle. Um Erfolge zu erzielen, muss man einige wichtigen Sachen richtig machen, für Mißerfolge einige falsch.

Die Motivation, die ich als Kind innen hatte, erwarte ich nicht bei meinen Kindern, da sie als Kinder vom reichen Kemal Şahin geboren sind. Dagegen war ich der Sohn vom armen Osman Çavuş. Bei jeder Gelegenheit bringe ich meine Kinder

zum Dorf. An einem Tag wollte mein älterer Sohn von mir ein Laptop. Ich versprach ihm einen Laptop, falls es ihm gelingen würde, unter die besten 1000 Studenten in der Gymnasiums-aufnahmeprüfung zu kommen. Er hat hart gearbeitet und hat die Prüfung bestanden. Dann habe ich ihm den Laptop gekauft. Wenn einer ohne Ziel alles erreicht, was er möchte, kann er den wahren Wert seiner Erfolge nicht begreifen. Der Erfolg ist ein Zeichen, dass festgelegte Zielen erreicht wurden.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Kemal Şahin wurde im Jahre 1955 in Konya geboren. Nach seinem Studium in der Fachrichtung Metallurgie an der RWTH Aachen gründete er im Jahre 1982 die Santex Moden GmbH in Deutschland. Herr Şahin steht der Sahinler Group vor, welche die größte türkische Unternehmenmensgruppe in der Bundesrepublik ist und an 18. Stelle in der Rangliste der größten Textilunternehmen der Welt sowie an 4. Stelle der größten europäischen Bekleidungslieferanten steht. Für seine herausragenden unternehmerischen Leistungen wurde er 1997 von der Ernst & Young Unternehmensberatung und dem Manager Magazin zum Unternehmer des Jahres gewählt und anschließend im Rahmen einer internationalen Konferenz in Palm Springs, Kalifornien in das „Entrepreneur of the Year Institute“ aufgenommen.

Im Jahre 1998 erhielt Herr Şahin den Preis für den Ehreninvestor Europas durch den Club of Europe. Zwei Jahre später wurde ihm der „Verdienstorden für ausserordentliche Dienste“ durch den 9. Staatspräsidenten der Republik Türkei, Süleyman Demirel, verliehen. Ende 2000 ehrte die Selçuk Universität in Konya Herrn Şahin aufgrund seines hohen Einsatzes und seiner Leistungen im Bildungsbereich mit dem Ehrendokortitel.

Neben seinen erfolgreichen geschäftlichen Tätigkeiten ist Kemal Şahin auch in sozialgesellschaftlichen Organisationen tätig:

- *ATIAD (Verband türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa):
Gründungsmitglied, Beiratsvorsitzender und ehemaliger Vorstandsvorsitzender*
- *Türkische Außenhandelsstiftung in Ankara:
Mitbegründer und Vorsitzender des Gründungsgremiums*
- *EURO-TÜRK (Europäisch-Türkischer Freundschaftsverein e.V.): Ehrenmitglied*
- *DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammer)
Mitglied des Außenwirtschaftsausschusses*
- *Gründer der Şahinler-Stiftung in 1988*
- *Gründungsmitglied und Präsident der TEMA-Stiftung in Deutschland/Aachen*

Herr Şahin ist verheiratet und hat drei Kinder.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Kemal Şahin

“23 Senelik Türk-Alman Kökenli Uluslararası Başarı Öyküsü”

Özet

Zavallı olmak kolay yoldur. Başarı ve başarısızlık rastlantı değildir. Başarı için önemli şeyler doğru yapılmalıdır...

Çocukken bende oluşan motivasyonun, aynı şekilde çocuklarımda olmasını bekleyemem. Onlar zengin Kemal Şahin'in çocukları olarak doğdu. Oysa ben, fakir Osman Çavuş'un oğluydum. Her fırsatta onla-

rı köye götürürüm. Büyük oğlum bir gün "laptop" istedi. Bir anlaşma yaparak alma sözü verdik. Kolej sınavlarında ilk bine girebilirsen alalım dedik. O da büyük bir özveriyle çalıştı. Koç Lisesi'ni kazandı ve aldık. Hedefsiz her istediğine ulaşırsa insan başarının tadını yaşayamaz. Başarı ancak, konulan hedefin yakalanmasının bir göstergesidir.”

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

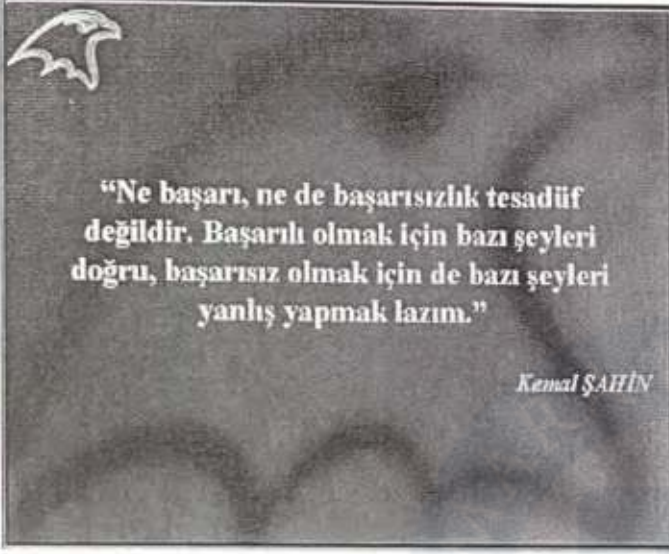
1955 yılında Konya'da doğan Kemal Şahin lisans eğitimini RWTH Aachen Üniversitesi'nde Metallurji bölümünde tamamlamış ve 1982 yılında Santex Moden GmbH. yı kurmuştur. Dünya tekstil firmaları sıralamasında 18., Avrupa konfeksiyon tedarikçileri sıralamasında 4. olan Şahinler Group başkanlığını yürüten Kemal Şahin başarılı çalışmaları nedeniyle 1997 yılında hem Ernst&Young Danışmanlık Şirketi hem de Manager Magazin tarafından yılın işletmecisi olarak seçilmiştir. Buna bağlı olarak Şahin aynı yıl Palm Spring'de yapılan Uluslararası Girişimcilik Konferansında "Yılın Girişimcisi Enstitüsüne" kabul edilmiştir.

1998 yılında Clup of Europa tarafından "Avrupa Onursal Yatırımcı" ödülüne layık görülen Şahin'e iki yıl sonra 9. Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel tarafından özverili hizmetlerinden dolayı "Üstün Liyakat Ödülü" verilmiştir. Endüstri ve eğitim alanındaki katkılarından ötürü Konya Selçuk Üniversitesi tarafından Fahri Doktora ünvanı alan Kemal Şahin başarılı kariyerinin yanında ATIAD (Avrupa Türk İşadamları ve Sanayicileri Derneği), EURO-TÜRK, TEMA Vakfı Aachen Şubesi başkanlığı ve DIHK (Alman Ticaret ve Sanayi Odası) üyeliğini yürütmektedir. Şahinler – Vakfı kurucusu olan Kemal Şahin evli ve üç çocuk babasıdır.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



1



2



3



4



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



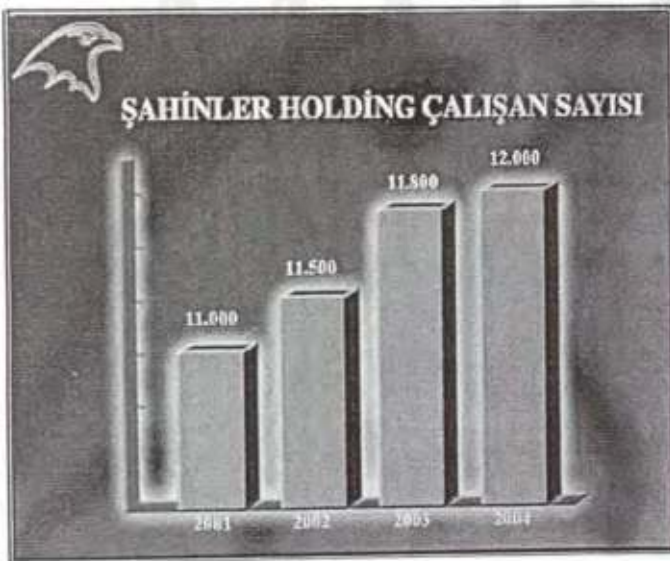
5



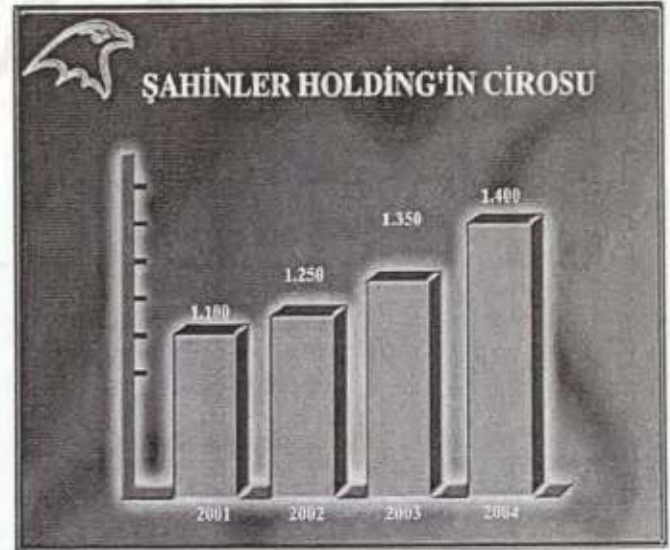
ŞAHİNLER HOLDİNG'İN FAALİYET ALANLARI

- Pamuktan tüketiciye full entegre tekstil ve moda kuruluşu
- Enerji
- İnşaat
- Gıda
- Turizm
- Serbest Bölge

6



7



8



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



□ Dünyanın En Büyük Tekstil Şirketleri Listesinde 18.
 □ Avrupa'nın En Büyük Tekstil Firmaları Listesinde 4.
 □ Avrupa'nın En Büyük Çocuk Giyimcileri Listesinde 4.
 □ Almanya'nın En Büyük Hazır Giyimcileri Listesinde 8.
 □ Türkiye'de 1.SIRADA

Die größten Textilunternehmen der Welt

Rang	Unternehmen	Land	Umsatz 2011 (Mio. €)	Umsatz 2010 (Mio. €)
1	Inditex	Spanien	19.500	17.500
2	H&M	Schweden	14.500	13.500
3	Primark	Irland	13.500	12.500
4	Inditex	Spanien	12.500	11.500
5	Primark	Irland	11.500	10.500
6	Primark	Irland	10.500	9.500
7	Primark	Irland	9.500	8.500
8	Primark	Irland	8.500	7.500
9	Primark	Irland	7.500	6.500
10	Primark	Irland	6.500	5.500
11	Primark	Irland	5.500	4.500
12	Primark	Irland	4.500	3.500
13	Primark	Irland	3.500	2.500
14	Primark	Irland	2.500	1.500
15	Primark	Irland	1.500	1.000
16	Primark	Irland	1.000	800
17	Primark	Irland	800	600
18	Primark	Irland	600	400

9



Şahinler Holding'in Temel İlkeleri

- Müşteri ve pazar odaklı yapılanma
- Çalışanların eğitimi ve motivasyonu
- En yeni teknolojileri kullanma

İnsan ve teknoloji kavramlarını birlikte kullanıyoruz. Çünkü, teknoloji insanlığı için çok önemli bir araçtır ve insanların karşılıklı ilişkilerini daha da artırarak, için yeni imkanlar sunar.

Kemal ŞAHİN

10



Şahinler Holding çalışanlarımızın güç kaynağı

Vizyonumuz

Yaşanın renk katan ürünlerimizi mükemmel kalite ve hizmet anlayışı ile uygun fiyata sunarak, Cebimize dünyanın en ön sıralarına taşınmaktır.

Misyonumuz

Temelini sevgi ve saygının oluşturduğu ekip ruhuna benimsen ve fildi kültürlerden oluşan Şahinler Holding çalışanlarımızın mutluluğunu sağlamak ve bu yüksek motivasyonla dünyanın dört bir yanındaki müşterilerimizi memnun etmektir.

11



Kurum Kültürümüzü Oluşturan Temel Değerler

Açıklık ve Şeffaflık	İnsana Değer Vermek
Adalet ve Fırsat Eşitliği	Güler yüzlü İletişim
Dürüstlük ve Güvenilirlik	Ekip Çalışması
Çalışkan ve Özveri Olmak	Yeniliğe / Değişime Açık Olmak
Verimlilik / Tutumluluk	Müşteri Odaklı Olmak
Düzenlilik / Disiplin	Toplam Kalite

12



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



17



18



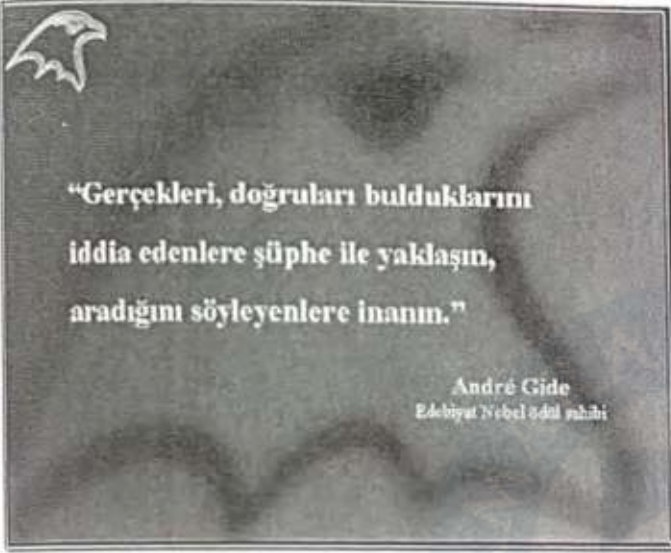
19



20



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



21



22



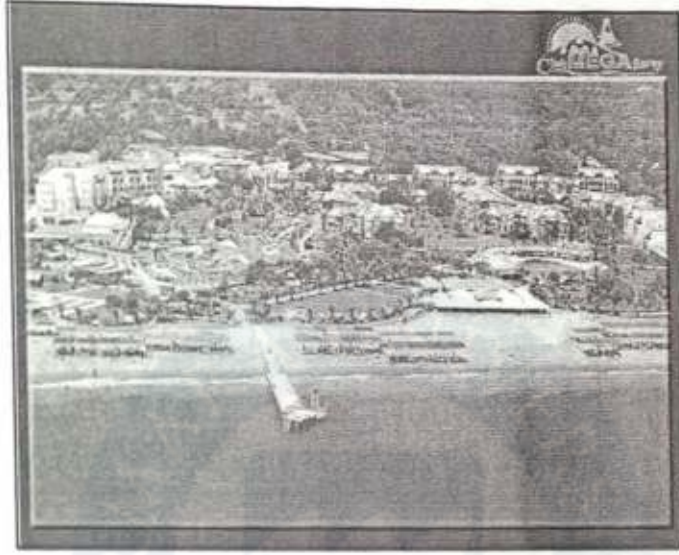
23



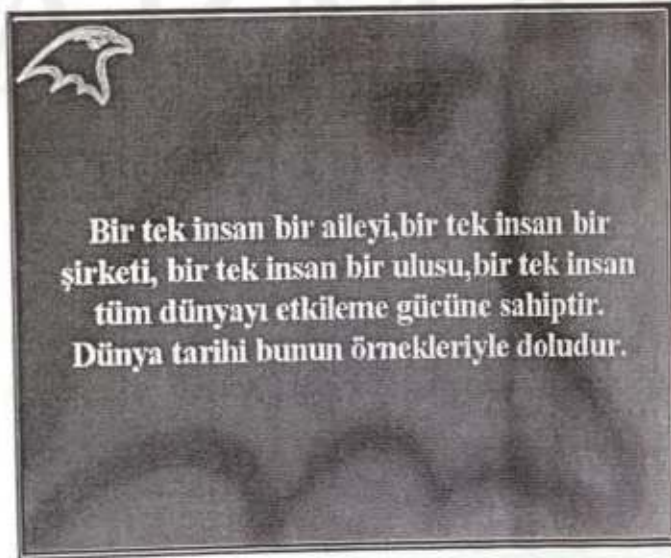
24



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



25



**Bir tek insan bir aileyi, bir tek insan bir
şirketi, bir tek insan bir ulusu, bir tek insan
tüm dünyayı etkileme gücüne sahiptir.
Dünya tarihi bunun örnekleriyle doludur.**

26



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Dr. Till Becker

“Entwicklung der kleinen und mittelständischen Industrie in der Türkei – Ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive eines Automobilherstellers”

Kurzfassung

Die Entwicklung der Lieferantenindustrie in der Türkei hat sowohl für die kleinen und mittelständischen Zulieferer als auch für die gesamte Industrie darüber hinaus eine enorme Bedeutung. Die Materialkosten bilden den grössten Kostenblock bei allen Industrieunternehmen. Deswegen muss der Einkauf des Unternehmens sicherstellen, dass diese Summe bei den weltweit besten Lieferanten für erstklassige Technologien und Produkte und zu günstigen Konditionen ausgegeben wird und die qualitätsmässig und terminlich zufrieden stellende Versorgung der Produkte sichergestellt ist. Wie in Deutschland, wo die klein- und mittelständischen Zulieferer einen grossen Beitrag zur Wirtschaft leisten und sehr viele Arbeitnehmer beschäftigen, nehmen auch die klein- und mittelständischen Zulieferer in der Türkei eine wichtige Rolle in der türkischen Wirtschaft ein. Jedoch ist das vorhandene Potenzial noch lange nicht genug ausgenutzt und die Lieferanten sind leider auch nicht in der Lage aus eigener Kraft die Möglichkeiten in diesem Bereich voll auszuschöpfen. Aus diesem Grund wurden bei Mercedes Benz Türk A.Ş. (MBT) in 2003, in Zusammenarbeit mit der zentralen Abteilung von Daimler

Chrysler (DC) aus Deutschland, unter dem Bereich Einkauf die Lieferantenentwicklungsaktivitäten gestartet. Durch diese Aktivitäten war es MBT möglich die Lieferanten entsprechend gut zu unterstützen. Ziel der Förderung ist es, die ermittelten “Schwachstellen” des Lieferanten zu beheben und den Lieferanten in die Lage zu bringen an DC oder MBT zu beliefern. Lieferanten die durch unsere Aktivitäten unterstützt wurden, sind nicht nur in der Lage an MBT Teile zu liefern, sondern sind sogar in der Lage Teile weltweit an alle DC-Werke zu liefern. Dadurch ist es den DC-Werken möglich ihre Kosten zu senken und Gewinne zu erhöhen, auf der anderen Seite profitieren die Zulieferer in der Türkei von grösseren Volumen und können somit ihre Kapazitäten weiterausbauen und komparative Kostenvorteile für sich nutzen. Folglich haben wir als MBT sehr gute und praktikable Methoden entwickelt, um die Lieferantenindustrie zu unterstützen, zu entwickeln und die Belieferung lokal und global zu gewährleisten. Die Lieferantenförderungsaktivitäten bei MBT sind ein gutes Beispiel dafür, wie die kleine und mittelständische Zuliefererindustrie den deutschen Markt erschließen kann.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

1. Hintergrund

1.1 Umfeld

Die westeuropäische Industrie war im Laufe der letzten Jahre vielschichtigen und unterschiedlichen Veränderungen unterworfen. Auf globaler Ebene führte diese Situation zu einer Verengung der Märkte, einem Anstieg des Wettbewerbs und einer Verkürzung der Innovationszyklen. Unternehmen sind dazu gezwungen, flexibler, innovativer und schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und insbesondere zu agieren. Während die Betriebe in den Industrieländern mit Faktoren wie starren Gesetzesgebungen und hohen Lohn- und Produktionskosten zu kämpfen haben, profitieren die Low-Cost-Länder von ihren günstigen Produktionsmöglichkeiten. Für Unternehmen ist es daher elementar, ihre Strategien entsprechend den Marktgegebenheiten und Kundenanforderungen neu auszurichten.

1.2 Notwendigkeit zur Entwicklung der Zulieferer

Die Entwicklung der Zulieferindustrie in der Türkei beinhaltet sowohl für die kleinen und mittelständischen Lieferanten, als auch für die gesamte Industrie eine enorme Bedeutung. Bei Industrieunternehmen stellen die Materialkosten den grössten Kostenblock dar. Der Einkauf eines Unternehmens muss daher sicherstellen, dass dieser Anteil in die weltweit besten Lieferanten für

erstklassige Technologien und Produkte sowie zu günstigen Konditionen investiert wird und weiterhin die qualitätsmässig und terminlich zufriedenstellende Versorgung der Produkte gewährleistet ist.

Wie in Deutschland, wo klein- und mittelständische Zulieferer einen grossen Beitrag zur Wirtschaft leisten und sehr viele Arbeitnehmer beschäftigen, nehmen auch die klein- und mittelständischen Zulieferer in der Türkei eine wichtige Rolle in der türkischen Wirtschaft ein. Allerdings wird das vorhandene Potenzial längst nicht effektiv genug genutzt und die Lieferanten selbst sind leider auch nicht immer in der Lage, aus eigener Kraft die Möglichkeiten in diesem Bereich voll auszuschöpfen.

Um den DaimlerChrysler (DC)-Werken die Vorteile einer globalen und Mercedes Benz Türk A.Ş. (MBT) einer lokalen Einkaufsstrategie in der Türkei zu ermöglichen, bedarf es einer starken Zulieferindustrie, auf die man zurückgreifen kann. Aus diesem Grund wurden 2003 bei MBT – in Zusammenarbeit mit der zentralen Abteilung aus Deutschland – unter dem Bereich Einkauf die Lieferant-entwicklungsaktivitäten gestartet.

Parallel zu diesen Gegebenheiten hat sich unsere ständig weiterentwickelnde Lieferantenindustrie als gewaltiges Potenzial erwiesen, auch unsere anderen DC-Werke weltweit mit Teilen zu beliefern. Diese Aktivitäten laufen bei DC



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

unter dem Projektnamen „Empowerment“. Der Fokus hierbei liegt hauptsächlich auf der Teileversorgung unserer DC-Werke in Europa. Doch um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Lieferanten die Anforderungen unseres Unternehmens erfüllen oder durch unterstützende Massnahmen, beispielsweise durch individuelle Förderungsprogramme, in die entsprechende Lage gebracht werden.

2. Lieferantenentwicklung bei Mercedes-Benz Türk

Die Aktivitäten der Lieferantenentwicklung ermöglichen eine tatkräftige Unterstützung der Lieferanten. Ziel der Förderung ist es, die ermittelten „Schwachstellen“ des Lieferanten zu beheben und ihn auf das Niveau zu bringen, DC oder MBT zu beliefern. Somit sind von uns betreute Lieferanten nicht nur fähig, MBT zu versorgen, sondern vermögen Teile weltweit an alle DC-Werke zu exportieren. Demzufolge können einerseits die DC-Werke ihre Kosten senken und Gewinne erhöhen. Auf der anderen Seite profitieren die Zulieferer in der Türkei von grösseren Volumina und haben die Möglichkeit, ihre Kapazitäten weiter auszubauen und komparative Kostenvorteile für sich zu nutzen.

Die Lieferantenentwicklung besteht aus den zwei wichtigen Schritten Lieferantenbewertung und Lieferantenförderung. Wir als MBT haben diesbezüglich sehr gute und praktikable Massnahmen entwickelt, die Zulieferindustrie zu unterstützen und zu

entwickeln und damit sowohl die lokale als auch die globale Belieferung zu gewährleisten.

2.1 Lieferantenbewertung

Ziel der Lieferantenbewertungsmethode ist zunächst die Gewinnung eines ersten Eindrucks über das vorhandene Potenzial und die Prozesse des Lieferanten. Der Auftrag zur Durchführung einer Potenzialabschätzung kann sowohl aus dem Einkauf als auch vom Produkt-Projektleiter oder aus den Bereichen Entwicklung, Qualität oder Logistik kommen. Die Aufträge werden mit den Formularen erstellt, die bei DC gemeinsam eingesetzt werden.

Der Lieferantenentwicklung stehen dabei die Methoden der Potenzialabschätzung (Poti) oder der Standardanalyse (StA) zur Verfügung. Welche Art der Methode Anwendung findet, wird nach einer Entscheidungsmatrix bestimmt. Die Potenzialabschätzung wird durch ein interdisziplinäres Team aus den Bereichen Einkauf, Logistik, Entwicklung, Qualität, Fertigung und dem dazugehörigen Lieferantenförderer vor Ort beim Lieferanten durchgeführt, wohingegen Standardanalysen bei bereits vorhandenen Lieferanten MBT-intern erfolgen.

Nach dieser Bewertung wird der Lieferant in eine von drei Kategorien eingestuft. Lieferanten der Kategorie eins sind generell für eine direkte Zusammenarbeit geeignet, Lieferanten der Kategorie drei eignen sich grundsätzlich nicht für eine Kooperation. Lieferanten der zweiten



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Kategorie werden für eine Lieferantenförderung empfohlen. Für die Standardanalyse werden die gleichen drei Kategorien benutzt wie für die Potenzialabschätzung.

Zusätzlich zu diesen Bewertungsmethoden wird eine jährliche (kontinuierliche) Lieferantenbewertung gemeinsam mit den Bereichen Einkauf, Qualität und Logistik durchgeführt. Durch die Kombination aller Methoden ist es letztlich möglich, die gesamte Historie des Lieferanten genauer darzustellen und für jeden türkischen Lieferanten individuelle Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten

2.2 Lieferantenförderung

Die Methode der Lieferantenförderung wird parallel zu den bereits angewandten Quality Gate Management-Methoden gestartet und bis zum Quality Gate 4, d. h. bis zum Ende der Entwicklung im Produktentstehungsprozess, gesteuert. Entscheidet man sich zur Zusammenarbeit mit einem Lieferanten vor Lieferung der Teile für die Serienproduktion, so bezeichnet man diesen Zeitabschnitt der Unterstützung als präventive Lieferantenförderung (pLF). Ziel hierbei ist es, nach der Serienproduktion die Teile- und Lieferfähigkeit zu gewährleisten. Die Lieferantenförderung kann sich über einen Zeitraum zwischen sechs und 18 Monaten erstrecken. Sollte dennoch nach der Serienproduktion ein Qualitätsproblem oder ein anderes Problem mit dem Lieferanten auftreten, wird dieses durch gezielte Maßnahmen gelöst. Jene Situation

wird als reaktive Lieferantenförderung bezeichnet. Sowohl bei der präventiven als auch bei der reaktiven Lieferantenförderung werden die Zulieferer vor Ort besucht und gemeinsam ein Maßnahmenkatalog erstellt. Diese Maßnahmen werden dann in regelmäßigen Abständen durch den Lieferantenförderer und ggf. durch Teams aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen in Kontrollbesuchen überprüft.

Zusätzlich zu unseren Aktivitäten unterstützen wir den Lieferanten hinsichtlich der Anlaufabsicherung. Diese Förderungsart erfolgt kurz vor der Serienproduktion, d. h. von QG 4 bis SoP (Start of Production), wie beispielsweise bei unserem neuesten Bus-Modell dem Travego-MBR1. Bei diesem Prozess werden bei den Lieferanten nicht nur die gelieferten Teile kontrolliert, sondern gleichzeitig die Prozesse und die Produktionskapazität detailliert überprüft.

3. Fazit

Abschliessend ist zu bemerken, dass es generell im gemeinsamen Interesse von Mercedes-Benz Türk, DCAG und auch der Türkei liegt, auf eine starke und innovative Lieferantenindustrie zurückzugreifen. Mit stabilen System- und Entwicklungslieferanten streben wir danach, in Bereichen wie Produktion, Einkauf, Qualität, Logistik, Forschung und Entwicklung in der Zukunft gemeinsam enger zusammenzuarbeiten.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Unsere Lieferanten, die zur Versorgung anderer Werke gefördert wurden, lieferten im Jahr 2004 insgesamt einen Betrag von 20 Mio. Euro. Die Anzahl der Lieferanten für unser Bus-Sparte beträgt 14, im LKW-Bereich sind zehn Lieferanten zu verzeichnen.

Unser Ziel in diesem Jahr ist eine deutliche Steigerung der Lieferantenzahl und des Exportvolumens durch entsprechende

Bewertungen, Förderungsmassnahmen und eine strukturierte Lieferantenauswahl.

Die Lieferantenförderungsaktivitäten bei MBT sind beispielhaft dafür, wie die kleine und mittelständische türkische Zulieferindustrie den deutschen Markt erschließen kann. Die Entwicklungen und Aktivitäten in diesem Bereich werden auch den globalen Veränderungen entgegenwirken und für unser Unternehmen ein Maximum an Ertrag sichern.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Dr. Till Becker wurde am 21.05.1957 in Essen, Deutschland, geboren. Nach dem Abitur studierte er Jura an den Universitäten Bonn und Münster. 1986 absolvierte er sein 2. juristisches Staatsexamen am Oberlandesgericht Hamburg. 1987 stieg er in die Nachwuchsgruppe der damaligen DaimlerBenz AG ein. Bis 1989 arbeitete er bei Mercedes-Benz do Brasil als Assistent des Präsidenten und anschliessend als Senior Manager für Händlerentwicklung, Planung und Controlling. 1989 wurde er Assistent des Vorstandes für Nutzfahrzeuge der DBAG. 1991 wurde er Präsident & CEO der Mercedes-Benz Portugal S.A., 1997 Präsident & CEO der Mercedes-Benz India Ltd. Seit Februar 2000 ist er Präsident & CEO der Mercedes-Benz Türk A.Ş. Neben seiner Tätigkeit als Vertreter der DaimlerChrysler in der Türkei, ist er sozial sehr aktiv und engagiert sich vor allem für die Entwicklung des türkischen FDI-Umfeldes. Er ist u.a. Vorstandsmitglied bei TÜSIAD und TÜSIAD International. Dr. Becker spricht fließend Englisch, Französisch und Portugiesisch. In seiner Freizeit spielt er Golf und Tennis und fährt Ski.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Dr. Till Becker

„Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli Tedarikçi İşletmelerin Gelişimi – Bir Otomobil Üreticisi İşletmenin Tecrübeleri“

Özet

Tedarikçi sanayinin Türkiye’deki gelişimi, hem küçük ve orta ölçekli tedarikçiler için, hem de tüm endüstri için büyük önem taşımaktadır. Malzeme giderleri tüm endüstri şirketlerinde en önemli maliyet kalemidir. Bu yüzden şirketin satın alma bölümü, bu toplamın dünyaca en iyi tedarikçileri için birinci sınıf teknoloji ve ürünler için uygun koşullarla harcanmasını ve ürünlerin kaliteli olarak ve zamanında edinilmesini sağlamalıdır. Küçük ve orta ölçekli tedarikçi işletmelerinin ekonomiye büyük katkıda bulunduğu ve çok fazla çalışanı istihdam ettiği Almanya’da olduğu gibi Türkiye’de de KOBİ niteliğindeki tedarikçiler Türk ekonomisi için büyük önem taşımaktadır. Ancak mevcut olan potansiyel yeteri kadar kullanılmamaktadır ve tedarikçiler kendi güçleriyle bu alanda olanak yaratacak konumda değildirler. Bu sebeple 2003 yılında Mercedes Benz Türk A.Ş. (MBT), Almanya’daki Daimler Chrysler’in (DC) merkez bölümüyle işbirliği içinde satın alma bölümünün altında tedarikçi yetiştirme faali-

yetlerine başladı. Bu faaliyetler sayesinde MBT tedarikçileri desteklemektedir. Destegin amacı, tedarikçilerde tespit edilen zayıf noktaların ortadan kaldırılması ve tedarikçilerin DC veya MBT’de çalışabilecek konuma gelebilmeleridir. Bizim faaliyetlerimizle desteklenen tedarikçiler, sadece MBT’ye parça sevk edebilecek konumda değil, aynı zamanda da dünyada tüm DC birimlerine parça sevk edebilecek durumdadırlar. Bu sayede DC birimleri maliyetlerini düşürmüş ve kar elde etmişlerdir. Diğer taraftan da tedarikçiler Türkiye’de büyük ticaret hacminden kar elde etti ve bu sayede kapasitelerini genişletip üstün bir maliyet avantajı yakalamış oldular. Ayrıca MBT olarak tedarikçi endüstrisini desteklemek, geliştirmek ve bölgesel ve global sevkiyatı emniyet altına alabilmek için çok iyi ve pratik metotlar geliştirdik. MBT’deki tedarikçi destek faaliyetleri KOBİ tedarikçi endüstrisinin Almanya pazarına nasıl girebileceğinin en iyi örneklerinden birini oluşturmaktadır.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

1. Konunun Arka Planı

1.1. Çevre Koşulları

Batı Avrupa sanayii, günümüzde çeşitli tehditlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Son yıllardaki küresel değişiklikler, pazarların daralmasına yol açmış, bunun sonucunda rekabet artmış, ürün geliştirme süreleri çok kısalmıştır. Küresel zorluklarla baştarmayı hedefleyen her şirketin, esnek ve yenilikçi politikalar geliştirmesi zorunludur. Sanayileşmiş ülkeler esneklik tanımayan hukuk yapıları ve yüksek işçi ücretleri nedeniyle rekabet avantajı kaybetmekte, buna karşılık gelişen pazarlar ucuz üretim imkanları sayesinde öne çıkmaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında, şirketlerin stratejilerini günün pazar koşulları ve müşteri beklentilerine göre yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir.

1.2. Tedarikçi Sanayinin Geliştirilmesi

Türk tedarikçi sanayinin gelişimi, hem küçük ve orta ölçekli kuruluşların kendileri için, hem de sanayinin tümü açısından büyük önem arz etmektedir. Hammadde maliyetleri, sanayi kuruluşlarının en önemli girdi kalemini oluşturmaktadır. Sanayi kuruluşlarının satın alma departmanları, en iyi malzemeyi en uygun fiyatlarla en uygun zamanda temin etmekle yükümlüdür. Almanya'da küçük ve orta ölçekli firmalar (KOBİ'ler) ekonomiye büyük katkıda bulunmakta, istihdam sağlama konusunda önemli görevler üstlenmektedir. Aynı önem Türkiye'deki KOBİ'ler için de geçerlidir; ancak bu şirketlerin şu anda buldukları noktaya bakıldığında, toplam po-

tansiyelin henüz gerçekleştirilmemiş olduğu görülmektedir.

Daimler Chrysler'in dünyadaki ve Türkiye'deki satın alma stratejilerini gerçekleştirebilmesi için güvenilir tedarikçi kuruluşlara ihtiyacı vardır. Bu ilişkileri optimum düzeye getirmek amacıyla Mercedes Benz Türkiye (MBT) 2003 yılında satın alma departmanlarıyla beraber "Tedarikçi Geliştirme Faaliyetleri" ne başlamıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde Türk tedarikçi firmaları, dünyanın çeşitli Daimler Chrysler (DC) fabrikalarına parça üretmeye başlamıştır. "Empowerment" başlığı altında yürütülen bu çalışmalar neticesinde dünyadaki çeşitli Mercedes fabrikaları, Türk tedarikçilerinden hammadde satın almaktadır. Bu uluslararası faaliyetin sorunsuz yürüyebilmesi için, tedarikçi firmaların hedeflenen niteliklerde malzeme üretmesi, henüz istenilen düzeyde bulunmayan tedarikçilerin ise bizlerin yardımıyla geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

2. Türkiye'de Tedarikçilerin Gelişimi

Tedarikçi geliştirme programına katılan firmalar, bir müddet sonra yalnızca MBT'ye değil, diğer birçok DC kuruluşuna da ürün satar hale gelmektedir. Bu sayede DC kuruluşları daha yüksek miktarlarda mal alıp maliyetlerini düşürebilmekte; satıcı kuruluşlar da kapasite kullanım oranlarını optimum düzeye getirerek, daha yüksek seviyelerde üretim yapabilmekte, kazançlarını arttırabilmektedir.

Bizler MBT'de geliştirdiğimiz yöntemlerle tedarikçi firmaların gelişimini destekleme politikası izledik ve uluslararası seviyede



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

tedarikçi konumuna gelmeleri için yardımcı olduk. Tedarikçi geliştirilmesi iki önemli adımdan oluşmaktadır: "Tedarikçi Değerlendirmesi" ve "Tedarikçi Geliştirilmesi".

2.1. Tedarikçi Değerlendirmesi

Bu aşamada iki yöntem kullanılmaktadır: "Potansiyel Tahmini" ve "Standart Analiz". Tedarikçi değerlendirme metodunun amacı, firmanın mevcut potansiyelini değerlendirmek ve kategorize etmektir. "Potansiyel Tahmini" tekniği, Satın Alma, Lojistik, ARGE, Kalite gibi çeşitli bölümlerin temsilcileriyle oluşturulan interdisipliner bir ekiple tedarikçinin kendi firmasında uygulanmaktadır. "Standart Analiz" yöntemi ise, mevcut tedarikçilere uygulanan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemlere ek olarak Satın Alma, Kalite ve Lojistik departmanlarıyla beraber senelik (düzenli) tedarikçi değerlendirme faaliyetleri sürdürülmektedir. Tüm bu yöntemlerin sonucu olarak tedarikçi hakkında bir fikir oluşmakta, gelişimi daha iyi izlenmekte ve gelişmesine yönelik özel bir önlemler paketi oluşturulabilmektedir.

2.2. Tedarikçi Geliştirilmesi

"Tedarikçi Geliştirilmesi" yöntemi daha önce anlatılan "Quality Gate Management Yöntemleri"ne ek olarak devreye sokulmaktadır. Bu süreçlerin sonunda üretime başlamadan belirli bir tedarikçiyle çalışmaya karar verilmişse, buna "Önleyici Tedarikçi Desteği" adı verilir. Süresi 6 ile

18 ay arasında değişebilen bu desteğin amacı, seri üretime geçildiği zaman tedarikçinin düzenli teslimatta bulunmasını sağlayabilmektir. Tüm önlemlere rağmen sorun meydana gelmişse, bazı önlemler devreye girer. Bu döneme "Tepkisel Tedarikçi Desteği" adı verilir. Tedarikçi firma bu dönem sırasında kendi işyerinde ziyaret edilir ve beraberce bir önlemler paketi oluşturulur. Tüm bu çalışmalar çeşitli departmanlardan kişilerin katılımıyla gerçekleştirilir.

3. Sonuç

Güçlü ve yenilikçi bir tedarikçi sanayi ile çalışmak, Mercedes Benz Türk için çok önemlidir. Bu nedenle amacımız, tedarikçilerimizle mümkün olduğunca yakın çalışmak ve onların gelişimine azami ölçüde katkıda bulunmaktır. Bugün itibarıyla yakın çalışma içinde olduğumuz tedarikçi sayısı otobüs bölümümüzde 13; kamyon bölümümüzde 10'dur. Bu tedarikçilerden alınan malların toplam maliyeti 2004 yılı itibarıyla 20 milyon EURO olmuştur. Amacımız, gelecekte tedarikçi sayısını ve çalışılan meblağı arttırmaktır. Şirketimizde sağlanan destek faaliyetleri, Türk kökenli küçük ve orta ölçekli firmaların Alman pazarına nasıl giriş yapabileceklerine dair en iyi örnektir. Ortak çalışmalarımız sayesinde global pazar gelişmelerine hep birlikte daha iyi ayak uyduracağımıza ve şirketimiz için maksimum faydayı sağlayacağımıza eminim.

Till Becker, 21.05.1957 yılında Almanya'nın Essen şehrinde doğdu. Bakaloryadan sonra Bonn ve Münster Üniversiteleri'nde hukuk okudu. 1986'da Hamburg Yüksek Eyalet Mahke-



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

mesi'nde 2. devlet hukuk sınavını geçti. 1987'de o zamanki DaimlerBenz A.Ş.'nin yeni nesil grubuna girdi. 1989'a kadar Mercedes-Benz do Brasil'de başkan yardımcısı olarak ve müteakiben geliştirilmesi, planlama ve controlling bölümlerinde kıdemli müdür olarak çalıştı. 1989'da Daimler Benz A.Ş.'nin ihtiyaç taşıtları bölümünde yönetim kurulu asistanı olarak görev yaptı. 1991'de Mercedes-Benz Portugal S.A.'nin başkanı ve CEO'su, 1997'de Mercedes-Benz India Ltd.'i başkanı ve CEO'su oldu. 2000 Şubat'ından beri Mercedes-Benz Türk A.Ş.'nin Başkanı ve CEO'su olarak Türkiye'de görev yapmaktadır. Daimler Chrysler'in Türkiye'deki temsilcisi olmanın yanında, sosyal olarak da çok aktif olan Till Becker, Türkiye'deki doğrudan yabancı yatırım çevresinin gelişiminde aktif rol almaktadır. TÜSIAD ve TÜSIAD International'ın yönetim kurulu üyesidir. Dr. Becker, İngilizce, Fransızca ve Portekizce dillerini akıcı konuşur. Boş vakitlerinde golf ve tenis oynar, kayak yapar.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Lutz Sommer

„Erfahrungen und Erwartungen türkischer KMU's bezüglich einer Expansion in die EU auf Basis einer empirischen Erhebung – Forschungsprojekt der Marmara Universität und Albstadt Sigmaringen Universität“

Kurzfassung

Der Beitrag stellt die Ergebnisse einer empirischen Studie zu den Auslandsaktivitäten türkischer kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), welche die Marmara-University und die Albstadt-Sigmaringen University Anfang 2005 durchgeführt haben, vor. 10.000 türkische KMU wurden abgeschrieben, 813 Antworten sind eingegangen, davon waren 562 verwertbar. Die Gründe für eine Expansion ins Ausland sind wenig überraschend, zwei Aspekte stechen gleichwohl besonders hervor. Geographisches Ziel des Auslandsengagements war insbesondere die EU, aber auch andere Regionen sind stark vertreten. Innerhalb der Europäischen Union entfallen die meisten Nennungen auf Deutschland, dies gilt sowohl für die bisherige Expansion als auch für zukünftig geplante Aktivitäten. Die Unternehmen, die in das europäische Ausland expandierten, gaben dafür insbesondere Kostenvorteile und eine attraktive Infrastruktur an. Betrachtet man die bisher im Ausland angesiedelten Funktionen, sticht neben einigen anderen vor allem Marketing / Vertrieb hervor – nahezu das gleiche Bild ergibt sich bei den zukünftig geplanten Expansionsaktivitäten. Auffällig

ist, dass sich innerhalb die Internationalisierungsformen praktisch eine Ausprägung dominiert, die sich auch zukünftig nicht ändern wird. Im Gegensatz zu bisherigen Expansionen, in deren Rahmen eher selten externe Unterstützung in Anspruch genommen wurde, sollen externe Berater und Institutionen in Zukunft weit stärker konsultiert werden. Sowohl bei bisherigen als auch zukünftigen Expansionen zeigen sich hier deutliche Präferenzen für einige wenige Institutionen. Ein Blick auf die Hindernisse für Expansionen im Allgemeinen zeigt ein überraschend deutliches Bild. Die Gründe, die gegen Aktivitäten in Deutschland im Besonderen sprechen, liegen im Rahmen der Erwartungen. Basierend auf diesen Ergebnissen werden die Chancen für türkische Unternehmen in Deutschland aufgezeigt und Empfehlungen skizziert, die sowohl die EU als auch Deutschland für türkisches Kapital attraktiv machen könnten.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Der türkische Mittelstand ist auf dem Weg nach Europa, wobei er zum einen mit mehr oder weniger typischen Problemen europäischer KMU's kämpft, wie z.B. Finanzierungsproblemen und Mangel an allgemeinem Support. Zum anderen gibt es aber auch türkische Besonderheiten, etwa in Punkto Internationalisierungsform, Art der Finanzierung und Motivation.

METHODISCHES VORGEHEN

Ziel der Studie war die Untersuchung der von türkischen KMU bisher durchgeführten und zukünftig geplanten internationalen Expansionen. Inhaltlicher Schwerpunkt waren hierbei insbesondere die auf Europa gerichteten Aktivitäten.

Basis der Studie war eine Online-Befragung vom November 2004 bis Januar 2005 unter 15.763 türkischen KMU's (= kleinere und mittleren Unternehmen gemäß EU-Definition 2005), von denen 813 antworteten. 562 konnten in die Auswertung einbezogen werden. Es wurden verschiedene Branchen befragt, wobei der Schwerpunkt im Bereich des Maschinenbaues / Metallverarbeitung lag. Geantwortet haben i.d.R. Geschäftsführer bzw. Inhaber.

ERGEBNISSE

1. Gründe für eine Expansion

Unter den befragten Unternehmen wurden hinsichtlich getätigter Expansionen insbesondere Kosten-, Wettbewerbsgründe als auch die politische Stabilität in den ausgewählten Regionen als Gründe genannt. Für zukünftig geplante

Expansionen (= Zeiträumen 2 – 5 Jahre) nehmen Kostenaspekte noch an Bedeutung zu. Dieses Bild wird bestätigt durch die Kontrollfrage nach den erhofften Vorteilen. Ein interessantes Bild hingegen liefert die Frage nach der Zufriedenheit mit bisher durchgeführten Expansionen. Hier herrscht eine eher eine negative Einstellung vor:



Besonders groß scheint demzufolge die Unzufriedenheit mit den staatlichen Rahmenbedingungen in den Zielländern, was offensichtlich anders erwartet worden ist und auf einen Handlungsbedarf hinweist.

2. Aktivitätenverlagerung

Hinsichtlich der Verlagerung von Unternehmensbereichen ins europäische Ausland dominiert gegenwärtig der Bereich Marketing / Vertrieb, dessen Bedeutung bei den zukünftig geplanten Expansionen noch zunimmt. Mit deutlichem Abstand folgen Produktion, Service / Kundendienst und Forschung- u. Entwicklung. Weiterhin lassen die Ergebnisse den Schluß zu, dass letztere Bereiche zukünftig im verstärktem Maße verlagert werden, was einen indirekten Hinweis auf fortgesetzte Expansions-

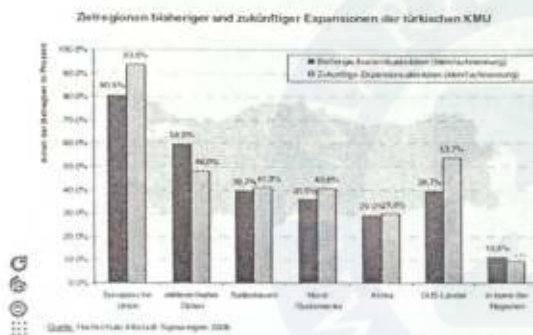


MARMARA ÜNİVERSİTESİ

dynamik, welche insbesondere den Aufbau umfassender Produktionsstätten impliziert, gibt.

3. Zielregion der Expansion

Bevorzugtes Ziel in der Gegenwart ist die Europäische Union. Dieser Trend setzt sich auch in der Zukunft fort, wobei zunehmend auch die ehemaligen Staat der GUS an Bedeutung gewinnen.



Innerhalb der EU bevorzugen türkische KMU's gegenwärtig an erster Stelle Deutschland, gefolgt von Italien, Frankreich und England (vgl. bfai-Studie; Bagoglu 2004). Für die Zukunft nimmt die Bedeutung Deutschlands innerhalb der EU zugunsten der osteuropäischen Länder ab. Deren Zuwachs im Vergleich zu gegenwärtigen Expansion liegt im Bereich um „Faktor 2“.

4. Internationalisierungsform

Aufgrund der verschiedenen wissenschaftlichen Ansätze haben wir uns in dieser Studie an den von Schierenbeck angelehnt, der hinsichtlich der Internationalisierungsform im Sinne der institutionellen Ausprägung des Auslandsengagements von Unternehmen einen Bogen vom Export (=direkt bzw. indirekt) über Lizenzen / Franchising,

Niederlassung und Allianzen bis hin zu Tochtergesellschaften aufspannt. Die Ergebnisse für türkische KMU's zeigen auf, dass die Internationalisierungsform Export eine dominierende Stellung einnimmt, sowohl bei gegenwärtiger als auch bei zukünftiger Expansion. Alle anderen Formen beginnen langsam an Bedeutung zu gewinnen, ohne das man jedoch von nennenswerter Bedeutung sprechen zu könnte. Hier scheint Entwicklungspotential vorzuliegen.



Interessant ist auch die Frage nach den durch die Expansion geschaffenen Arbeitsplätzen im In- und Ausland. Die Mehrheit der Befragten geht im Inland von der Schaffung von Arbeitsplätzen zwischen 1 bis 10 bzw. sogar 11 bis 50 in den nächsten zwei bis fünf Jahren aus. Im Ausland werden türkische KMU's hingegen nur wenige bis keine neuen Arbeitsplätze schaffen, was die überragende Bedeutung des reinen Exports bestätigt. Diejenigen, die bereits Mitarbeiter im Ausland haben, bekunden jedoch eine hohe Zufriedenheit mit diesen.

5. Unterstützung / Support

Auf die Frage, wer die türkischen KMU's bei ihren gegenwärtigen Expansions-

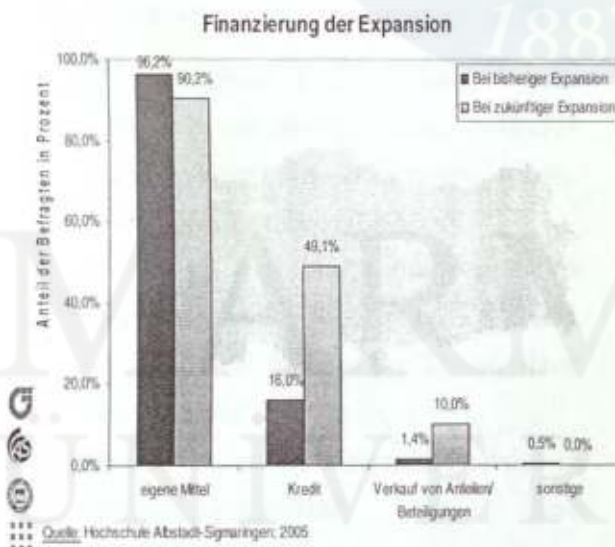


MARMARA ÜNİVERSİTESİ

aktivitäten unterstützt hat, verwiesen die meisten Unternehmen auf die Wirtschaftskammern. Zukünftig wird beabsichtigt, auch verstärkt Unternehmensberater / Rechtsanwälte zu nutzen, wobei letztere aus gegenwärtiger Sicht „Schlechte Noten“ bekamen.

6. Gründe gegen eine Expansionen

Das Unterlassen von Expansionen führten die Unternehmer insbesondere auf die schlechte finanzielle Lage des Unternehmens und die Tatsache noch nicht ausgeschöpfter Potentiale im Heimatmarkt zurück. Dass die Finanzierung ein Problem darstellt wird offenkundig, wenn man sich ein Bild von der gegenwärtigen und zukünftigen Art der Finanzierung von Expansionsaktivitäten verschafft:



Eine Finanzierung aus Eigenmitteln wird sowohl gegenwärtig als auch zukünftig angestrebt. Die Kreditfinanzierung gewinnt jedoch für die Zukunft an Bedeutung.

7. Deutschland und die Türkei

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Deutschland für die türkische KMU ein

wichtiger Markt ist. Interessant ist nun die Frage, wie es speziell hinsichtlich der Gründe gegen eine Expansion nach Deutschland aussieht. Hier fällt auf, dass türkische KMU einerseits die Lohnkostensituation negativ betrachten, andererseits die Konkurrenz im Markt gefürchtet wird. Ein Stimmungsbild gibt folgende Abbildung:

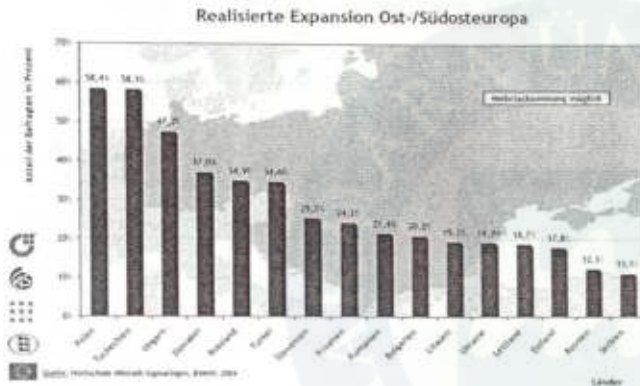
Wesentliche Stärken des Standortes Deutschland sind aus Sicht des türkischen Mittelstandes die politische und wirtschaftliche Stabilität.

Deutschland ist in der Türkei traditionell der größte Investor (o.V. 2005). Welchen Stellenwert hat nun die Türkei bei deutschen KMU's Basierend auf einer aktuellen Studie der Hochschule Albstadt-Sigmaringen (Sommer/Haug 2004) lässt sich feststellen, dass rund ein Drittel der Befragten wirtschaftlich in der Türkei aktiv sind. Der Anteil derer, die sich in der Zukunft neu in der Türkei engagieren wollen, ist jedoch nur halb so groß: deutsche KMU wenden sich verstärkt den EU-Beitrittsländern zu.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Dies wird auch durch die trotz weitestgehend liberalisi-ertem Kapitalverkehr vergleichsweise niedrigen ausländischen Direkt-investitionen in der Türkei bestätigt, während die Direktinvestitionen beispiels-weise bei den EU-Beitrittsländer z.T. stark wachsen (o.V. 2004, S. 15).



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Folgende Kernaussagen lassen sich treffen:

- Die türkischen KMU's sind bereits Erfolgreich in Europa tätig, bedürfen aber Unterstützung in Punkto Finanzierung und Beratung/Support.
- Die EU ist und bleibt das wichtigste Betätigungsfeld türkischer KMU's, wenn auch die Bedeutung Deutschland leicht abnimmt.
- Die Expansion führt zu einen positiven Beschäftigungseffekt bei den betroffenen KMU's.
- Die Form der Internationalisierung zeigt eine starke Konzentration auf direkten/indirekten Export - hier bestehen Potentiale im Hinblick auf Kooperationen mit Firmen des europäischen Mittelstandes.

QUELLENANGABEN

Bagoglu, N. (2003): Wirtschaftstrends Türkei; bfai-Verlag; Istanbul

o.V. (2004): Fragen im Zusammenhang mit der möglichen Mitgliedschaft der Türkei in der europäischen Union, EU-Kommission, Brüssel

o.V. (2005): Türkei: Land – Unternehmen – Produkte, Deutsche Bank AG, Frankfurt

Schierenbeck, H. (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage; München

Sommer, L./Haug, M. (2004): Expansionsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen in internationalen Märkten; Unveröffentlichtes Arbeitspapier der Hochschule Albstadt-Sigmaringen

Sommer, L./Yigit, M. (2005): Expansionsaktivitäten türkischer KMU in Europa; Unveröffentlichtes Arbeitspapier der Hochschule Albstadt-Sigmaringen



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

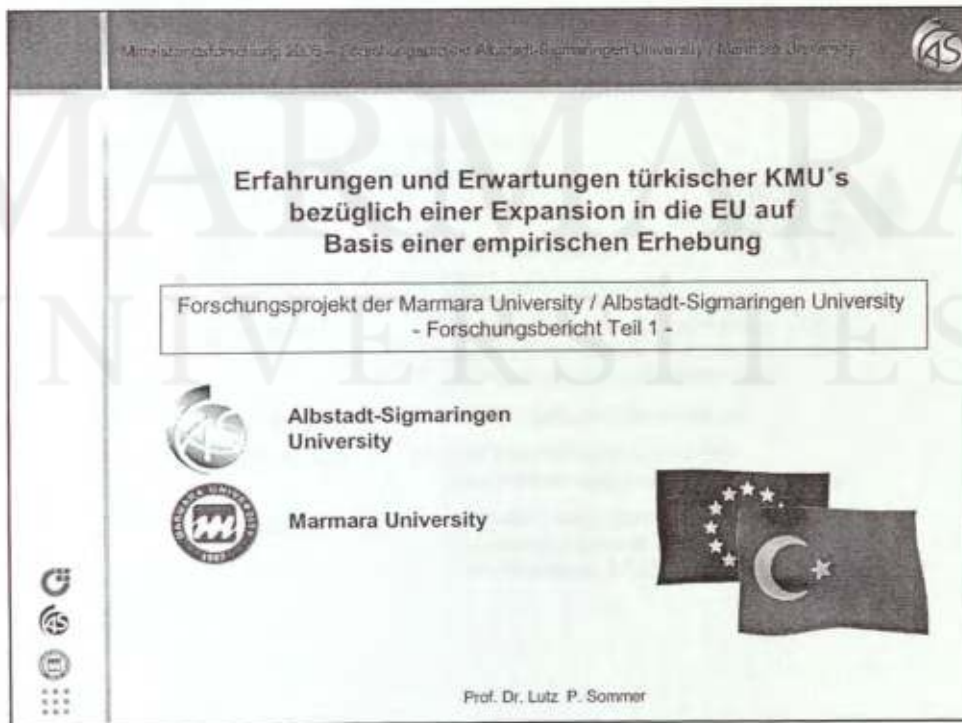
Prof. Dr. Dipl.-Ing. Lutz Sommer, geb. 1966, hat an der Technischen Universität Berlin / Universität Danzig Ingenieurwissenschaften / Wirtschaftswissenschaften studiert und im Rahmen eines deutsch-polnischen Wirtschaftsförderungsprojektes für Grenzregionen promoviert. Als Geschäftsleitungsassistent in einer Berliner Unternehmensgruppe übernahm er den Ausbau der osteuropäischen Firmenaktivitäten und wechselte dann als Auslandsreferent für Osteuropa / Mittleren Osten in den Jungheinrich-Konzern. Danach übernahm er die Funktion eines Bereichsleiters bei der Nilfisk-Advanced / Alto AG des dänischen Mischkonzerns NKT. Seit Ende 2002 ist Herr Sommer als Professor an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen tätig.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ





MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



Inhalte des Vortrages

I. Methodisches Vorgehen

II. Ergebnisse der Umfrage

1. Gründe für eine Expansion
2. Aktivitätenverlagerung
3. Zielregionen der Expansionen
4. Unterstützung / Support
5. Gründe gegen eine Expansion
6. Deutschland und die Türkei



III. Schlussfolgerungen

IV. Ausblick

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



I. Methodisches Vorgehen

<u>Art:</u>	Online-Befragung
<u>Zeitraum:</u>	Nov. 2004 – Jan. 2005
<u>Unternehmen:</u>	Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) gemäß EU-Definition 01/2005 (= bis max. 50 Mio € Umsatz / 250 Mitarbeiter)
<u>Befragte KMU :</u>	15.763 türkische Unternehmen
<u>Rücklaufquote:</u>	813 Unternehmen, wovon 562 Unternehmen ausgewertet wurden (3,6 %)
<u>Auswertung:</u>	Methoden der deskriptiven als auch analytischen Statistik in Verbindung mit dem Programm SPSS



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

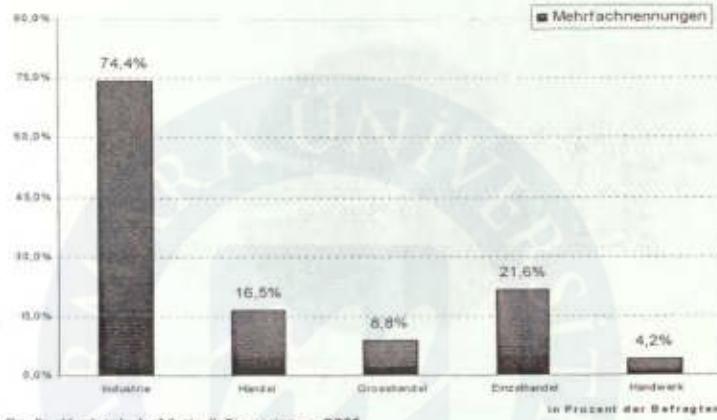




MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



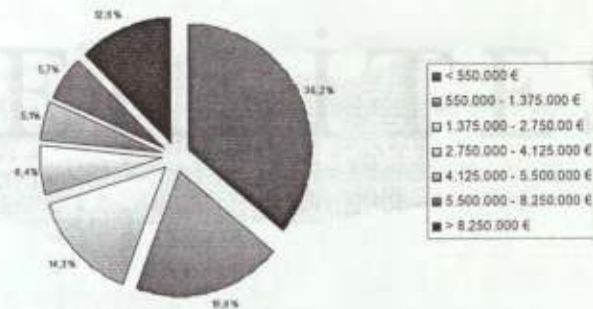
I. Methodisches Vorgehen
> Sektorale Verteilung der Teilnehmer



Quelle: Hochschule Abstadt-Sigmaringen, 2005
 Prof. Dr. Lutz P. Sommer



I. Methodisches Vorgehen
> Umsatz der befragten Unternehmen



Quelle: Hochschule Abstadt-Sigmaringen, 2005

Prof. Dr. Lutz P. Sommer

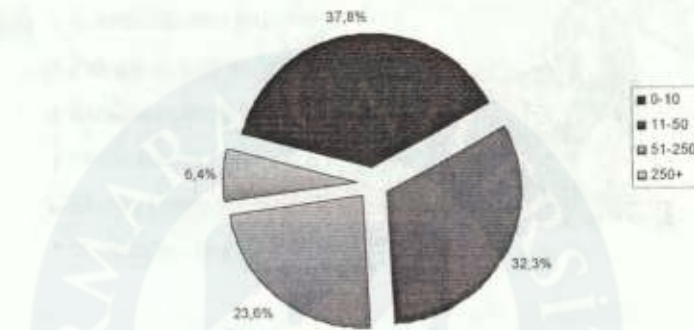




MARMARA ÜNİVERSİTESİ



I. Methodisches Vorgehen > Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen



Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen; 2005

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



I. Methodisches Vorgehen

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Stichprobe entspricht der KMU-Definition der EU hinsichtlich Umsatz- und Mitarbeitervorgabe
- Starke Fokussierung auf den Industriesektor – Automotive / Metall / Elektronik / Textil¹
- Im Hinblick auf die Grundgesamtheit der türkischen KMU's wurde auf die Datenbasis von KOSGEB zurückgegriffen
- Aufgrund der starken Rückläuferquote aus dem Industriesektor ist die Stichprobe im Hinblick auf die Grundgesamtheit nur „bedingt repräsentativ“

Quelle:

¹ Tallidi, R. (2004): Improvements of Turkish Firm in the Globalisation Process, in: Modernisierung u. Strukturwandel in der Türkei, Ege Universität, Hamburger Universität für Wirtschaft u. Politik, S. 20-8

Internet: www.kobinet.org.tr/

Europäische Union: europa.eu.int_de.htm

Prof. Dr. Lutz P. Sommer





MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

II. Ergebnisse der Umfrage

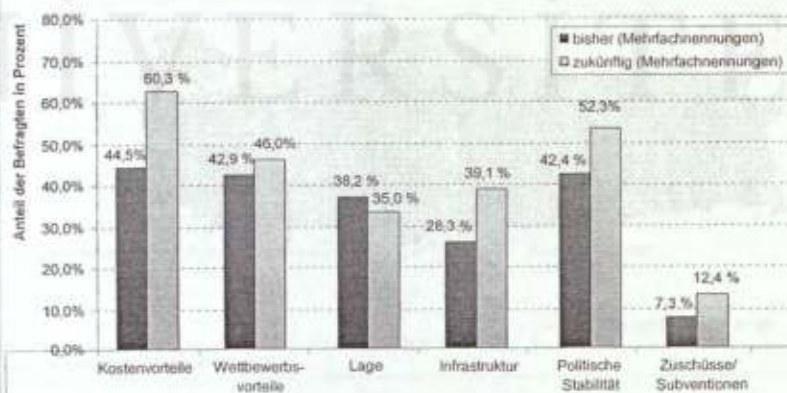
- ▶ 1. Gründe für eine Expansion
- 2. Zielregionen der Expansionen
- 3. Expansionsformen / -bereiche
- 4. Unterstützung / Support
- 5. Gründe gegen eine Expansion
- 6. Deutschland und die Türkei



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

II. Ergebnisse der Umfrage – Gründe ?

> Gründe für bisherige / zukünftige Expansion (= 2 – 5 Jahre) nach Europa



Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen; 2005

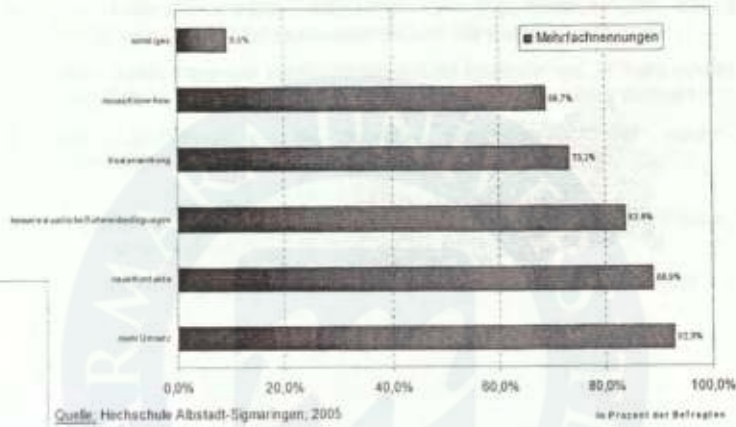


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage - Gründe ?

> Erhoffte Vorteile aus der bisherigen Expansion nach Europa

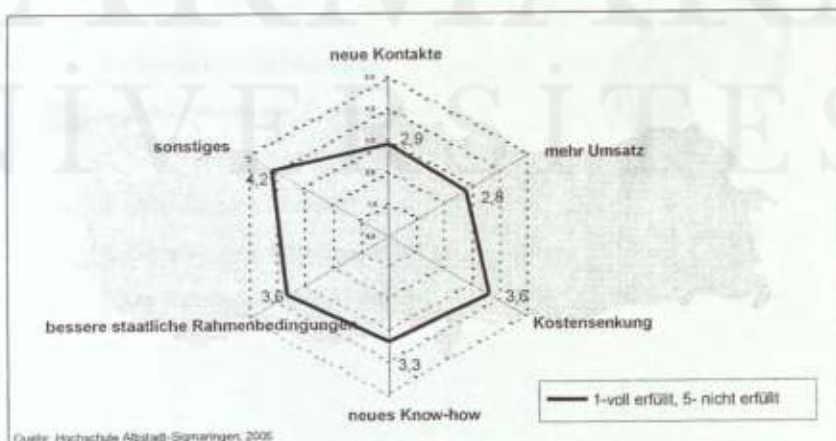


Prof. Dr. Lutz P. Sommer



II. Ergebnisse der Umfrage – Gründe ?

> Zufriedenheit mit der bisherigen Expansion nach Europa



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

II. Ergebnisse der Umfrage – Gründe ?

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Die treibenden Kräfte hinsichtlich der Expansion in die EU sind Kostenvorteile, Wettbewerbsaspekte und die politische Stabilität
- Die erhofften Vorteile waren insbesondere bezogen auf „Höhere Umsätze, verbesserte Rahmenbedingungen und neue wirtschaftliche Kontakte“
- Die Zufriedenheit mit der aktuellen Expansion hält sich jedoch „in Grenzen“:

Rahmenbedingungen stellen sich für türkische KMU's offenbar als schwierig dar

Erwartung an „Höhere Umsätze“ wurde nur befriedigend erfüllt



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

II. Ergebnisse der Umfrage

1. Gründe für eine Expansion
- ▶ 2. Zielregionen der Expansionen
3. Expansionsformen / - bereiche
4. Unterstützung / Support
5. Gründe gegen eine Expansion
6. Deutschland und die Türkei



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

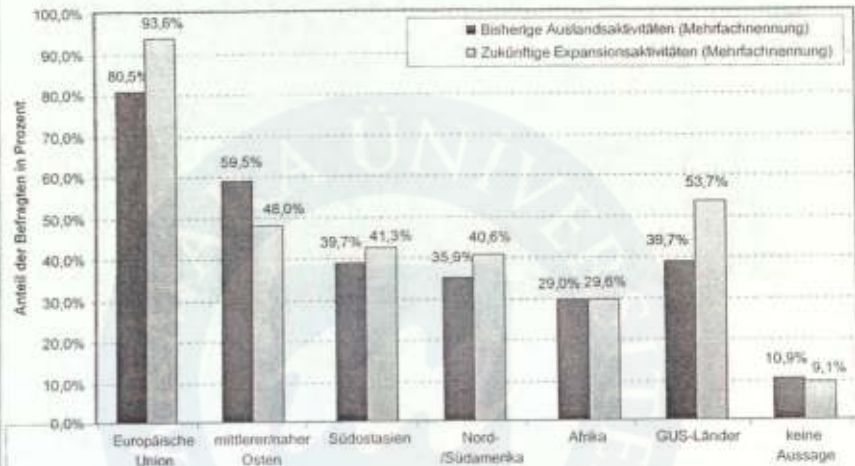


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage – Zielregionen ?

> Zielregionen bisheriger / zukünftiger Expansions (= 2 – 5 Jahre)

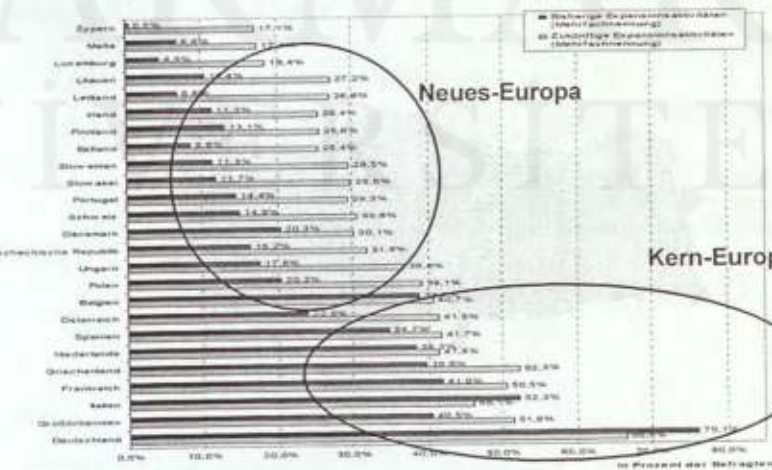


Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005



II. Ergebnisse der Umfrage – Zielregionen ?

> Zielländer bisheriger / zukünftiger (= 2 – 5 Jahre) Expansions in die EU



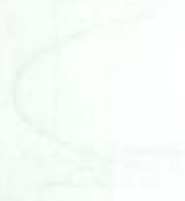
Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005

Prof. Dr. Lutz P. Sommer

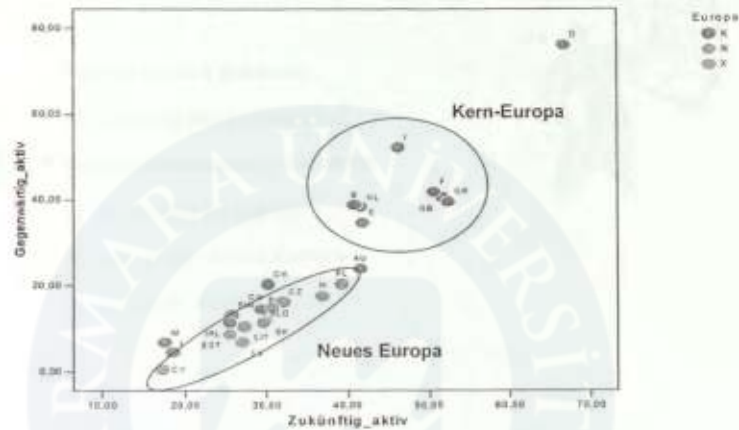


MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Kitapçılık



Gegenwärtige u. zukünftige Aktivität in %



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

II. Ergebnisse der Umfrage - Zielregion ?

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Europa ist das Hauptziel türkischer Expansionsaktivitäten und wird dies in der Zukunft in noch verstärkterem Maße sein²
- Der „Mittlere Osten“ scheint an Bedeutung zu verlieren, wohingegen die ehemaligen GUS-Länder deutlich an Attraktivität gewinnen
- Innerhalb Europas streben türkische KMU zukünftig verstärkt in Richtung „Neues Europa“; die europäischen Kernländer haben weiterhin eine hohe Bedeutung, verzeichnen aber vergleichbar nur geringe Zuwachsraten bzgl. geplanter Expansionsaktivitäten³
- Einige europäische Länder verlieren zukünftig sogar an Bedeutung (z.B. Deutschland / Italien), allerdings auf hohem Niveau
- Deutschland^{4,5} bleibt dennoch auf Platz 1

Quelle:

² EU-Kommission (2004). Fragen im Zusammenhang der möglichen Mitgliedschaft der Türkei in die EU. Arbeitsdokument, Brüssel

³ ifa (2004). Türkische Konjunktur bleibt in Fahrt, Dezember 2004

⁴ Deutsche Bank AG (2005). »markets – Türkei, S. 4

⁵ ifa (2004). Wirtschaftstrends 2004 / 2005, S. 26 ff.

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

II. Ergebnisse der Umfrage

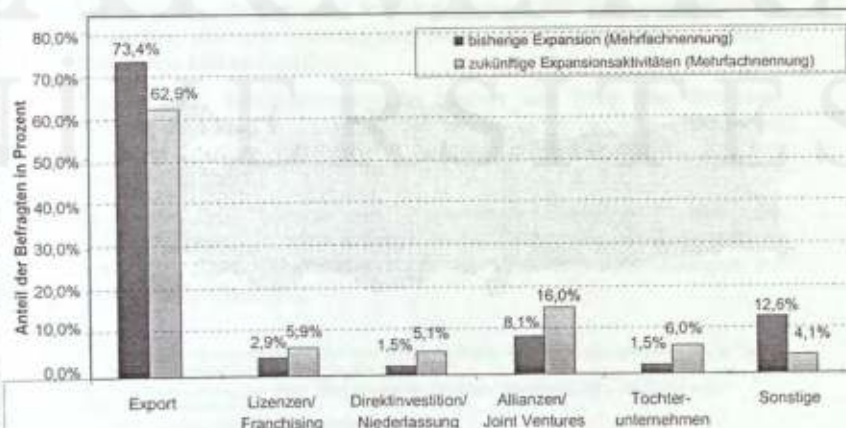
1. Gründe für eine Expansion
2. Zielregionen der Expansionen
- ▶ 3. Expansionsformen / -bereiche
4. Unterstützung / Support
5. Gründe gegen eine Expansion
6. Deutschland und die Türkei



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

II. Ergebnisse der Umfrage – Expansionsform / -bereiche

> Expansions- bzw. Internationalisierungsform



Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005



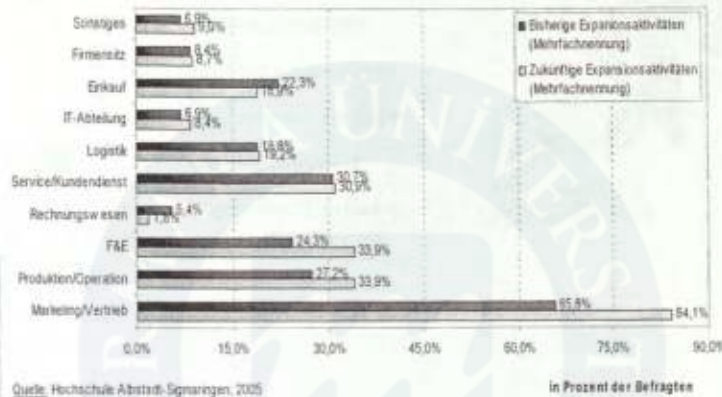


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage – Expansionsform / - bereiche

> Bisherige und zukünftige Verlagerung von Unternehmensbereichen im Rahmen der Expansionsaktivitäten



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



II. Ergebnisse der Umfrage – Expansionsform / - bereiche

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Der Export (direkter oder indirekter Form) hat eine herausragende Bedeutung, die auch zukünftig hoch bleibt – Zaghaftigkeit / Unsicherheit / Erfahrungsdefizite der KMU ?
- Alle anderen Erscheinungsformen bleiben aus Sicht des türkischen Mittelstandes auch in 2 bis 5 Jahren nahezu bedeutungslos – hier liegen unausgeschöpfte Potentiale⁶ („Mittelstandskooperation“^{7B} – das unentdeckte Land“)
- Bei den zu verlagernden Unternehmensbereichen steht der Marketingbereich / Vertriebsbereich an der Spitze, ganz im Gegensatz zu deutschen KMU; überraschend gibt es aber auch Überlegungen zur Produktionsverlagerung

Quelle:

⁶ Tatlıcı, R. (2004): Improvements of Turkish Firm in the Globalization Process, in: Modernisierung u. Strukturwandel in der Türkei, Ege Universität, Hamburger Universität für Wirtschaft u. Politik, S. 25 ff.

⁷ Bund türkisch-europäischer Unternehmer (2004): Zukunftsmarkt Türkei bietet Mittelstand hervorragende Absatzchancen / Handelschancen am Bosphorus aktiv

⁸ InK (2005): Firmengod Türkei eCommerce / Informationstechnologie

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage

1. Gründe für eine Expansion
2. Zielregionen der Expansionen
3. Expansionsformen / -bereiche
- ▶ 4. Unterstützung / Support
5. Gründe gegen eine Expansion
6. Deutschland und die Türkei

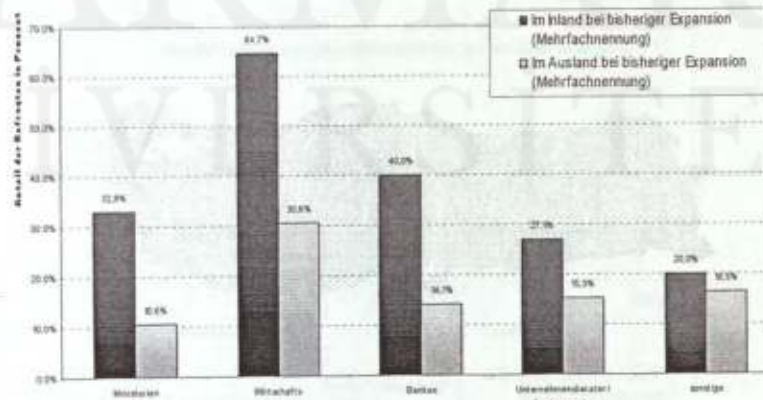


Prof. Dr. Lutz P. Sommer



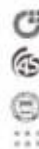
II. Ergebnisse der Umfrage - Support

> Unterstützung bei der bisherigen Expansion



Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



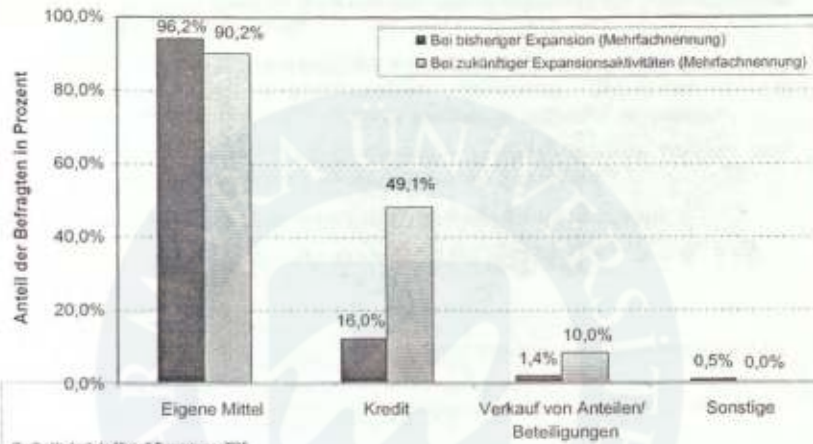


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage - Support

> Finanzielle Unterstützung / Finanzierung der Expansion



Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005



II. Ergebnisse der Umfrage - Support

> Unterstützung durch Mitarbeiter im Ausland



Ausland

Inland



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

II. Ergebnisse der Umfrage - Support

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Die Unterstützung für die Expansion wurde hauptsächlich über inländische Supporter abgewickelt⁹
- Der staatliche / halbstaatliche Anteil (z.B. Ministerien) ist dominant im Vergleich zu privatwirtschaftlich orientierten Supportern (z.B. Unternehmensberater) – Berater werden als „schlecht“ eingestuft !
- Die Finanzierung ¹⁰ ist im Vergleich zu vielen anderen Ländern stark eigenkapitalabhängig¹¹ – Hemmnis bei der Expansion ?
- Kreditfinanzierung gewinnt jedoch an Bedeutung / Akzeptanz
- Ausländische Mitarbeiter werden „positiv“ gesehen^{12,13}

Quelle:

⁹OECD (2004): Small and medium-sized enterprises in Turkey, S. 51 ff.

¹⁰OECD (2004): Small and medium-sized enterprises in Turkey, S. 31 ff.

¹¹Tatlıd, R. (2004): Improvements of Turkish Firms in the Globalisation Process, in: Modernisierung u. Strukturwandel in der Türkei, Ege Universität, Hamburger Universität für Wirtschaft u. Politik, S. 35 ff.

¹²Manager-Magazin (2004): Deutsche werden Jobs in der Türkei suchen.

¹³Tatlıd, R. (2004): Improvements of Turkish Firms in the Globalisation Process, in: Modernisierung u. Strukturwandel in der Türkei, Ege Universität, Hamburger Universität für Wirtschaft u. Politik, S. 40

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



II. Ergebnisse der Umfrage

1. Gründe für eine Expansion
2. Zielregionen der Expansionen
3. Expansionsformen / - bereiche
4. Unterstützung / Support
- ▶ 5. Gründe gegen eine Expansion
6. Deutschland und die Türkei



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



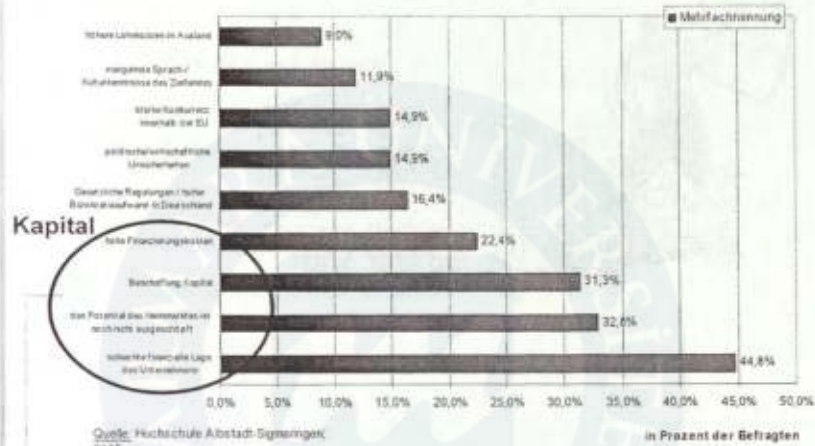


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



II. Ergebnisse der Umfrage – Keine Expansion ?

> Gründe, die gegen eine Expansion sprechen



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



II. Ergebnisse der Umfrage – Keine Expansion ?

Erkenntnisse / Kernaussagen:

- Die finanzielle Lage der KMU ist optimierungsbedürftig¹⁴
- „Nichtausgeschöpfte Potentiale¹⁵“ im Heimatmarkt reduzieren ebenfalls die Expansionsaktivitäten der türkischen KMU
- Lohnkosten „schrecken“ nicht, da primär keine Produktionsverlagerungen ins Ausland geplant sind

Quelle:

¹⁴Falck, R. (2004): Improvements of Turkish Firm in the Globalisation Process, in: Modernisierung u. Strukturwandel in der Türkei, Ege Universität, Hamburger Universität für Wirtschaft u. Politik, S. 35 ff.

¹⁵OECD (2004): Small and medium-sized enterprises in Turkey, S. 68 ff.

Prof. Dr. Lutz P. Sommer




MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Mittelstandsforschung 2005 – Forschungsprojekt Albstadt-Sigmaringen University / Marmara University

AS

II. Ergebnisse der Umfrage

1. Gründe für eine Expansion
2. Zielregionen der Expansionen
3. Expansionsformen / -bereiche
4. Unterstützung / Support
5. Gründe gegen eine Expansion
- ▶ 6. Deutschland und die Türkei



Prof. Dr. Lutz P. Sommer

Mittelstandsforschung 2005 – Forschungsprojekt Albstadt-Sigmaringen University / Marmara University

AS

II. Ergebnisse der Umfrage – Deutschland ?

> Interesse an einer Expansion nach Deutschland

Kategorie	Prozent der Befragten
... sind bereits wirtschaftlich in Deutschland aktiv	33,6%
... werden in nächster Zeit eine Investition in Deutschland tätigen	40,5%
Nein, Deutschland passt nicht zu unserer Geschäftsstrategie	25,9%

Quelle: Hochschule Albstadt-Sigmaringen, 2005


Prof. Dr. Lutz P. Sommer



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Mittelstandsforschung 2005 - Forschungsprojekt | Abstract | Sigmaringen University | Marmara University

III. Schlussfolgerungen



- 1 Europa ist und bleibt für türkische KMU Handelspartner Nr. 1
- 1 Bisherige Auslandserfahrungen / -aktivitäten türkischer KMU lassen auf weitere Expansionen schließen
- 1 Expansionsaktivitäten werden durch Finanzierungsschwierigkeiten gedämpft
- 1 Die bevorzugte Internationalisierungsform „Export“ steht wachsender Expansion entgegen
- 1 Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen sind noch schwach ausgeprägt („ Kooperation – das unentdeckte Land“)

Prof. Dr. Lutz P. Sommer

Mittelstandsforschung 2005 - Forschungsprojekt | Abstract | Sigmaringen University | Marmara University

IV. Ausblick



■ Im Rahmen des Forschungsprojektes werden weitere Teilprojekte durchgeführt:

Projektteil	Gegenstand	Status
Teil No. 1:	Türkische KMU – EU	abgeschlossen
Teil No. 2:	Türkische KMU – Deutschland	in Bearbeitung
Teil No. 3:	Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen KMU's	in Planung

Prof. Dr. Lutz P. Sommer



III. Schlussfolgerungen



- i** Europa ist und bleibt für türkische KMU Handelspartner Nr. 1
- i** Bisherige Auslandserfahrungen / -aktivitäten türkischer KMU lassen auf **weitere Expansionen schließen**
- i** Expansionsaktivitäten werden durch **Finanzierungsschwierigkeiten** gedämpft
- i** Die bevorzugte **Internationalisierungsform „Export“** steht wachsender Expansion entgegen
- i** Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen sind noch schwach ausgeprägt („ **Kooperation – das unentdeckte Land***)



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



IV. Ausblick



- Im Rahmen des Forschungsprojektes werden weitere Teilprojekte durchgeführt:

Projektteil	Gegenstand	Status
Teil No. 1:	Türkische KMU – EU	abgeschlossen
Teil No. 2:	Türkische KMU – Deutschland	in Bearbeitung
Teil No. 3:	Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen KMU's	in Planung



Prof. Dr. Lutz P. Sommer



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Lutz Sommer

„Avrupa Birliği Pazarına Açılma Bğlamında Türk KOBİ'lerinin Deneyim ve Beklentileri – Marmara Üniversitesi ve Albstadt Sigmaringen Üniversitesi Ortak Araştırma Projesi”

Özet

Bu sunum; Marmara Üniversitesi ve Albstadt-Sigmaringen Üniversitesi'nin ortaklaşa olarak 2005'in başında yürüttüğü Türk küçük ve orta ölçekli firmaların (KOBİ) yurtdışı aktivitelerini incelediği ampirik bir çalışmanın sonuçlarını içermektedir. 10.000 Türk KOBİ'sine mail yoluyla anket gönderilmiştir, bunlardan 813 tanesi geri dönmüştür ve 562 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Yurtdışına açılmanın sebepleri şaşırtıcı değildir. Bu sebeplerden özellikle iki nokta öne çıkmaktadır. Yurtdışı aktiviteleri için hedeflenen coğrafik yer özellikle AB ülkeleridir, ama diğer bölgeler de hedeflenen yerler arasındadır. AB ülkeleri arasında Almanya öne çıkmaktadır. Bu şu ana kadar olan yurtdışı açılımları için olduğu gibi gelecekte planlanan açılımlar için de geçerlidir. Avrupa ülkelerine açılan şirketler buna sebep olarak maliyet avantajını ve cazip alt yapı

olanaklarını göstermektedirler. Şu ana kadar yurtdışındaki ülkelerde yapılan çalışmalar incelendiğinde pazarlama ve satış aktiviteleri diğerlerine oranla öne çıkmaktadırlar. Gelecekte yapılması planlanan büyüme çalışmalarında da aynı tablo görülmektedir. Gelecekte de değişmeyecek olan uluslararasılaşma biçimlerinin pratikte baskın bir yere sahip olması göze çarpmaktadır. Dış destek alımının nadir olarak rastlandığı şu ana kadar ki büyümelerin tersine gelecekte dış danışmanlar ve kurumlarla iş birliğine girilmesi gerekmektedir. Büyüme engelleyen durumlara bakıldığında şaşırtıcı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Almanya'da yapılan faaliyetlerin en önemli nedenlerinden biri beklentilerdir. Bu sonuçlara dayanarak Türk şirketlerinin Almanya'daki şansları ortaya konmuştur ve hem AB hem de Almanya'yı Türk yatırımcıları için cazip hale getirecek öneriler sunulmaktadır.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Türk orta ölçekli şirketler Avrupa yolunda Avrupa KOBİ'lerinin tipik sorunları olan finansman ve destek eksikliği sorunlarıyla savaşıyorlar. Bunun yanında Türklere özgü uluslararasılaşma biçimi, finansman şekli ve motivasyon gibi sorunları da var.

Metodoloji

Araştırmanın amacı, Türk KOBİ'lerinin mevcut ve gelecekte planlanan uluslararasılaşma süreçlerini araştırmaktır. Buradaki ağırlık noktası, özellikle Avrupa'da sürdürülen aktivitelerdir. Araştırmanın temelini, Kasım 2004 ve Ocak 2005 tarihleri arasında online olarak yürütülen anket çalışması 15.763 Türk KOBİ'sine gönderilmiş, 813'ünden cevap gelmiştir. Bunlardan 562 tanesi değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Anket, ağırlıklı olarak makine inşası/metal işleme sektörleri olmak üzere değişik branşlarda yapılmıştır. Cevaplayanlar şirket sahipleri ve yöneticileridir.



Sonuçlar

1. Büyümenin Sebepleri

Araştırma kapsamındaki şirketler büyüme sebebi olarak özellikle masrafları, rekabeti ve seçilen bölgelerdeki politik istikrarı gösteriyorlar. Gelecekte planlanan büyü-

melerde (2-5 yıl içinde) masraflar en önemli sebep olarak gösterilmektedir. Bu resim, beklenen avantajlara yönelik kontrol sorularıyla destekleniyor. Buna karşılık şu ana kadar yapılan büyümelerde memnun olup olunmadığına dair sorulara verilen cevaplar ortaya ilginç bir tablo çıkarıyor. Burada negatif bir düşünce hakim olduğu görülmektedir: En önemli memnuniyetsizlik hedef ülkelerdeki resmi konularla ilgilidir.

2. Faaliyet Alanı Değişikliği

Şirketlerin Avrupa ülkelerine kaydırılan faaliyetleri arasında pazarlama ve satış bölümleri ağırlıklı durumdadır. Bu bölümlerin, gelecekte planlanan büyümelerde önemi daha da artacaktır. Bunları açık bir farkla üretim, servis/müşteri hizmetleri ve araştırma ve geliştirme izlemektedir. Bulguların sonuçlarına gelinirse son bölümler gelecekte yüksek oranda kaydırılacak şirket bölümleri arasında yer almaktadır. Bu bölümlerin devam eden büyüme dinamiğine kapsamlı bir üretim merkezinin kurulması açısından dolaylı bir etkisi bulunmaktadır.

3. Büyümenin Hedef Bölgesi

Şu an tercih edilen hedef bölge AB'dir. Bu trend gelecekte de devam edeceği gibi Doğu Bloku devletleri de önem kazanacaktır. Türk KOBİ'leri AB içerisinde Almanya'yı ilk sırada tercih etmektedirler. Bunu İtalya, Fransa ve İngiltere izlemektedir (bfai-Araştırması, Bağoğlu 2004). Gelecekte Almanya'nın önemi Doğu Avrupa ülkelerine nazaran azalacaktır. Bu ülkelerin



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

öneminin artışı şu anki büyümeye nazaran iki kat daha fazladır.

4. Uluslararasılaşma Biçimi

Ankette şirketlerin yurtdışına nasıl açıldıkları ile ilgili olarak Schierenbeck'in uluslararasılaşma biçimleri baz alınarak ihracat (direkt/endirekt), lisans/franchising, birleşme, bağlı ortaklık ve şube seçenekleri verilmiştir.

Türk KOBİ'lerinde en sık rastlanan uluslararasılaşma tipi ihracattır. Bu hem şimdiki hem de gelecekteki açılımlar için geçerlidir. Diğer tipler dikkate alınmayacak kadar yavaş bir şekilde önem kazanmaya başlamışlardır. Burada bir gelişme potansiyeli vardır.

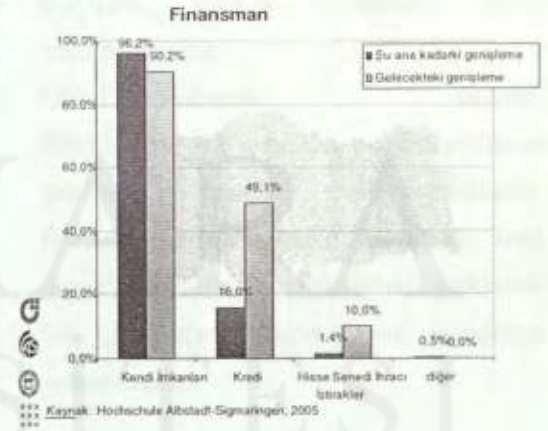
Yurtiçi ve yurtdışında büyüme aracılığıyla kurulan iş alanları üzerine sorunun cevabı da ilginçtir. Anketi cevaplayanların çoğunluğu yurtiçinde gelecek 2-5 yıl içinde 1-10, 11-50 arası istihdam oluşturacaklarını ifade etmektedirler. Buna karşılık Türk KOBİ'leri yurtdışında sadece çok az yeni iş sahası oluşturacaklar ya da hiç yeni istihdam oluşturmayacaklar, ki bu iş sahalari ihracatta önemli bir yere sahiptirler. Yurtdışında çalışanları olanlar bunlardan çok memnunnlardır.

5. Destek

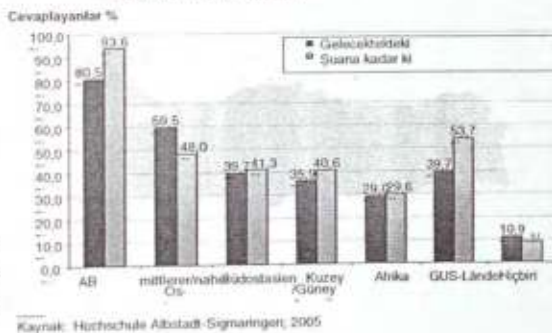
Şu anki büyüme faaliyetlerini kimlerin sübvansе ettiklerine dair sorulan soruya çoğu şirket ticaret odalarını cevap olarak vermişlerdir. Şu an için "kötü notları" bulunan şirket danışmalarından ve avukatlarından gelecekte daha fazla yararlanılacağı da cevaplardan ortaya çıkmaktadır.

6. Büyüme Engellenen Sebepler

Büyüme, şirketleri finansal açıdan dar boğza sokmaktadır. İhracat etkinliklerinin şimdiki ve gelecekteki finansman tiplerine bakıldığında finansmanda ciddi bir problem yaşandığı aşikardır. Şirketlerin kendilerini kendi olanaklarıyla finanse edebilmeleri şimdi olduğu gibi gelecekte de istenen bir durumdur. Buna rağmen kredi yoluyla finansmanın ise gelecekte önemi artacaktır.



Türk KOBİ'lerinin şimdiki ve gelecekteki genişlemeyi seçtikleri hedef bölgeler



7. Almanya ve Türkiye

Yapılan araştırmadan Almanya'nın Türk KOBİ'leri için önemli bir Pazar olduğu anlaşılmıştır. Genişlemeyi engelleyen sebeplerle ilgili sorunun Almanya'yla ilgili olan cevapları ilginç bir tablo ortaya koymaktadır. Burada Türk KOBİ'lerinin bir



MARMARA ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
UNİVERSİTESİ

1966 yılında doğan Prof. Dr. Dipl.-Ing. Lutz Sommer, Berlin Teknik Üniversitesi'nde mühendislik ve Danzig Üniversitesi'nde iktisat okudu. Sınır devletlerine yönelik Almanya-Polonya ortaklı iktisadi teşvik projesi kapsamında doktorasını verdi. Yönetici assistanı olarak Berlin'li bir şirket grubunda doğu avrupalı firmaların faaliyetlerini genişletmeden sorumlu olarak çalıştı. Daha sonra Doğu Avrupa'nun ve Ortadoğu'nun Jungheinrich şirketler grubundaki yurt dışı sözcüsü oldu. Bundan sonra da Danimarkalı karma şirketler grubu NKT'nin bir kurumu olan Nilfisk-Avanced / Alto AG'de bölüm müdürlüğüne geçti. Bay Sommer, 2002'nin sonundan beri yüksek okul Abstadt-Sigmaringen'de profesör olarak görev yapmaktadır.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Zeki Anlağan

„Kooperationen der MGB Metro Group Buying Tic. Ltd. Şti. mit den kleinen und mittelständischen Unternehmen“

Kurzfassung

Nach der Studie, die wir aufgrund des heutigen Symposiums durchgeführt haben, erreichen wir die folgenden Zahlen;

- die Rate des Umsatzes von kleine und mittelständischen Unternehmen beträgt 18% des Gesamtumsatzes, d.h. 13,5 Millionen €.
- 20% des Exports an unsere Verkaufskanäle in Deutschland sind durch kleine und mittelständische Unternehmen durchgeführt worden.

30% des gesamten Umsatzes, d.h. 21,9 Millionen €, wurde von der Produktgruppe „Elektronik“ erzielt, die meistens von den Großunternehmen produziert werden. Wenn man diese Produktgruppe ausschließt, erhöht sich der Anteil von kleinen und mittelständischen Unternehmen an unserem Export auf 26%. An dieser Tabelle sehen Sie, der Export durch die KMU's besteht überwiegend aus den Produktgruppen, Wohntextil, Strümpfen und Nachtwäsche, die wir als „Textil 3“ nennen. Der Grund warum in anderen Textil Produkt-Gruppe (Herren-, Frauen- und Kinderklei-

dung) relativ wenig exportiert wurde, ist es dass, bei den Vertriebskanälen in Europa eher Eigenmarkenhersteller bevorzugt werden.

Besonders in der letzten Zeit werden Kollektionen hauptsächlich wegen der Konkurrenz entwickelt. Dies erhöht die Investitionskosten für KMU's. Türkische Produzenten müssen neue Kollektionen mit höherer Qualität, schnellerer Produktion und Transportmöglichkeiten verwirklichen, um im europäischen Markt durchzudringen. Nur auf diese Weise haben Sie die Möglichkeit in den Markt einzutreten.

Türkische KMU's können sich nicht in den Hauptproduktgruppen wie T-Shirts, Hemden, Jeans etc. mit den Fernost-Unternehmen konkurrieren.

In der „Textil 3“-Gruppe fallen die Herstellkosten aufgrund von „Economies of Scale“. Daher bietet es sich größere Möglichkeiten für uns mit KMU's, zusammenzuarbeiten.

Im Namen der Metro Group lassen wir Produkte mit unseren Eigenmarken herzustellen.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Zeki Anlağan, geb. 1964, hat die Fakultät der Volkswirtschaft der Hacettepe Universität Ankara absolviert (1987) und hat an der Universität California (Ucla) Los Angeles weiterstudiert (1987-1988). 1989-1997 arbeitete er an der Koç-Gruppe (Düzey Tüketim Malları San. Paz. Tic.A.Ş) als Produktmanager und Verkaufsmanager für die Marken Maret und Tat, dann an der Tiefkühlabteilung als Nationaler Key Account Betreuer und Nationaler Region-Manager (1995-1997). 1998 war er an der Firma Hijyen Pazarlama Tic.Ltd.Şti als Managing Partner und 1999-2002 an der Firma DiaSA DİA Sabancı Süpermarketleri Tic.A.Ş. als Kommerzieller Direktor tätig. Ab 01 Oktober 2002 ist er an der Firma MGB Metro Group Buying Türkiye Satınalma Tic.Ltd.Şti. (Metro Gruppe) als Geschäftsführer tätig. Er hat sehr gute Englischkenntnisse und kann außerdem Französisch und Deutsch.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MGB
METRO Group Buying

**METRO Group
Company profile**

ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

1



MGB
METRO Group Buying

International trading and retailing competency

- METRO Group is one of the world's biggest international trading and retailing companies with € 54.6 bn. net sales in 2004
#3 in Europe and #4 worldwide.
- It stands for comprehensive competency in retailing and market-oriented high performance distribution concepts.
- 6 sales divisions offer private and professional customers a comprehensive product range of the retail trade and the wholesale trade.
- 2,445 outlets in 30 countries in Europe, Africa and Asia and more than 200,000 employees.


ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

2



MARMARA ÜNİVERSİTESİ



MGB
METRO Group Buying

Strategy of profitable growth

- The main objective of corporate strategy:
 - Sustainable, profitable growth


- Major pillars of the profitable growth:
 - Internationalization
 - Profit-oriented optimization of the portfolio
 - Continued optimization of the distribution concepts

- Focal points of the international expansion:
 - Development of new markets in Eastern Europe and Asia
 - Consistent expansion of the international store network (international share in group sales: 49% in 2004).
 - Concentration of the expansion on the high-return and high-earning sales divisions Metro Cash & Carry as well as Media Markt and Saturn.

ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

3




MGB
METRO Group Buying

METRO Group: 2,445* outlets in 30 countries

Metro Cash & Carry: 504, Real: 306, Extra: 436, Media Markt and Saturn: 503, Praktiker: 339, Kaufhof: 147
*including 210 Döner restaurants

Austria C & C: 12 Media/Sat: 24 Praktiker: 4	Hungary C & C: 13 Media/Sat: 13 Praktiker: 15	PR China C & C: 23
Belgium C & C: 6 Kaufhof: 15 Media/Sat: 5	India C & C: 7	Romania C & C: 21 Praktiker: 7
Bulgaria C & C: 7 Praktiker: 1	Italy C & C: 42 Media/Sat: 58	Russia C & C: 14
Croatia C & C: 3	Japan C&C: 2	Slovakia C & C: 5
Czech Rep. C & C: 11	Luxembourg Praktiker: 3	Spain C & C: 30 Media/Sat: 22
Denmark C & C: 4	Morocco C & C: 6	Switzerland Media/Sat: 14
France C & C: 83 Media/Sat: 22	Netherlands C & C: 16 Media/Sat: 16	Turkey C & C: 9 Real: 7 Praktiker: 8
Germany C & C: 114 Real: 272 Extra: 436 Media/Sat: 302 Praktiker: 278 Kaufhof: 132	Poland C & C: 21 Real: 27 Media/Sat: 26 Praktiker: 15	UK C & C: 33
Greece C & C: 6 Praktiker: 7	Portugal C & C: 10 Media/Sat: 1	Ukraine C & C: 4
		Vietnam C & C: 4
		Moldova C & C: 1



*as of December 2004

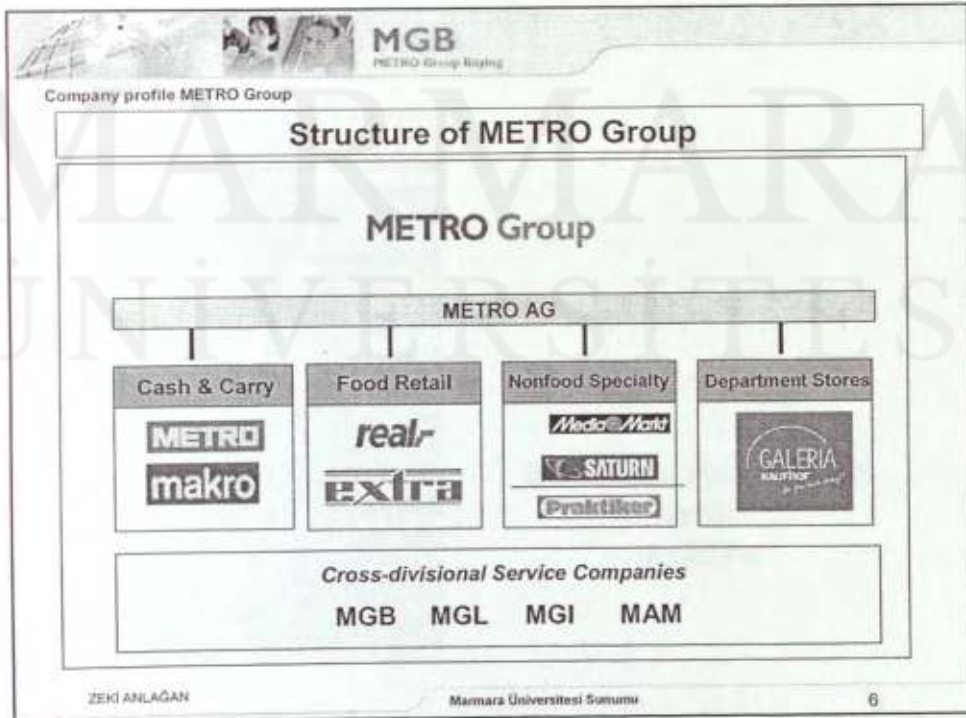
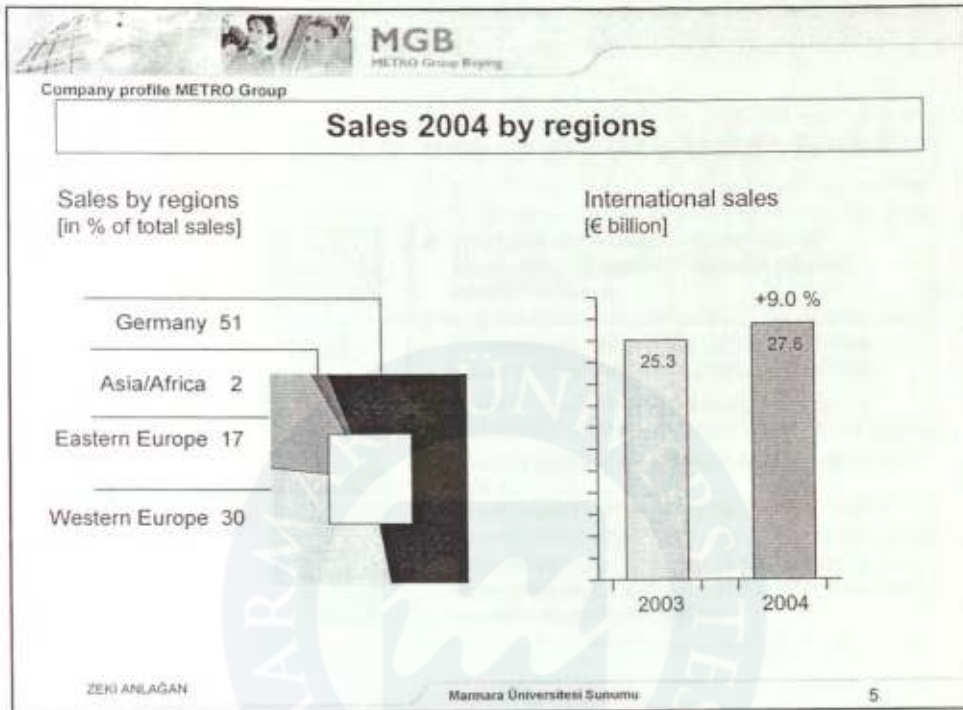
ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

4



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ





MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MGB
METRO Group Buying

Company profile METRO Group

Top market position with every distribution format

Cash & Carry	METRO makro	<ul style="list-style-type: none"> Worldwide market leader in self-service wholesaling, division with the highest sales of METRO Group
Food Retail	real-extra	<ul style="list-style-type: none"> Prominent market position in Germany in the hypermarket sector, strong position in Poland Important supermarket chain in Germany
Nonfood Specialty	MediaMarkt SATURN Praktiker	<ul style="list-style-type: none"> Europe's number one among consumer electronics centers The specialist for home improvement and DIY
Department Stores	GALERIA	<ul style="list-style-type: none"> Concept and system leader in the German department store sector with innovative Galeria concept, market leadership in Belgium

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 7

MGB
METRO Group Buying



MGB Turkey


Business Partnership with KOBİ's

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 8

 MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ




MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MGB Turkey Export department mainly sources Textile and Hardgoods products.

- Textile (*ladies/men/chidren clothes, under/night wear, socks, shoes, hometextile, sport, leather*)
- Hardgoods (*Household, stationery, toys, gift, audio/video, electrical appliances, DIY, garden/bathroom/car accessories, furniture*)

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 9



Turnover 2004

MGB Turkey Export Dept. Turnover 2004 (T €)	All Countries	All Countries KOBİ	%	Germany All	Germany KOBİ	%
Textile 1-2-4 <i>(ladies/men/children clothes, sport)</i>	20.064	1.391	7%	16.865	621	4%
Textile 3 (Hometex, Socks, Underwear) <i>(Hometex, Socks, Undernightwear)</i>	25.562	10.615	42%	14.065	5.780	41%
Hardgoods <i>(household, stationery, audio/video, DIY, furniture)</i>	27.709	1.469	5%	4.219	623	15%
MGB Export total	73.335	13.475	18%	35.149	7.024	20%
				48%	52%	

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 10



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MGB
METRO Group Buying

Brand Concepts

- Manufacturers produce Metro Group Own Brands.

They're our PARTNERS.

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 11

MGB
METRO Group Buying

Brand Concepts

	Office/Media	Home	Sports Seasonal	Clothing Accessories
Profit	<p>SIGMA</p> <p>Watson</p>	<p>ProTech</p> <p>ALASKA</p> <p>lebensbach</p> <p>varesa</p> <p>Tarrington House</p> <p>FAUST</p>	<p>Active</p> <p>Fleurette</p> <p>SWZLER</p> <p>SWZLER</p> <p>1000000</p>	<p>AUTHENTIC CLOTHING COPYCAT</p> <p>TIMOR</p> <p>L. Lambertazzi</p>
Price-Entry	<p>BUDGET</p> <p>aro</p>	<p>BUDGET</p> <p>YUKON</p> <p>aro</p>	<p>BUDGET</p> <p>YUKON</p> <p>aro</p>	<p>YUKON</p>

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 12



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MGB METRO Group Buying		Brand Concepts
	Motoroil, Seat Covers, Care Products	
	Bathroom Fittings	
	Wood, Flooring, Ceiling, Saunas, Sauna accessories	

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 13

MGB METRO Group Buying	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beside creating turnover, Metro Group contributes <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Know-how transfer</i> ▪ <i>Technical improvement</i> ▪ <i>Visionary look and global thinking</i> ▪ <i>Penetration possibilities to new countries</i> ▪ <i>Advertisement / Publicity support</i> <p>to its partners.</p>	

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 14



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MGB
METRO Group Bayındır

- **MGB** Turkey coordinated special Turkish Food Products Campaign in *real,-* and *extra* stores in February.
- Turkish Food producers had a opportunity to introduce their products to German customers.
- **MGB** Turkey will continue to support food suppliers to penetrate in other Metro countries as well.

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 15



MGB
METRO Group Bayındır

Turkish Week Campaign




METRO Group

ZEKİ ANLAĞAN Marmara Üniversitesi Sunumu 16



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



Turkish Week Campaign

Metro'dan 300 milyon Euro'luk yatırım sözü

A Metro Türkiye'nin 2014 yılında Türkiye'de 300 milyon Euro'luk yatırım sözü verdiğini açıkladı. Metro Türkiye'nin 2014 yılında Türkiye'de 300 milyon Euro'luk yatırım sözü verdiğini açıkladı. Metro Türkiye'nin 2014 yılında Türkiye'de 300 milyon Euro'luk yatırım sözü verdiğini açıkladı.

Almanya'da Türk gıda ürünleri haftası

METRO Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası. Metro Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası. Metro Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası.


Almanya'da Türk Ürünleri Haftası

METRO Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası. Metro Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası. Metro Group'tan Almanya'da 70 adet Türk gıda ürünü satışları için haftası.

ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

17



Turkish Week Campaign

Thank You for Your Attention

ZEKİ ANLAĞAN

Marmara Üniversitesi Sunumu

18



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Zeki Anlağan

“MGB Metro Group Buying Stanalma Tic. Ltd. Şti.nin KOBİ lerle İşbirliği”

Özet

Bugünkü sempozyum nedeniyle yaptığımız çalışma sonucunda şu rakamlar ortaya çıktı:

- Metro Group'un toplam cirosu içinde KOBİ'lerin payı 13,5 milyon € ile %18 düzeyindedir.
- Almanya'daki satış kanallarımıza yapılan ihracatın ise %20'si KOBİ'ler üzerinden yapılmıştır.

Toplam rakamın %30'nu, yani 21,9 milyon € luk kısmını oluşturan elektronik ürün grubunun, büyük kuruluşlar tarafından üretilmekte olduğu düşünülerek; bu grup hariç tutulduğunda KOBİ'lerin ihracat rakamlarımızdaki oranı %26'lara çıkmaktadır.

İzlediğiniz tabloda; KOBİ'ler üzerinden gerçekleştirdiğimiz ihracatın ağırlıklı olarak, bizim “Tekstil 3” olarak sınıflandırdığımız, ev tekstili, çorap, iç çamaşırı ve gecelik grubu ürünlerinden oluştuğunu göreceksiniz.

Diğer tekstil grubunda, yani bay/bayan/çocuk kıyafetlerinde daha düşük ihracat rakamı olmasının başlıca nedeni,

Avrupa'daki satış kanallarımızın bu ürünlerde, kendi markalı özel koleksiyonlarını hazırlayabilen üreticileri tercih etmeleridir. Bunu da ancak yüksek maliyetli yatırımlar yapabilen kuruluşlar gerçekleştirebilmektedir.

Özellikle son dönemde; rekabet nedeniyle yıl içinde sıkça yeni koleksiyonlar oluşturmaktadırlar. Bunu gerçekleştirmek için gerekli yatırım maliyeti KOBİ'ler için yüksek kalmaktadır.

Türk üreticileri Avrupa pazarına girebilmek için koleksiyon oluşturabilmeli, yüksek kaliteyi, hızlı üretim ve yükleme olanaklarını sunabilmelidir. Ancak bu şekilde pazara girme şansı olacaktır. T-shirt, gömlek, jean vb. temel ürün gruplarında ise; Uzak Doğu ile fiyat rekabeti yapılamıyor, bu nedenle de KOBİ'lerle çalışılmıyor.

“Tekstil 3” grubunda ise üretim maliyetleri ölçek ekonomisi nedeniyle düşük kalmakta, bu da KOBİ'lerle daha fazla işbirliği yapabilmemize imkan tanımaktadır.

Metro Grup olarak üreticilere kendi markalı ürünlerimizi imal ettirmekteyiz



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

23 Ocak 1964, Ankara doğumlu olan Zeki Anlağan, Hacettepe Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi'nden 1987 yılında mezun olmuş ve California Üniversitesi'nde eğitim görmüştür. İş hayatına 1989 yılında KOÇ Grubu Şirketi Düzey Tüketim Malları San. Paz. Tic.A.Ş.'de başlayan Anlağan Maret ve Tat Markaları Ürün Müdürü, Satış Müdürü ve Dondurulmuş Ürün Grubu'nda Ulusal Bölge Müdürü olarak görev almıştır (1989-1997). Daha sonra Hijyen Pazarlama Tic.Ltd.Şti.'nde Yönetici Ortağı (1998) ve DiaSA DİA Sabancı Süpermarketleri Tic.A.Ş.'de (CARREFOUR Grup Şirketi) Ticari Direktör (1999-2002) olarak görev aldıktan sonra MGB Metro Group Buying Türkiye Satınalma Tic.Ltd.Şti.'de (METRO Group Şirketi) Genel Müdür görevini yürütmektedir (01 Ekim 2002-). Zeki Anlağan çok iyi derecede İngilizce ve ayrıca Fransızca ve Almanca bilmektedir.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Tuncay Özkeskinler

“Starke Marken als chance für klein und mittelständische Unternehmen – Einfahrungsbericht aus der Süßwarenbranche”

Kurzfassung

Bind ist die Franchising-Marke der Firma Binay Chocolates, die seit 1992 in der Süßwarenbranche tätig ist. Das Unternehmen fing im Bakırköy Caroussel Shopping Center mit einem “Schokoladen - Boutique – Konzept” an. Heute setzt das Unternehmen seine Produkte über 14 Franchise Operationen ab. Sechs von diesen sind außerhalb der Türkei tätig.

Die Firma Binay orientiert sich an Kundenwünschen und entwickelt kundenspezifische Produkte. Höchste Qualität an Rohmaterialien sowie gut geplante Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten spielen dabei eine entscheidende Rolle. Obwohl das Unternehmen international ausgerichtet ist, so werden doch die jeweiligen nationalen Geschmacks- und Lebensgewohnheiten in den verschiedenen Märkten vorrangig in Betracht gezogen. Somit werden die bereits bestehes Produktsortimente an die Konsumentenwünsche angepaßt.

Außer den Geschmackversionen werden auch die verschiedenen Produkt-

präsentationsmöglichkeiten den individuellen Bedürfnissen angepaßt. Durch kontinuierliche technologische Innovationen gelingt es dem Unternehmen, den saisonellen und regionalen Kundenwünschen gerecht zu werden.

Das Unternehmen Binay möchte keine kurzfristigen Erfolge erzielen, sondern sich langfristig auf dem Markt positionieren. Sowohl die Marketing- und Absatzstrategien als auch die Beziehungen zu Rohmateriallieferanten werden nach dieser Perspektive geformt.

Im Rahmen seiner Expansionsstrategie war der Nahostmarkt der erste, den das Unternehmen beschritten hat. Deutschland war der zweite Markt, in den das Unternehmen mit einer Direktinvestition eintrat. Grund für diese radikale Entscheidung war das Marktpotential dieses Landes sowie die bereits bestehende “Schokoladenkonsumkultur”. Das Unternehmen beabsichtigt es, sich durch fortlaufende Produktinnovationen weiter als europäische Marke zu etablieren.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Herr Özkeskinler ist in 1961 in Istanbul geboren. Er studierte bei seinem Hauptstudium die Betriebswirtschaftslehre in Bursa İ.T.İ.A und an der Buchführung Institut von I.Ü. die unabhängige Prüfung. Zurzeit studiert er an der M.I.S-Abteilung der Işık Universität sein Master-Studium, das bei der Projektebene ist. Seit 5 Jahre ist er General Coordinator von Binay Çikolata Ltd. Er ist verheiratet und hat ein Kind.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Tuncay Özkeskinler

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için Başarı Anahtarı: Uluslararası Marka Yaratmak”

Özet

Bind, 1992 yılından itibaren çikolata sektöründe faaliyet gösteren Binay Çikolata'nın franchise markasıdır. İlk olarak Bakırköy Carousel alışveriş merkezinde butik tarzı çikolata satış yeri olarak yapılanmıştır. Daha sonraki seneler içerisinde ulusal veya bölgesel franchise işletmeleri ile birlikte şu an altısı yurt dışında olmak üzere toplam on dört adet satış noktası ile ürünlerini satışa sunmaktadır.

Bind Chocolate sahip olduğu market tarzı nedeni ile “müşteriye özel ürünler” üzerine yoğunlaşmış ve müşteri odaklı bir ürün politikası izlemiştir. Aynı zamanda üretilen çikolataların ve hizmetin özel olması ve marka üzerine değer katabilmesi için önemli bir ArGe çalışması ve hammadde alım aşamalarına titizlikle eğilmiştir.

Yurt dışında örnekleri olmasına karşın, örnek modellerin Türkiye'deki tüketici ve yaşam şartlarına uyum sağlamak için açılan ilk şubeden itibaren müşterilerden gelen istek ve öneriler doğrultusunda ürün ve ürün sunumlarında gerekli değişiklikleri hızlı bir şekilde değiştirmiştir. Bu sistem aynı zamanda uluslararası market şartlarına uyumda da belirli bir temel oluşturmuştur. Bind Chocolate işletme modelinde Bind, ürün ve müşteri tanımlarının arasında yer almış ve müşteri istek ve taleplerini kendi sisteminde bulunan ürün çeşitlerinin içeri-

sinden talebe uygun olanları ile gerçekleştirmeye çalışmıştır.

Pazar modelinde kişisel talep çeşitliliği bulunduğu ürün ve sunum materyal çeşitliliğini de aynı oranda fazlaştırmamız gerekmektedir. Sezonluk ve bölgesel ürün çeşitliliği beraberinde üretim ve müşteri ilişkileri bakımından güvenilir teknolojik yeniliği de beraberinde getirdi. Şu anda branşında hammadde satılan ürüne kadar tüm aşamaları elektronik olarak takip edebilmekte ve müşterilerin çikolata tercihleri konusunda geniş bir bilgi bankası bulunmaktadır.

Kısa vadeli karlılık yerine uzun vadeli markalaşma stratejisini uygulamaktayız. Bu yöntem ise kaynak planlamayı özellikle önemli hale getirmekte ve özellikle ülkemizde yaşanan dalgalı ekonomik trendlerdeki değişimlerin Marka ve dolayısı ile işletme maliyetlerine etkisi en aza indirilmektedir. Bu amaçla Bind Chocولاتenin tanıtım ve satış politikası “her yerde değil, olması gereken doğru yerde” olarak şekillenmiş ve uygulanmıştır.

Yurt dışı pazarlama ve markalaşma çabamız özellikle Türk gıda sektörünün yurt dışı imajından dolayı başlangıçta imkansız bir çaba gibi görünmesine rağmen, yoğun ve süreklilik arz eden bir planlama ile şu anda amaçlanan “Türkiye’de imal edilen



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

butik tarzı çikolata”nın kabul gördüğünü belirtmek isteriz.

İlk aşamalar, branşımız ile ilgili bilgi toplamak ve bu bilgileri değerlendirerek başta bizi kabullenecek potansiyel Pazarlara girmek olmuştur. Bu pazarlar genellikle ulusal çikolata talep çeşitliliğine yakın bir pazar olan ortadoğu bölgesiydi. Bu aşamada hem marka hemde uluslararası aksiyon stratejilerimiz belirlenmiş oldu. Uzakdoğu ve Amerika genel olarak Avrupadaki trendleri izlediğinden ikinci aşama olarak branşımızın en iyi tanınan ülkesi durumunda olan Almanya’ya yöneldik. Bu strateji, marka ve ürünlerimizi pozisyonlandıracağımız bizi tanıyan en

azından ürünlerdeki bölgesel değişikliklerin en az olacağı Almanya pazarına girmektir. Almanya bizim için çok uzun soluklu ama başarımız durumunda bir Avrupa markası olmak için bir fırsattı. Uzun soluklu olması, marka oluşum maliyetlerinin yüksekliği, ürün tanıtımında olması gereken esneklik nedeni ile geleneksel stratejiler uygulanmamış ve direkt yatırım yapılmıştır. Almanya, çikolata kültürünün yüksekliği ve geniş bir pazar olması nedeni ile, Avrupa markası olma ve ürün tanıtımı çabalarımıza başta yavaş ama daha sonraki aşamalarda da geometrik bir oranda artışla yanıt alacağımıza inanıyoruz.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Özkeskinler 1961 İstanbul doğumludur. Bursa İ.T.İ.A İşletme Bölümünde lisans eğitimi almış, İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Bağımsız Denetim Programını bitirmiştir. Halen Işık Üniversitesi M.I.S Bölümünde Yüksek Lisansını sürdürmektedir. Beş yıldır Binay Çikolata Ltd. nin Genel Koordinatörlüğünü yapan Özkeskinler evli ve bir çocuk babasıdır.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Kadri Akdemir

“Erfolgreiche Strategien türkischer Textilproduzenten auf dem deutschen Absatzmarkt”

Kurzfassung

1. Das soziale- und wirtschaftliche Umfeld in Deutschland

Das Klima ist eisig geworden in Deutschland. Es weht ein kalter Wind, und er weht vor allem aus dem Osten. Die Zahl der Arbeitslosen steigt scheinbar unaufhaltsam. Mehr als je zuvor drängen Billigarbeiter aus dem Osten ins Land – und Deutsche aus dem Job. Die deutschen Arbeitnehmer fühlen sich bedroht, sie sind erpressbar geworden. Sie sind auf dem globalen Arbeitsmarkt nicht mehr wettbewerbsfähig. Sie sind die Verlierer der Globalisierung.

Gewinner sind vor allem hochqualifizierte Arbeitnehmer, die schwer zu ersetzen sind, die Manager, die ihre Unternehmen auf Profit trimmen und natürlich die Konzerne selbst. Sie können sich den besten Standort aussuchen und dort produzieren, wo Löhne und Steuern besonders niedrig sind.

Es ist diese Gleichzeitigkeit von Rekordarbeitslosigkeit und Rekordgewinnen, von Niedriglöhnen und Millionengehältern für Manager, die viele Menschen wütend macht und das Vertrauen in die Politiker und in das Wirtschaftssystem unterspült.

Die Verunsicherung der Verbraucher wächst. Die privaten Haushalte in Deutsch-

land haben in 2004 ihr Geldvermögen auf 4,1 Billionen Euro aufgestockt. Ende 2003 betrug diese Zahl 3,9 Billionen Euro, d. h. die Sparquote stieg innerhalb eines Jahres von 10,7% auf 10,9% des verfügbaren Einkommens. Diese Verbraucherverhalten sowie das schwache Wirtschaftswachstum von etwa 1% p.a. haben nachhaltigen Einfluss auf den Handel. Konsumzurückhaltung macht vielen Handelsunternehmen die Existenz schwierig.

Die deutschen Modefachgeschäfte, Boutiquen und Schuhläden werden in diesem Jahr nochmals rund 20.000 Arbeitsplätze abbauen – bei gleichzeitig steigender Verkaufsfläche. Die Händler ersetzen Personal durch Fläche. In den letzten 10 Jahren sind die Umsätze der Modehändler um mehr als 20% gefallen.

Noch schlimmer sehen die Beschäftigtenzahlen aus. 80.000 Stellen sind in den letzten 10 Jahren entfallen. Während die Umsätze schrumpften, gingen die Stückzahlen nach oben. Grund dafür ist der scharfe Preiswettbewerb, der in den vergangenen Jahren vor allem durch die klassischen Discounter angeheizt wurde, die Waren aus Asien zu Billigpreisen verramschen. Die Geiz ist Geil Welle ist sehr populär in Deutschland. Drei der zehn grössten Textilhändler stammen aus dem Lebensmittelhandel. Die Schwarz Gruppe setzt heute siebenmal mehr mit Textilien



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

um als noch vor 10 Jahren. Tchibo hat seinen Umsatz seit 1993 mehr als vervierfacht. Aldi setzt etwa 1,4 Mrd. Euro mit Textilien um und hat damit erstmals P&C überholt.

Unter diese Voraussetzungen können nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die sehr schnell auf die flüchtigen Modetrends reagieren können und die vertikale Integration verinnerlicht haben, d. h. Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette - vom Einkauf bis zum Verkauf.

2. Der KarstadtQuelle Konzern

Die KarstadtQuelle AG, mit Hauptsitz in Essen, beschäftigt etwa 100.000 Mitarbeiter weltweit und generiert in Deutschland einen Konzernumsatz von rd. 14 Mrd. Euro. Die zentralen Geschäftsfelder sind zum einen die Warenhäuser mit der Karstadt Warenhaus AG, Sinn Leffers AG und Wehmeyer GmbH & Co. KG und zum anderen die Universalversender mit der Quelle AG und der Neckermann Versand AG. Insgesamt verfügt der Konzern über 188 Warenhäuser und 277 Fachgeschäfte mit einer Gesamtverkaufsfläche von rund 2,6 Mio qm. Der Anteil von Neckermann und Quelle am deutschen Versandhandel beträgt rund 30%. Hauptumsatzträger des Versandhandels sind die 1.500 Seiten starken Hauptkataloge mit einer jährlichen Auflage von 38 Mio. Exemplaren. Somit positioniert sich die KarstadtQuelle AG mit einem Marktanteil von rund 39% als Deutschlands größter Textileinzelhändler

sowie zu Europas größtem Handelsunternehmen. Auf den weiteren Rängen folgen Otto Versand mit einem deutschen Marktanteil von rund 24%, C&A mit 16%, Metro mit 13% und Peek&Cloppenburg mit 8%.

Für die Beschaffung der Produkte verfügt der Konzern über ein weltweites Einkaufsnetz. Etwa 25% aller Produkte werden importiert. Mit einem Anteil von 57% kommt das Gros der Importe aus Europa. Hauptlieferländer sind die Türkei und Italien. Die Region Fernost bildet mit einem Anteil von 41% einen weiteren Importschwerpunkt. Ein Großteil der Produkte stammt aus China beziehungsweise Hongkong. Vom gesamten Importvolumen entfallen 52% auf Hartwaren und 48% auf Textilien.

Aufgrund ihrer Strukturen sind Handelsunternehmen auf eine sehr leistungsfähige Beschaffung von Waren angewiesen. Die Logistik und der Einkauf nehmen in diesen Unternehmen eine zentrale Rolle ein. Der KarstadtQuelle Konzern kauft seine Waren aus 65 Ländern ein und unterhält in 23 Ländern eigene Einkaufsbüros. Etwa 1.000 eigene Konzernmitarbeiter sorgen in diesen Einkaufsbüros für eine sichere und reibungslose Warenversorgung. Die wichtigsten Anforderungen an die jeweiligen Einkaufsbüros sind Marktbeobachtung und Ausschöpfung vorhandener Potentiale in den jeweiligen Ländern verbunden mit einzuhaltenden Qualitätsnormen, Preise sowie Einhaltung



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

von vereinbarten Lieferterminen der Lieferanten.

3. Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei für den Konzern

Als Beschaffungsmarkt für Textilien und Bekleidung für den Konzern nimmt die Türkei auf Platz 2 ein, hinter China. Jährlich werden Textilprodukte aus der Türkei mit einem Gesamtwert von rund 230 Mio. Euro importiert. Die Türkei ist heute der größte Textillieferant nach Deutschland. Mit einem Exportanteil von rund 35% ist Deutschland unangefochten als Abnehmermarkt die Nummer 1, gefolgt von den USA England, Frankreich und Holland.

Heute gehört die Türkei im Baumwollbereich nicht nur zu einem der wichtigsten Exporteure von Baumwollgarnen sondern ist weltweit an 6. Stelle unter den führenden Märkten für Baumwollproduzenten. Platz 1 belegt China mit 26%, USA 21%, Indien 12%, Pakistan 8%, Usbekistan 5% und Türkei 4%.

4. Vorteile des türkischen Beschaffungsmarktes für deutsche Kunden

Im Vergleich zu Fernost hat die Türkei entscheidende Vorteile aufzuweisen, wie z.B die hohe Flexibilität der türkischen Lieferanten, die Schnelligkeit der Auftragsvorbereitung und Auslieferungen verbunden mit einer hohen Qualitätskompetenz. Die überwiegend mittelständisch strukturierten Lieferanten erkennen rasch Marktveränderungen oder Änderungen im Käuferverhalten und nehmen notwendige Anpassungen

innerhalb ihrer Betriebe vor, um auf geänderte Kundenanforderungen entsprechend schnell reagieren zu können. Bedingt durch immer schneller werdende Änderungen von Modethemen und dem Bestreben einer nachhaltigen Senkung der Lagerkosten, setzen immer mehr ausländische Auftraggeber auf kürzere Lieferzeiten mit hohen Lagerumschlägen. Die Zeitdauer zwischen Auftragsplatzierung und Auslieferung beträgt im Durchschnitt ca. 6-8 Wochen. Um diesen Kundenansprüchen gerecht zu werden, müssen die Lieferanten schnell und qualitätsbewusst produzieren.

Begünstigt durch die geographische Nähe der Türkei zu Deutschland sind die vergleichsweise kurzen Transportwege und geringeren Transportkosten ein weiterer Vorteil gegenüber Asien. Durchschnittlich werden mit Fähre und LKW etwa 5 Tage benötigt, um die Ware von der Türkei nach Deutschland zu befördern. Darüber hinaus beträgt die Flugdauer für Einkäuferreisen von Deutschland in Türkei etwa 3 Stunden mit angenehmen Vorteilen von kurzen Reisezeiten für die Einkäufer. Somit ist eine größere Bereitschaft gegeben, die Türkei als Einkaufsland zu nutzen. Im Vergleich zu Asien müssen Flugreisen von mehr 10 Stunden in Kauf genommen werden.

Im Vergleich zu Osteuropa hat die Türkei eine westlichere Mentalität, ausgezeichnete Kenntnisse des Exportmarktes und seines Bedarfs sowie eine bessere Infrastruktur mit moderner Technik und besserem Know how. Ein Großteil der türkischen



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Lieferanten haben in modernste Produktionsmaschinen wie z.B. Färbanlagen, computergesteuerte Spinnmaschinen, High-Tech Webstühle investiert und haben somit ihre Kapazitäten ausgebaut. Immer mehr Fabrikanten bieten ihre Dienste inzwischen als vollstufige Hersteller an, kooperieren mit Konfektionären und lagern die Fertigung aus Kostengründen sogar nach Osteuropa aus. Besonders gefragt bei deutschen Kunden ist der Full Service-Package, weil man sich um nichts mehr kümmern möchte. Um noch schneller liefern zu können haben manche türkischen Produzenten ein Lager eingerichtet, in dem vorproduzierte Stoffe immer abrufbereit liegen. Immer mehr deutsche Kunden verlagern das Risiko auf den Produzenten, weil der Wunsch nach kurzfristigen Bestellungen weiter zunimmt.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil des Produktionsstandortes Türkei ist die modische Kompetenz im Textil- und Bekleidungsbereich. Durch das Vorhandensein des europäischen Modeverständnisses, die schnelle Umsetzung von Ideen und Stylevorgaben sowie Erstellung eigener Lieferantenkollektionen, aber auch individueller Kollektionen pro Kunde, hat sich die Türkei in den letzten Jahren zunehmend zu einem Kreativ- und Modeland entwickelt. Die Türkei ist nicht mehr ein Billigproduzent und ein reiner Lohnfertiger sondern sie hat sich als ein hochwertiger Anbieter auf dem Weltmarkt etabliert. Auf internationalen Messen wie z.B. die CPD füllen türkische Hersteller

sogar eine eigene Halle mit Marken wie Jimmy Key, Mavi und Big Blue. Dies ist ein Beweis dafür, wie erfolgreich Mode aus der Türkei auf dem deutschen Markt ist. Begünstigt durch die direkte Zusammenarbeit mit der Mutterfirma in Istanbul, können auch ganze modische Teile innerhalb von vier Wochen geliefert werden. Auch deshalb haben einige, international bekannte Young Fashion Anbieter, direkte Engagements mit türkischen Geschäftspartnern abgeschlossen, weil dort die Modethemen am schnellsten und flexibelsten umgesetzt werden.

Im Allgemeinen gestaltet sich die Kommunikation der deutschen Kunden mit türkischen Lieferanten oder Agenturen wesentlich einfacher. Wie wir alle wissen, ist die Zahl der türkischen Gastarbeiter in Deutschland am höchsten. Mit Beginn der sechziger Jahre, als Deutschland ausländische Arbeitnehmer anwarb, wanderten eine Vielzahl von türkischen Gastarbeitern nach Deutschland aus, um den eingeleiteten deutschen Wirtschaftsaufschwung zu unterstützen. Sie arbeiteten und lebten dort und bekamen Kinder. Eine Vielzahl von Türken sind nach einiger Zeit Aufenthalt in Deutschland wieder in die Türkei zurückgekehrt und haben sich eine Existenz in den verschiedensten Wirtschaftssektoren aufgebaut.

Dieses Heer, aus Deutschland zurückgekehrter Gastarbeiterkinder der zweiten und dritten Generation, bilden die Basis der Völkerverständigung zwischen



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Deutschen und Türken und stellen die Grundlage einer verständnisvollen Kommunikation dar. Dies ist ein entscheidender Vorteil, weil neben Preis, Qualität und Lieferterminen die zwischenmenschliche Komponente im Geschäftsleben eine dominierende Rolle einnimmt. Das Geschäft machen immer noch die Menschen.

5. Probleme des Textilsektors

Die Probleme der türkischen Textil- und Bekleidungshersteller werden seit Jahren von türkischen Firmen und den Verbänden des Sektors zur Sprache gebracht. Der Textil- und Bekleidungssektor ist sehr wichtig für die Türkei. Als Lokomotive des türkischen Exports muss dieser Sektor noch intensiver unterstützt werden, erklären die Textilunternehmer immer wieder. Die Gefahren für den Sektor stehen schon vor der Tür und wenn diese Branche jetzt nicht unterstützt wird, sieht die Zukunft nicht glänzend aus, weil insbesondere die türkische Textilindustrie einem unfairen Wettbewerb ausgesetzt ist. Es sind vor allem asiatische Länder, die von ihren Regierungen unterstützt werden. Es gibt kein anderes Land der Welt, das derartig hohe Energiekosten aufweist wie die Türkei, die Sozialabgaben unverhältnismäßig hoch sind und die Preiskalkulationen ein reines Gambling darstellen. Nur aufgrund von Währungsschwankungen haben türkische Hersteller in 2004 hohe Verluste hinnehmen müssen.

Die Lage des türkischen Textilsektors bedarf einer nachhaltigen Stärkung. Deshalb muss eine korrekte Strategie festgelegt werden; eine korrekte und langfristige Strategie. Bei dieser Strategie muss man alle Akteure, von der Produktion bis hin zur Auslieferung, als eine Kette betrachten. Beginnend von der Auftragsplatzierung bis hin zur Auslieferung der Ware kommunizieren lediglich der Auftragsgeber mit dem Auftragnehmer, also der Hersteller, wobei die Produzenten teilweise eine oder mehrere Untertierlieferanten einsetzen. Die gesamte Lieferkette beinhaltet aber weitere Produktionsstufen und Akteure, wie z.B. Stoffhersteller, Webereien, Färbereien und Druckereien. Diese Stufen sind heute nicht in die Produktionskette mit eingebunden und bedürfen einer umfassenden Eingliederung, damit die erforderliche Transparenz bezüglich Produktionsstatus dem Auftragnehmer, aber auch zum Kunden, gewährt werden kann. Durch die vollständige Integration sämtlicher Akteure lässt sich die Lieferkette optimieren und die Erwartungen der Kunden bezüglich Schnelligkeit, Qualität, Vollständigkeit und Pünktlichkeit kann nur auf diese Weise erfüllt werden.

Darüber hinaus sind Investitionen für die Qualifizierung von Mitarbeitern sowie Etablierung einer professionellen Führungsstruktur ein Muss für jedes Unternehmen.

Neben der Optimierung der textilen Kette gibt es eine Reihe von Ansätzen und neuen Perspektiven für die türkische Textil- und



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Bekleidungsindustrie. Der Standort Istanbul oder Izmir ist als Produktionsstandort unwirtschaftlich. Es muss noch viel stärker eine Verlagerung der Produktion in kostengünstigere Regionen erfolgen. Daneben sollten sich die Grosstädte wie Istanbul und Izmir zu Modezentren entwickeln mit entsprechend gestalteten Showrooms und Marketingabteilungen. Hier könnten staatliche Förderprogramme diese Entwicklung unterstützen. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre ein gebündelter Einkauf von Rohmaterialien mehrerer Fabrikanten. Damit ließen sich die Produktionskosten senken, weil dadurch größere Abnahmemengen zustande kommen, die ein einzelner Lieferant nicht erreichen könnte. Im Zentrum der Verbesserungspotentiale liegt aber die Kurzfristigkeit, Flexibilität und die Mode! Das sind die Säulen der

türkischen Textil- und BekleidungsHersteller. Es ist unbestritten, dass nur diejenigen türkischen Lieferanten Erfolg haben werden, die diese Kompetenzen weiter ausbauen. Die asiatischen Hersteller können zwar billig produzieren, aber sie sind nicht kreativ und kurzfristig genug! Und das ist die große Chance der türkischen Hersteller. Es gibt kaum ein anderes Land, das die Türkei in Sachen Kurzfristigkeit, Flexibilität und Kreativität überbieten kann. Daher muss der Eigenmarkenanteil forciert, die lead times reduziert sowie der Ausbau modischer Kompetenz durch verstärkten Einsatz von Designern und Stilisten vorangetrieben werden. Ziel muss sein, das Markenzeichen „Made in Turkey“ mit den selben Stellenwert gleichsetzen wie „Made in Italy“.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Geboren am 14.01.1961 in Istanbul und aufgewachsen in Deutschland. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland. Mehrjährige Berufserfahrung in leitenden Positionen bei deutschen Unternehmen. 1998 Rückkehr nach Istanbul als Chef der Administration des Einkaufsbüros der Karstadt AG. Massgebliche Steuerung der Fusion der Einkaufsbüros von Karstadt AG und Quele AG in der Türkei sowie Zusammenführung beider Unternehmen in die gemeinsame Einkaufsorganisation der KarstadtQuelle AG unter dem Namen der "Alka İç ve Dış Ticaret Ltd. Şti.". Übertragung der Gesamtleitung der "Alka" als General Manager im Sommer 2002 und 2 Jahre später, im Sommer 2004, Ernennung zum Regionalen General Manager Europa mit der Gesamtverantwortung für sämtliche europäischen Einkaufsbüros des Konzerns, einschliesslich der Türkei.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

KarstadtQuelle
International Services

10. Symposium

der Marmara Universität

Information & Management

26. Mai 2005,

1

KarstadtQuelle
International Services

Erfolgreiche Strategien türkischer Textilproduzenten auf dem deutschen Absatzmarkt

Alka İc ve Dis Ticaret Ltd. Sti.

Ein Unternehmen der
KarstadtQuelle AG, Essen

Präsentiert von Kadri Akdemir

2



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Inhaltsverzeichnis

- 1.) Die soziale- u. wirtschaftliche Lage in Deutschland mit
 - 1.1.) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel
- 2.) Der KarstadtQuelle Konzern und seine Einkaufsorganisation
- 3.) Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei für den Konzern mit Vorteilen gegenüber anderen Märkten
- 4.) Profil des zukünftigen Türkei Lieferanten

3

1.) Die soziale- u. wirtschaftliche Lage in Deutschland

- Hohe Arbeitslosigkeit
- Schwaches Wirtschaftswachstum



Verunsicherung in der Bevölkerung

Folge:

Konsumzurückhaltung

4

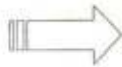


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.) Die soziale- u. wirtschaftliche Lage in Deutschland

Die deutschen sparen wie nie zuvor !

Spareinlagen der deutschen betrug im Jahr 2003	3,9 Bill. Euro
Im Jahr 2004	4,1 Bill. Euro



d.h. die Sparquote erhöhte sich von 10,7% auf 10,9% des verfügbaren Einkommens

5

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

**Auswirkungen dieses
Konsumverhaltens**

**Bedroht viele Handelsunternehmen
in ihrer Existenz**


6



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Die deutschen Modefachgeschäfte, Boutiquen und Schuhläden werden in diesem Jahr nochmals rund 20.000 Arbeitsplätze abbauen.

Gleichzeitig steigen aber die Verkaufsflächen
 die Händler ersetzen Personal durch Fläche

Die Umsätze der Modehändler verringerte sich in den letzten 10 Jahren um mehr als

 -20%

Die Zahl der Beschäftigten ging im gleichen Zeitraum zurück um

 -80.000

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Während die Umsätze in den letzten Jahren um mehr als 20% schrumpften, stiegen aber gleichzeitig die

 Stückzahlen ?

Grund:

Scharfe Preiswettbewerb !



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Der scharfe Preiswettbewerb wurde angeheizt durch die klassischen Discounter, die Waren aus Asien zu Billigpreisen verramschen.

„Geiz ist Geil“

ist sehr populär in Deutschland

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Die großen 10 im deutschen Textileinzelhandel

KarstadtQuelle	6,35 Mrd. Euro
Otto Gruppe	3,67 Mrd. Euro
Metro	3,30 Mrd. Euro
C & A	2,70 Mrd. Euro
H & M	1,80 Mrd. Euro
Aldi Gruppe	1,40 Mrd. Euro
P & C	1,36 Mrd. Euro
Tchibo	1,07 Mrd. Euro
Schwarz Gruppe	1,00 Mrd. Euro
Klingel	0,76 Mrd. Euro

3 Discounter sind unter den ersten 10 Grossen



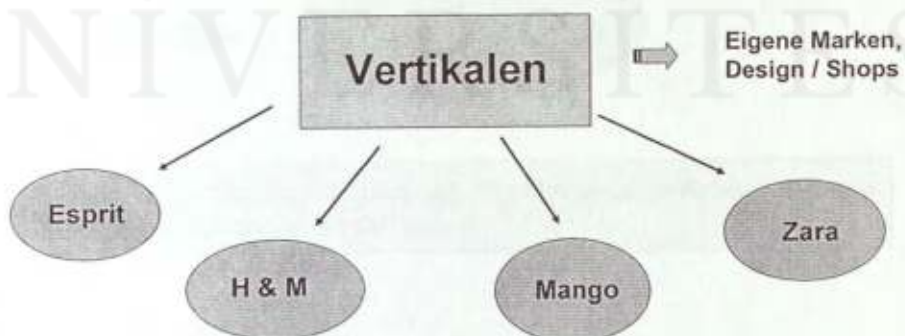
MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

- Die Schwarz Gruppe setzt heute siebenmal mehr mit Textilien um als noch vor 10 Jahren
- Tchibo hat seinen Umsatz seit 1993 mehr als vervierfacht
- Aldi setzt etwa 1,4 Mrd Euro mit Textilien um und hat damit erstmals P & C überholt!

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Neben den Billiganbietern (Aktionisten) auf dem deutschen Markt, gibt es eine weitere Gruppe von Akteuren, die besonders erfolgreich sind!





MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

• Die Vertikalen

- trendig, neu, zeitnah
- Werthaltige modische Artikel
- schnelle Themenwechsel am POS
- Begrenzte Sortimentsbreite
- Klares Profil, starke Artikelkompetenz
- Hohe Kalkulation
- Emotionale Verkaufsraumgestaltung

⇒ die Türkei nimmt als Beschaffungsmarkt eine wichtige Stellung ein!

• Die Aktionisten

- Massenartikel
- Einzelstückvermarktung
- niedrige Qualität
- niedrige Spanne, aber grosse Artikelmenge
- einfache Form der Warenpräsentation (Regalsystem)

⇒ Die Türkei ist eher unwichtig

13

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Weshalb sind die Aktionisten und die Vertikalen so erfolgreich?



Marketing-Konzeptes

Konsequente Spezialisierung auf eine klar abgegrenzte Zielgruppe, bzw. einen speziellen Bedarf!!

14



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

1.1) Auswirkungen auf den deutschen Einzelhandel

Aktionisten

+

Vertikalen

=



Haben Mühe damit, dem Kunden deutlich zu machen,
wo sie besser sind als der spezialisierte Wettbewerb

Generalisten

Otto Versand

Kaufhof

KarstadtQuelle



15

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

KARSTADT QUELLE AG

16



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

KarstadtQuelle
International Services

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

QUELLE.

n neckermann
versand

MODE & PREIS

baby walz

Peter Hahn

*Medien
Goldner
Schnitz*

17

KarstadtQuelle
International Services

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

KARSTADT

Warenhaus · Aktiengesellschaft

W WEHMEYER

Sinn  Leffers

18



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

Kennzahlen

Umsatz im stationären Bereich	6 Mrd Euro
Umsatz im Versandhandel	8 Mrd Euro
Umsatz Total in 2004	14 Mrd Euro
Etwa 90.000 Arbeitnehmer weltweit	

19

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

Die Einkaufsorganisation der

KarstadtQuelle AG

weltweit

20



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Die Einkaufsorganisation unterhält weltweit 23 EK-Büros



... und kauft ein in mehr als 65 Ländern





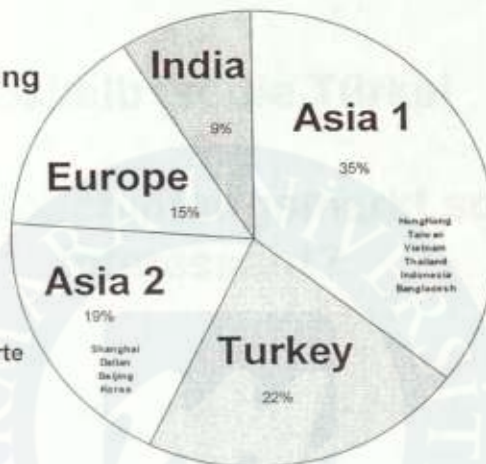
MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

2.) KarstadtQuelle und seine Einkaufsorganisation

Regionale
Volumenaufteilung

weltweite Textilimporte
in 2004 betragen

= 1 Mrd Euro



23

3.) Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei

KarstadtQuelle vertraut und setzt auf die Türkei
und ist sicher, dass das Einkaufsvolumen vom Vorjahr
auch in diesem Jahr wieder erzielt werden kann,
trotz wirtschaftlich ungünstigen Rahmenbedingungen
in der deutschen Handelslandschaft

24



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

3.) Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei

Weshalb ist die Türkei als Beschaffungsmarkt so interessant?

25

3.) Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei

1. Kurzfristigkeit

zur nachhaltigen Stärkung des Finanzergebnisses der Gesellschaft ist es notwendig, das „working capital“ zu reduzieren. Dh. Senkung des Umlaufvermögens der Bilanz. Das bedeutet, langfristige Kapitalbindungen zu vermeiden. Darüber hinaus lässt sich damit das Warenrisiko deutlich vermindern, weil „Renner“ schnell nachbeschafft werden können.

2. Schnelligkeit und Flexibilität

Speed speed speed. Nur so gehts. Schnelle und proaktive Handlungen um die Lieferkette zu beschleunigen. Dabei muss man auch bereit sein, kleine Stückzahlen und Losgrößen zu akzeptieren. Stückzahlen um die 200 bis 300 Stück.

3. Kreativität

Viele grossen Einzelhändler nutzen die modische Kompetenz seiner Lieferanten und haben daher selbst keine eigenen Designer oder Stylisten. Auf diese Art und Weise wird dennoch sichergestellt, dass modische Artikel angeboten werden können.

4. Hohe Warenqualität

das alles selbstverständlich mit einer verlässlichen Qualität

26



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

KarstadtQuelle
International Services

3.) Die Bedeutung des Beschaffungsmarktes Türkei

Warum kommen die Einkäufer in die Türkei?

Bewertungskriterien	Türkei	Asien
a) Mustervorbereitung für den Einkauf	👍	👍
b) Lieferrhythmen	👍	👍
c) Design – Input durch Fabrikanten	👍	👍
d) Stückzahlen	👍	👍
e) Warenwerthaltigkeit	👍	👍
f) Kommunikation	👍	👍
g) Reisezeiten der Einkäufer	👍	👍
h) Preis	👍	👍

Aus der gelebten Praxis

27

KarstadtQuelle
International Services

4.) Profil des zukünftigen Türkei-Lieferanten

Wie sieht der richtige Strategie aus

und

welches sind die wichtigsten Lieferantenanforderungen, die Generalisten wie z.B. KarstadtQuelle an türkischen Produzenten stellen?

28



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

4.) Profil des zukünftigen Türkei-Lieferanten

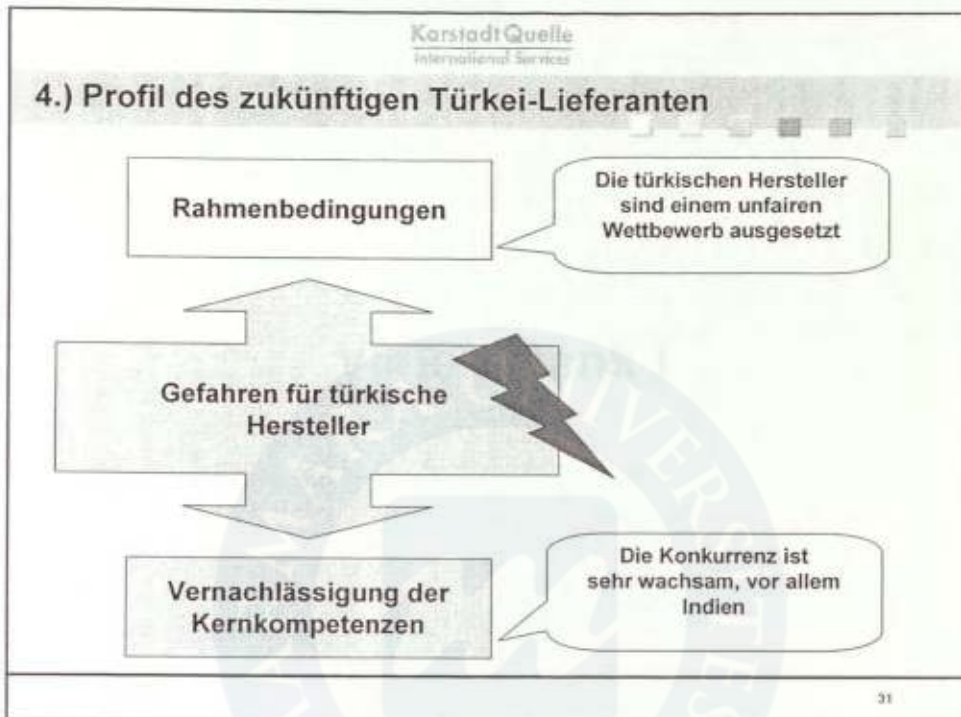
- 1.) weitere Verkürzung der Lieferrhythmen
 - max. 4 Wochen
 - Working capital
 - Nachaufträge
- 2.) Kreativität / verstärkter Einsatz von Designern und Stylisten
 - Trends und neue Entwicklung aufspüren
 - modische Innovation
- 3.) Ausbau Lieferanteneigenmarkenanteil
 - seine eigene Marke etablieren und dem Kunden verkaufen
- 4.) Hochwertigkeit der Artikel / Basic und Standard raus aus den Programm
- 5.) Steigerung der Fähigkeit, auch Kleinstmengen zu produzieren

4.) Profil des zukünftigen Türkei-Lieferanten

- 6.) Steigerung der Warenkompetenz durch Qualitätsvorsprung
- 7.) Sozial Standards audits forcieren
- 8.) Attraktivität des Preises nicht vernachlässigen
- 9.) professionelle interne Strukturen und finanzielle Unabhängigkeit
- 10.) Bereitschaft zur ständigen Weiter- und Ausbildung seiner Mitarbeiter



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



KarstadtQuelle
International Services

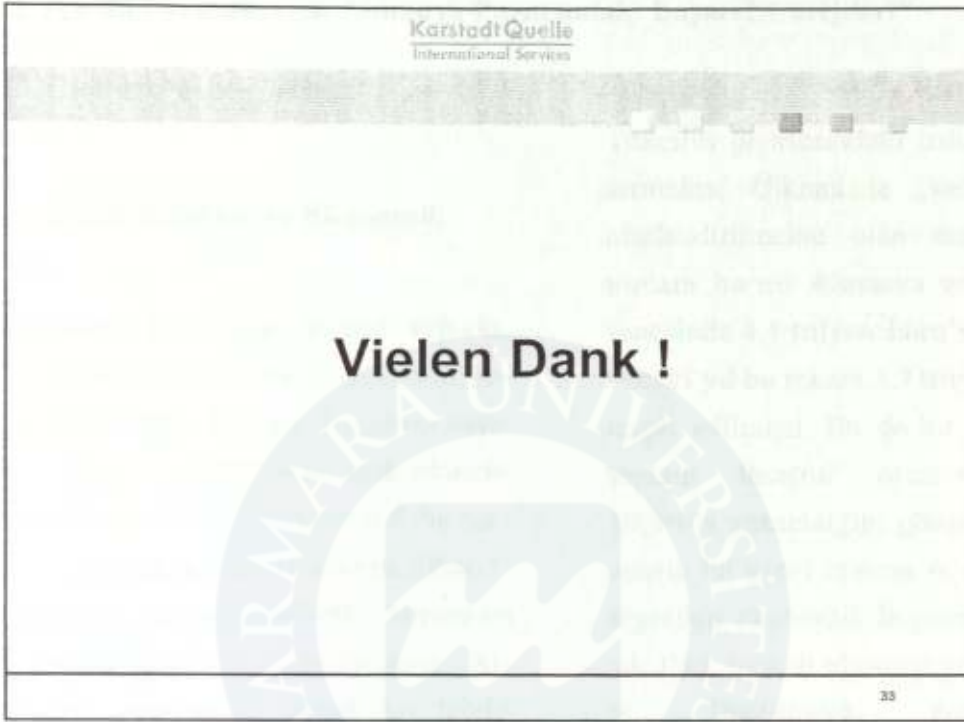
4.) Profil des zukünftigen Türkei-Lieferanten

Wenn die türkischen Lieferanten diese Anforderungen erfüllen und ständig innovativ sind mit permanenter Optimierung der eigenen Leistung, werden Kunden wie die KarstadtQuelle AG und andere diesen wichtigen Beschaffungsmarkt weiterhin nutzen, trotz des erhöhten Preisvorteils von China, nach deren Eintritt zur WTO nach dem 01.01.2005.

32



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Kadri Akdemir

“Türk Tekstil Üreticilerinin Almanya Pazarındaki Başarı Stratejileri”

Özet

1. Almanya'nın Sosyal ve Ekonomik Yapısı

Almanya'daki hava son derece soğudu. Sert bir rüzgar esmekte ve bu rüzgarın geliş istikameti Doğu Avrupa. İşsizlerin sayısındaki artışın önlenmesi artık olanaksız gözüküyor. Her zamankinden daha fazla, ucuz iş gücü doğudaki komşu ülkelerden Almanya'ya akın ederek Almanları kendi ülkelerinde işlerinden etmekte. Alman işçiler kendilerini büyük bir tehdit altında görmeye başladılar, zira artık zor çalışma koşulları karşısında boyun eğmek durumunda kalıyorlar. Onlar artık uluslararası çalışma pazarında rekabet güçlerini yitirenler ve böylece yeni global düzenin kaybedenleri durumundalar.

Bu durumdan karlı olarak sıyrılan taraflar ise sahip oldukları niteliklerden ötürü vazgeçilemez konuma sahip olan işçiler, şirketlerinin karlarından sorumlu genel müdürler ve holdinglerin kendileridir. Söz konusu holdingler üretim sahalarını kendilerine en uygun olan şartlara göre (işçi ücretleri, vergiler vs.) seçebiliyorlar.

Bir yanda en üst seviyelere tırmanan işsizlik oranları ve diğer yanda rekor seviyelerde seyreden kar rakamları ile bunun sonucu olan adaletsiz gelir dağılımı, toplum içerisinde politikacılara ve ekonomi sistemine duyulan güveni iyiden iye sarsmakta.

Tüketim piyasasındaki tedirginlik giderek artmakta. Ülkemizde „yastık altı”olarak nitelendirilmekte olan özel birikimlerin toplam hacmi Almanya geneli için 2004 senesinde 4,1 trilyon Euro'ya yükseldi. Bir önceki yıl bu rakam 3,9 trilyon Euro olarak tespit edilmişti. Bu da bir sene içerisinde toplam tasarruf oranının 10,7%'den 10,9%'a yükseldiğini göstermekte. Tüketicilerin bu genel tutumu ve düşük seviyede seyreden ekonomik büyüme oranı (yaklaşık 1%) ticareti olumsuz yönde etkilemekte. Tüketimdeki gerileme çoğu müteşşebisin var olma çabalarını ciddi boyutta engellemektedir.

Giyim sektöründeki üretim sahalarının artırılmasına karşın, Almanya'daki giyim mağazalarında, butiklerde ve ayakkabı dükkanlarında çalışmakta olan yaklaşık 20.000 işçinin bu sene içerisinde işlerinden çıkartılmaları beklenmekte. İşçinin yerini üretim alanı almakta. Son 10 yılda modacıların ciroları 20%'yi aşan oranda geriledi. Bu sektörde çalıştırılmakta olan personel sayılarına bakıldığında durum daha da vahim. Zira aynı dönemde bu sektörde işsiz kalan personelin sayısı 80.000'i bulmakta. Azalan cirolara karşın üretim kapasiteleri arttırılmıştır. Bu durum ise Uzak Doğu'dan getirilen ucuz malların „Discount”adı verilen dükkanlar tarafından piyasaya sürülmesinden ve böylelikle fiyat rekabetinin kızıştırılmasından kaynaklanmakta. Şu sıralar „cimrilik dalgası” (Geiz ist Geil!) Almanya



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

genelinde çok revaçta. Tekstil ticareti yapan en büyük on şirketten üçünü gıda sektöründe faaliyet gösteren şirketler teşkil etmekte. Bunlardan biri olan Schwarz şirketler grubu 10 yıl öncesiyle kıyaslandığında genel cirosundaki tekstil payını yedi katına çıkartmıştır. Tchibo 1993'ten bu yana cirosunu dörde katlarken, Aldi grubu yaklaşık 1,4 milyar Euro'yu bulan tekstile bağlı cirosu ile tarihinde ilk kez P&C'yi geride bırakmayı başarmıştır.

Bu koşullar altında sadece piyasanın çok değişken olan moda taleplerine ayak uydurabilen ve yatay entegrasyonu tamamlayabilmiş, yani satın almadan başlayarak satışa kadar uzanan süreci en verimli şekilde denetleyebilen şirketler başarılı olabilir.

2. KarstadtQuelle Holdingi

Merkezi Almanya'nın Essen şehrinde bulunan KarstadtQuelle holdingi, dünya genelinde yaklaşık 100.000 çalışanıyla yaklaşık 14 milyar Euro'luk ciroya sahiptir. Holdinge bağlı faaliyet gösteren Karstadt Warenhaus AG, Sinn Leffers AG ve Wehmeyer GmbH & Co. KG gibi büyük mağazalar sincirlerinin yanı sıra, Quelle AG ve Neckermann Versand AG ünvanlı genel pazarlama kuruluşları bünyesinde bulunan yaklaşık 188 büyük alışveriş mağazası ve 277 satış noktası olmak üzere toplam 2,6 milyon m²'lik pazarlama alanı mevcuttur. Neckermann ve Quelle şirketleri, postalama suretiyle yapılan pazarlama piyasasının 30%'luk payına sahiptir. Bu faaliyet alanına bağlı cironun temel direği ise 1500 sayfadan oluşan ve yıllık 38 milyon adet basılan ana kataloglar oluş-

turmaktadır. Böylelikle KarstadtQuelle AG holdingi 39%'luk pazar payı ile Alman tekstil sektöründe sahip olduğu lider konumun dışında Avrupa'nın da en büyük ticari kuruluşu olarak yer almakta. KarstadtQuelle AG'yi 24%'lük Almanya pazar payı ile Otto Versand, 16%'lık pay ile C & A, 13%'lük pay ile Metro ve yaklaşık 8%'lik pay ile Peek & Cloppenburg takip etmekte.

Ürünlerin tedarik edebilmesi için holding tarafından dünya çapında kurulmuş bir satın alma ağı mevcuttur. Bütün ürünlerin yaklaşık 25%'i ithal edilmekte. Ürünlerin 57%'si Avrupa ülkelerinden tedarik ediliyor. Bu ülkelerin başında Türkiye ve İtalya gelmekte. Uzak Doğu bölgesi ise 41%'e varan pay ile başka önemli bir ithalat bölgesini teşkil etmekte. Bu bölgeden satın alınan ürünlerin büyük bölümü Çin ve Hong Kong'da üretilmekte. Toplam ithalat hacminin 52%'lik payı genel tüketim ürünlerinden ve 48%'lik payı tekstil ürünlerinden oluşmakta.

Ticari kuruluşlar yapıları itibariyle ürünlerini verimli tedarik yöntemlerine bağlı olarak temin etmeli. Bu tür şirketlerde lojistik ve satın alma birimleri çok önemli bir rol üstlenir. Bünyesinde 23 farklı ülkede faaliyet gösteren satın alma bürolarını barındıran KarstadtQuelle holdingi ürünlerini 65 farklı ülkeden tedarik etmekte. Bu satın alma bürolarında 1.000'e yakın holding çalışanı güvenli ve sorunsuz ürün akışını takip etmekte. Yurt dışında bulunan bu satın alma birimlerinin en önemli görevleri kalite taleplerine, fiyat koşullarına ve uzlaşmaya varılan yükleme terminlerine bağlı



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

kalarak, söz konusu ülkelerdeki pazar takibini yürütmek ve bu ülkelere özgü imkanları en etkili biçimde değerlendirmektir.

3. Holding İçin Türkiye'nin Tedarik Pazarı Olarak Önemi

Holdingin tekstil ve hazır giyim ürünlerini ithal ettiği ülkeler arasında Türkiye, Çin'den sonra 2.nci sırada yer almakta. Tekstil ürünlerinin Türkiye'den yapılan yıllık ithalat hacmi 230 milyon Euro'yu bulmakta. Günümüzde Almanya'ya tekstil ihracatında bulunan ülkelerin en başında Türkiye gelmekte. Aynı zamanda Almanya 35%'lik bir pay ile Türkiye'nin en fazla ihracatta bulunduğu ülkelerin tartışmasız en başında gelmekte. Almanya'yı sırasıyla ABD, İngiltere, Fransa ve Hollanda takip etmekte.

Günümüzde Türkiye pamuk ipliği ihracatı bakımından en önemli ihracatçıları arasında bulunmasının yanı sıra, pamuk üretimi yapan ülkeler arasında dünya genelinde 6 ncı sırada yer almakta. Dünya genelindeki pamuk üretimi ile ilgili sıralama şu şekildedir:

1. Çin Halk Cumhuriyeti (26%)
2. ABD (21%)
3. Hindistan (12%)
4. Pakistan (8%)
5. Özbekistan (5%) ve
6. Türkiye (4%).

4. Türkiye'nin Tedarik Pazarı Olarak Alman Müşteriler İçin Avantajı

Uzak Doğu ile kıyaslama yapıldığında Türkiye'nin ciddi avantajları bulunmakta. Bunların başında Türk imalatçısının esnekliği, sipariş ve yükleme takibindeki hızı ve kalite anlayışı gelmektedir. Büyük bir bölümünü KOBİ'lerin ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu Türk imalatçıları, sektöre bağlı pazarı yakından takip etmekte ve böylelikle tüketim eğilimlerindeki değişiklikleri kolaylıkla tespit edebilmekte.

Bu özelliklerinden dolayı da müşterilerin taleplerine söz konusu olan değişken koşullar doğrultusunda hızlı cevap verebilecek konumdalar. Artık yurt dışındaki müşterilerin, moda anlayışının çok değişken olma özelliğine ve depolama masraflarını etkin bir biçimde azaltabilme çabasına uygun olacak şekilde, giderek yüksek adetli yüklemelerine ait yükleme sürelerini mümkün olduğunca kısa tutmaya çalıştıkları görülmekte. Sipariş ile son yükleme arasında geçen süre ortalama 6-8 hafta arasındadır. Müşterilerin bu taleplerine yanıt verebilmek için imalatçılar hızlı ve kalite bilincine sadık bir biçimde üretim yapmalı.

Türkiye'nin coğrafi konumu itibarıyla Almanya'ya daha yakın olması, Türkiye'nin nakliyat konusunda mesafe, süre ve masraf bakımından Uzak Doğu karşısında bir başka avantajı olarak gözükmemekte. Türkiye'den ürünlerin deniz ve kara yoluyla Almanya'ya ulaştırılması ortalama 5 gün sürmektedir. Bunun dışında Almanya'daki satın alıcıların Türkiye'ye yapacakları zi-



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

yaretler için sadece 3 saatlik uçuş süresi söz konusu ve bu da Türkiye'nin satın alım ülkesi olarak tercih edilmesine neden olmakta. Uzak Doğu'ya yapılacak ziyaretler için ise asgari 10 saatlik bir uçuş süresine katlanılmalı.

Doğu Avrupa ile kıyaslandığında ise, Türkiye'nin Batı anlayışına daha yakın, ihracat pazarının özellikleri ve taleplerine ilişkin daha tecrübeli, modern teknoloji donanımı ve gerekli "know how" ile daha sağlıklı bir alt yapıya sahip olduğu görülecektir. Türk imalatçıların büyük kısmı, yüksek teknolojiye sahip üretim makinelerine (boyama, dikiş, dokuma vs.) yatırımda bulunarak üretim kapasitelerini genişletmiş oldu. Artık Türk üreticilerin tam entegre üretim tesisleriyle hizmet verdikleri ve konfeksiyoncularla iş birliği içerisinde olup daha düşük masraflardan dolayı üretimlerini Doğu Avrupa'ya kaydardıkları görülüyor. Bunun gibi her türlü üretim aşamasında servis sunan imalatçılar, Alman müşteriler tarafından rağbet görmekte, çünkü bu müşteriyi fazla zahmetten kurtarmakta. Bazı Türk üreticiler, yükleme süresini daha da azaltabilmek adına, kendi depolarında hazır kumaş kalıplarını stoklayarak işlemeye hazır durumda bekletiyorlar. Kısa süreli sipariş talebindeki genel artıştan dolayı, Alman müşterilerin, üretim ile ilgili riskleri giderek imalatçıya yansıttıkları görülmekte.

Türkiye'nin üretim üssü olarak bir başka rekabet avantajı ise tekstil ve hazır giyim sektörlerinde kendine yer edinen modasıdır. Avrupa'daki hakim moda anlayışına bağlı olan Türk modası, değişikliklere hızlı

ayak uydurabilecek durumda. Böylece yeni akımlara ve stil taleplerine de hızlı yanıt verebilecek konumda olan Türk üreticileri, kendi koleksiyonlarının yanı sıra, müşterilerine bağlı oluşturmakta oldukları koleksiyonlarla, Türkiye'nin kreasyon ve moda bakımından son yıllarda giderek öneminin artmasına katkıda bulundu. Artık Türkiye'yi ucuz ürün üreticisi ülke olarak görmek mümkün değil. Zira dünya pazarında yüksek kalite anlayışıyla üretilen Türk ürünleri kendilerine yer edinebilmiştir. Hatta CPD gibi uluslararası fuarlarda Jimmy Key, Mavi ve Big Blue gibi Türk markalarına ayrı bir sergi salonu ayrılmakta. Bu da Alman pazarında Türk modasının ne kadar başarılı olduğunu kanıtıdır. Çoğu üreticilerin İstanbul'daki ana merkezleri ile üretim yerleri arasında kurmuş oldukları sağlıklı iletişim sayesinde, bitmiş moda ürünlerini 4 hafta gibi kısa sürede yükleyebilmelerine olanak tanınıyor. Young Fashion pazarında uluslararası üne sahip olan kuruluşlar da artık, moda dünyasındaki akımlara hızlı ve esnek yanıt verebilme kabiliyetine sahip Türk üreticiler ile iş birliği içersindeler.

Genelde Alman müşteriler ile Türk imalatçılar ve acentalar arasındaki iletişim çok daha kolay gerçekleşebiliyor. Bilindiği gibi gurbette çalışmakta olan Türk işçilerin sayısı en fazla Almanya'dadır. Almanya'da 60'lı yılların başında başlayan ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmak üzere, bu ülkeye o dönemde davet edilen çok sayıda Türk işçisi akın ederek, aileleriyle birlikte yaşamlarını burada sürdürmüştür. Gurbete giden Türklerden bir kaç belli bir süre



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

sonra ana vatanlarına geri dönerek burada kendilerine farklı iş sektörlerinde yer edindiler.

Almanya'dan Türkiye'ye dönen çok sayıda ikinci ve üçüncü kuşağa mensup gurbetçi çocuklar iki ülke arasında var olan iyi iletişimin temelini oluşturmakta. İş dünyasında fiyat, kalite ve yükleme süresi gibi konuların yanı sıra insanlar arası münasebetler çok önemli bir unsurdur ve Türkiye bu bakımdan Almanya için büyük bir avantaj teşkil etmekte. Neticede işi yapanlar insanlardır.

5. Tekstil Sektörünün Sorunları

Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün yaşamakta olduğu sorunlar, sektöre bağlı bulunan şirketler ve çeşitli dernekler tarafından yıllardan beri dile getirilmekte. Tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye için çok önemli bir yere sahip. Tekstil üreticiler sürekli olarak, ülke ihracatının lokomotif konumunda olan tekstil sektörünün daha yoğun bir biçimde teşvik edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Türk tekstil sektörü için tehlike çanları çalmaya başladı ve devlet desteği en kısa sürede gerçekleşmediği takdirde, sektörün geleceği karanlık gözükmemekte. Çünkü kendi hükümetleri tarafından yoğun destek gören Uzak Doğu imalatçılara karşı yeterli bir devlet desteği görmeyen Türk imalatçıları, tekstil sektöründe adil olmayan bir rekabet içersindedir. Dünya genelinde üretim için harcanan genel giderler (elektrik, su, yakıt vs.) ve ticari vergilerin en yüksek olduğu ülke Türkiye'dir. Ayrıca Türkiye'de yaşanmakta olan enflasyondan dolayı önemli derecede

de döviz dalgalanması söz konusu ve bu da bütçe planlamasının yapılmasını güçleştirmekte ve hatta neredeyse kumar haline getirmekte. Bu durum Türk imalatçılarının özellikle 2004 senesinde büyük maddi kayıplara uğramalarına neden olmuştur.

Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı Türk tekstil sektörünün etkin ve sürekli teşviklere ihtiyacı vardır. Bunun için de doğru ve uzun vadeli bir strateji üretilmeli. Oluşturulacak strateji kapsamında üretimden son yüklemeye kadar olan süreçte yer alan her birim, bütün bir zincirin birer halkası olarak dikkate alınmalı. Söz konusu süreçte sadece alıcı ve (duruma göre farklı fasoncularla çalışmakta olan) üreticiler arasında iletişim gerçekleşmektedir. Üretim aşama durumunun alıcı ve üretici tarafı için kolaylıkla takip edilebilmesi adına, yukarıda belirtilen sürecin dışında kalan üretim aşamaları da (kumaş üretimi, dokuma, boyama, baskı aşamaları vs.) söz konusu stratejiye dahil edilmeli. Sadece bu şekilde müşterilerin hızlı, kaliteli, eksiksiz ve gecikmesiz üretim taleplerine cevap vermek mümkün olabilecektir.

Bunun dışında şirket çalışanlarının eğitilebilmesi ve profesyonel bir şirket yönetim yapısının oluşturulabilmesi için teşvikler zaruridir.

Tekstil üretim sürecinin dışında da Türk tekstil ve hazır giyim sektörü için geleceğe yönelik değişim imkanları söz konusudur. İstanbul ve İzmir gibi büyük şehirler üretim üsleri olarak ekonomik açıdan uygun değildir. Üretimin daha uygun şartlarda gerçekleştirilecek bölgelere kaydırılması



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

gerekmekte. Diğer yandan ise İstanbul ve İzmir gibi şehirlerin birer moda merkezi haline gelmesi için showrooomlar açılmalı ve pazarlama birimleri oluşturulmalı. Bu sürece devlet desteğine bağlı geliştirme programları katkı sağlayabilir. Üretim masraflarının düşürülebilmesi için öne sürülen bir diğer fikir ise farklı ham madde üreticilerinden topluca mal alımında bulunmaktır. Çünkü bu şekilde bir tek imalatçı tarafından karşılanması mümkün olmayan miktardaki sipariş adetlerine ulaşılabilir.

Ancak üretim ile ilgili iyileştirme imkanlarının başında hız, esneklik ve moda bilinci gelmekte! Bu özellikler de zaten Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün temel direklerini oluşturmakta. Ancak bu alanlarda ken-

di imkanlarını geliştirebilen Türk imalatçıların muaffak olabilmesi mümkün olacaktır. Uzak Doğu'daki üreticiler ucuz fiyatlara üretim yapabilmelerine karşın yaratıcılık ve hız bakımından yetersiz kalmaktadır! Bu da Türk üreticiler için en büyük avantajdır. Türkiye'yi üretimdeki hız, esneklik ve yaratıcılık bakımından geçebilecek hemen hemen hiç bir ülke yoktur. Buna dayanarak Türkiye pazar payını geliştirebilmek, yüklem sürelerini azaltabilmek ve moda dünyasındaki imkanlarını en üst seviyeye taşımamanın yollarını aramalı. Sektörün amacı „Made in Turkey” ibaresini „Made in Italy” ibaresiyle eş değer durumuna getirebilmek olmalı.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

14.01.1961, İstanbul doğumlu olan Kadri Akdemir, Almanya'da büyümüştür. Almanya'da ekonomi eğitimi almıştır. Alman şirketlerinde yönetici pozisyonlarında uzun yıllar çalışmıştır. 1998'de Karstadt A.Ş.'nin satın alma bürosu yönetim şefi olarak İstanbul'a geri dönmüştür. Karstadt A.Ş. ve Quelle A.G.'nin satın alma bürolarının Türkiye'deki birleşmeleriyle iki şirketin KarstadtQuelle A.Ş.'nin ortak satın alma organizasyonunu Alka İç ve Dış Ticaret Ltd. Şti adı altında yönetmiştir. 2002 yazında Alka'nın genel müdürü olmuştur ve 2 yıl sonra 2004 yazında Türkiye'nin de içinde bulunduğu şirketlerin Avrupa satın alma bürolarına Avrupa bölgesel genel müdürü olarak atanmıştır.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

...
...
...
...
...
...
...
...
...
...

...
...
...
...
...
...
...
...
...
...



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Herman Simon

“Was können türkische Mittelständler von den Hidden Champions lernen?”

Kurzfassung

Die stärksten deutschen mittelständischen Unternehmen sind die so genannten Hidden Champions. Hierbei handelt es sich um wenig bekannte Welt- und Europamarktführer. Diese Firmen operieren über lange Zeiträume erfolgreich und wachsen. Ihre Strategien sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Ambitiöse Ziele, Fokussierung, Globalisierung, hohe Kundennähe, starke Führung.

Für türkische Unternehmen bieten sich im deutschen Markt große Chancen. Die Strategien der Hidden Champions beinhalten hierfür wichtige Lehren. Es kommen zahlreiche Besonderheiten hinzu, beispielsweise die Verfügbarkeit deutsch- und türkischsprachiger junger Mitarbeiter und Führungskräfte. Es werden konkrete Ratschläge für türkische Unternehmen abgeleitet, wie sie im deutschen Markt erfolgreich operieren können. Profitables Wachstum ist dabei das Ziel.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Hermann Simon ist Vorsitzender der Geschäftsführung der SIMON • KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants in Bonn, Boston, Frankfurt, London, München, Paris, Tokio, Warschau, Wien und Zürich. Simon ist Experte für Strategie, Marketing und Pricing. Er berät Unternehmen weltweit.

In seinem „ersten“ Leben war Simon Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing an den Universitäten Mainz (1989-95) und Bielefeld (ab 1979). Simon arbeitete als Gastprofessor an zahlreichen Hochschulen: Harvard Business School, Stanford, London Business School, INSEAD, Keio - Universität Tokio und Massachusetts Institute of Technology. Von 1985 bis 1988 leitete er das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW), Schloss Gracht / Köln.

Zu den mehr als 30 Buchveröffentlichungen von Simon zählen der Weltbestseller Hidden Champions (in 13 Sprachen erschienen, Titel von Business Week im Januar 2004), Power Pricing (in 12 Sprachen), Think! (2004), Strategie im Wettbewerb (2003), Das große Handbuch der Strategiekonzepte (2000), Geistreiches für Manager (2001), und das wissenschaftliche Standardwerk Preismanagement.

Simon war und ist Mitglied der Herausgeberbeiräte zahlreicher Fachzeitschriften, unter anderem International Journal of Research in Marketing, Management Science, Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, European Management Journal sowie mehrerer deutscher Zeitschriften. Seit 1988 schreibt er eine Kolumne im Manager Magazin. Als Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte und Stiftungskuratorien hat Simon umfangreiche Erfahrungen in der Überwachung von Unternehmen gewonnen. Von 1984 bis 1986 war er Präsident der European Marketing Academy (EMAC).

Simon studierte Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Köln und Bonn. Seine Promotion und seine Habilitation legte er bei Prof. Dr. Drs. h.c. Horst Albach an der Universität Bonn ab.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Überblick

- Deutsche Schizophrenie
- Mentale Globalisierung
- Die Strategie der Hidden Champions
- Kundennähe, Technologie, Wettbewerbsvorteile
- Führung
- Einige Ratschläge für türkische Unternehmen

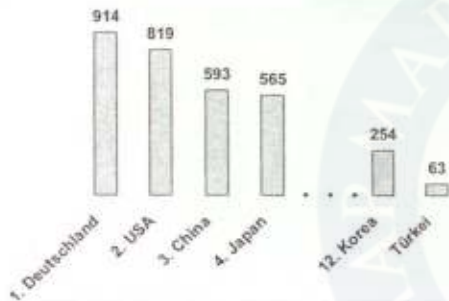
Was können türkische Mittelständler von den Hidden Champions lernen?

Symposium der Marmara Universität

Prof. Dr. Hermann Simon

Bonn • Boston • Frankfurt • London
Mailand • München • Paris • Tokio
Warschau • Wien • Zürich
Hahn-Boen
Hauptstrasse 30, D-53116 Bonn
Tel: ++49(0)228940-115, Fax: ++49(0)228940-201
e-mail: h.simon@simonkuecher.com
Website: www.simonkuecher.com
Istanbul, 26. Mai 2005

Exporte in 2004 (Milliarden US-\$)



Deutsche Schizophrenie

- Exportrekord in 2004
- Niedriges Wachstum, hohe Arbeitslosigkeit
- Gedrückte Stimmung
- Widerstand gegen Veränderung
- Deutsche Firmen wachsen und sind wettbewerbsfähig

Einige Fakten zur Bevölkerung

Bevölkerung:	Deutschland	82,3 Mio.
	Türkei	71,3 Mio.
Bevölkerungswachstum:	Deutschland	0%
	Türkei	1,5%
Geburten pro Jahr:	Deutschland	719.000
	Türkei	1.479.000
Geburtenrate:	Deutschland	1,4
	Türkei	2,5

Champions of Growth

Rank	Company	Primary Product	Revenue 2003/04 in MIL. €	Revenue 2005/06 in MIL. €	Growth Multiple
1	SAP	standard business software	663	7306	11.0
2	Procter & Gamble	consumer products	600	7279	12.1
3	Novartis	generic drugs	580	7158	12.3
4	Walt Disney	entertainment	767	2195	2.8
5	Puma	sporting goods/sports footwear	210	1274	6.1
6	Peugeot	premium car manufacturer	378	3388	9.0
7	Wipac	plastic products	395	1679	4.2
8	Andritz	production systems, industrial process solutions	322	1481	4.6
9	GlaxoSmithKline	pharmaceuticals	205	1108	5.4
10	Bose	automotive parts	483	1825	3.8

Die Zeitbombe Bevölkerungsdynamik

Entwicklungsländer

- Hohe Geburtenrate
- Mehr Kinder überleben
- Explosion
- AIDS?

Pyramide



Die Zeitbombe Bevölkerungsdynamik

Industrieländer

- Lebensdauer steigt massiv
- Rentenlaufzeit steigt von 8 Jahre (1957) auf 27 Jahre (2030)
- Geburtenrückgang

Pyramide

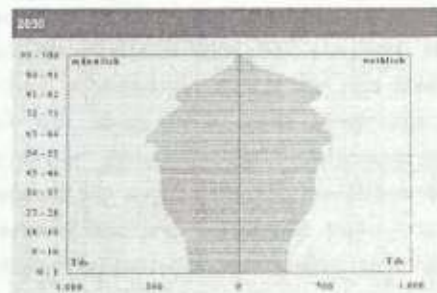
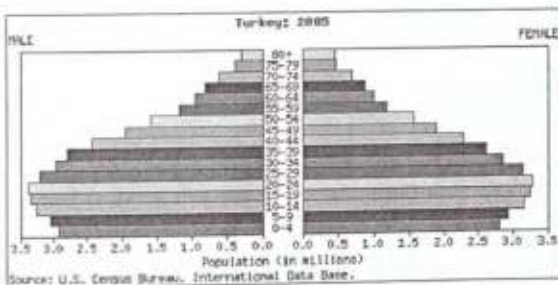
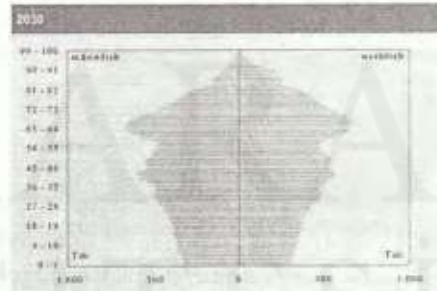
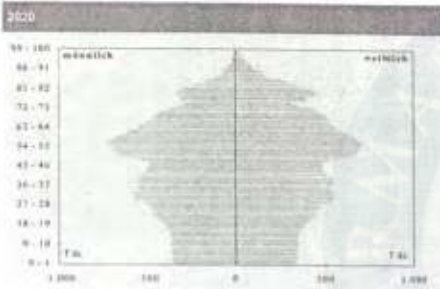
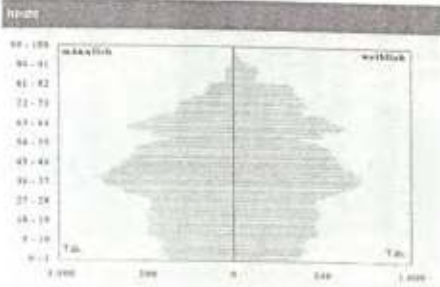




MARMARA ÜNİVERSİTESİ



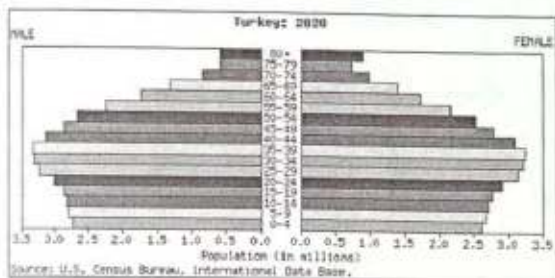
Die Zeitbombe Bevölkerungsdynamik
Gesamtschau



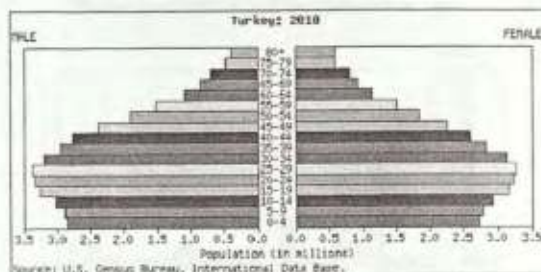


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

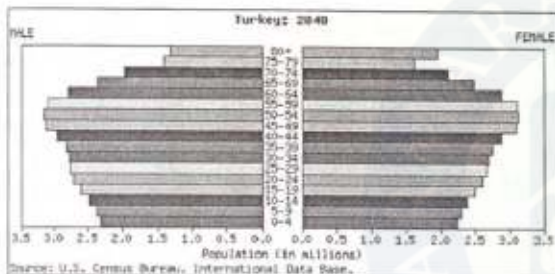
Bevölkerungsentwicklung in Türkei



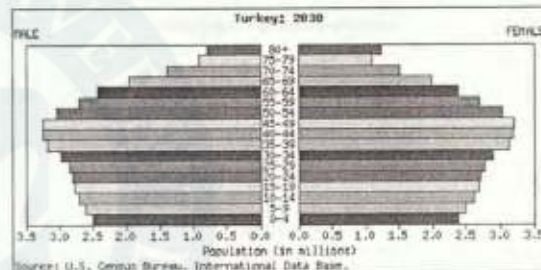
Bevölkerungsentwicklung in Türkei



Bevölkerungsentwicklung in Türkei



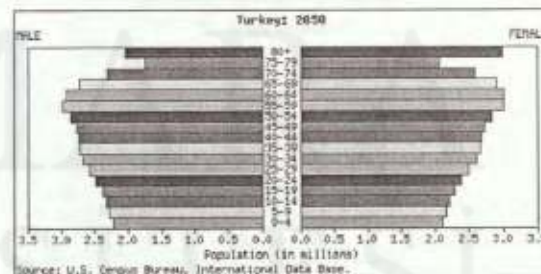
Bevölkerungsentwicklung in Türkei



Konsequenzen

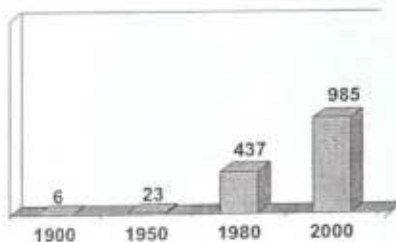
- Soziale Sicherungssysteme brechen zusammen
- Massive Zuwanderung
- Erwartungen an Zuwanderer:
 - Bildung
 - Integration

Bevölkerungsentwicklung in Türkei



Globalisierung: Sie beginnt gerade erst

Weltexport pro Kopf der Bevölkerung



These 1

Deutschland steht vor einer schizophrenen Situation. Die deutsche Wirtschaft stagniert, die deutschen Unternehmen sind stark und wachsen – aber vor allem im Ausland. Hauptursache der deutschen Misere ist die Bevölkerungsstruktur/dynamik. Es muss gelingen, bevölkerungsmäßig schrumpfende und wachsende Volkswirtschaften besser miteinander zu vernetzen. Zuwanderung ist ein Mittel, aber nicht das einzige.



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

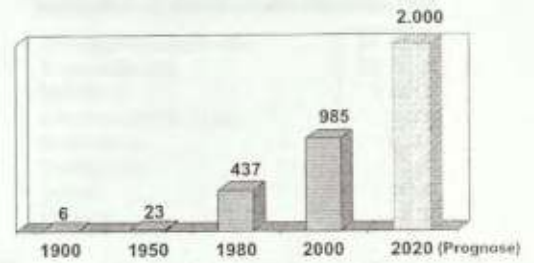
Die unbegrenzten Wachstumsmöglichkeiten

- 1,2 Milliarden Menschen ohne sauberes Trinkwasser
- 2 Milliarden Menschen ohne Stromanschluss
- 49 % aller Menschen haben noch nie telefoniert
- 61 % aller Menschen haben noch nie ein Foto gemacht
- Heute: 50 Millionen Autos pro Jahr
- 2020: 80 Millionen Autos pro Jahr



Globalisierung: Sie beginnt gerade erst

Weltexport pro Kopf der Bevölkerung



Globalisierung des Managements

Beispiel: Vorstand von Fresenius Medical Care

- 2 Deutsche
- 1 Amerikaner
- 1 Spanier
- 1 Italiener
- 5

Globalisierung des Managements

Beispiel: Adidas-Vorstand

- 3 Deutsche
- 2 Amerikaner
- 1 Schweizer
- 1 Neuseeländer
- 7

World-Class Talent

"A recent study says global corporations are at war for 21st century executive talent. Attracting world-class is getting more and more difficult. Firms big and small need to provide talented people with a compelling reason to join and stay with a company."

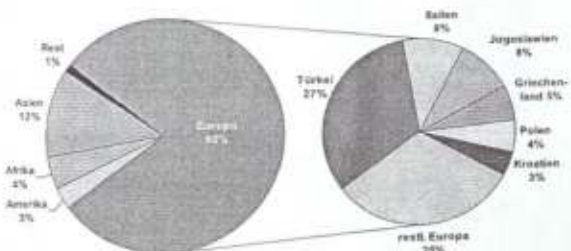
The Wall Street Journal

Globalisierung des Managements

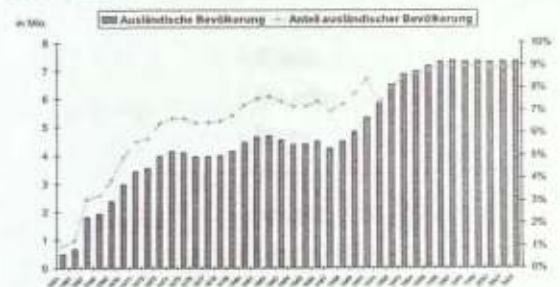
Beispiel: Vorstand von Nestlé

- 1 Österreicher
- 1 Brite
- 1 Mexikaner
- 1 Spanier
- 2 Amerikaner
- 1 Schweizer
- 1 Schwede
- 1 Deutscher
- 1 Niederländer
- 10

Ausländische Bevölkerung nach Staatsangehörigkeit



Anteil ausländischer Bevölkerung in Deutschland

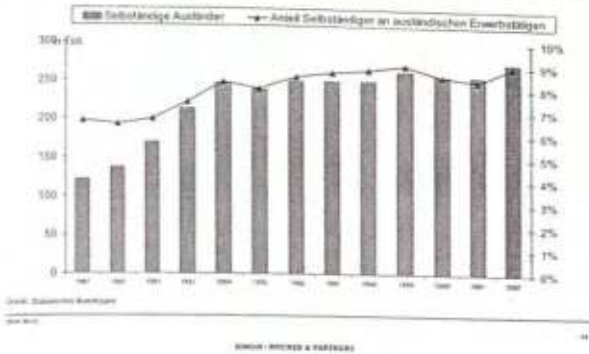


MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Ausländische Unternehmer in Deutschland



Religionen in Deutschland

Mitglieder ausgewählter Religionen (in Tsd.)	
Römisch-katholische	26.656
Evangelische	26.340
Muslime	3.200
• davon mit dt. Pass	310
Orthodoxe	650
Buddhisten	155
Juden	100
Hindus	85

Diversity Management - Beispiele

Beispiele von Unternehmen, die sich intensiv mit Diversity Management beschäftigen.

Deutschlands Türken im Jahr 2010



These 2

Die Globalisierung hat gerade erst begonnen. Sie eröffnet ungeheure Wachstumschancen, aber natürlich auch Bedrohungen. Es geht nicht mehr nur um Exporte und Produktionsstandorte, sondern zunehmend um die mentale Globalisierung. Internationalisierung der Mitarbeiter, Kampf um Talente, Diversity Management, Branding sind die neuen Themen der Globalisierung. Deutschland und die Türkei stehen in einem einzigartigen Verhältnis. Das eröffnet große Chancen in beide Richtungen.

Deutsche Bank - Mitarbeiter in Deutschland

(nach Staatsangehörigkeit)

Deutsche	86,86%
Missing Data	9,80%
Andere Nationalitäten	3,41%
davon:	
Türken	0,28%
Österreicher	0,27%
Briten	0,27%
Spanier	0,22%
US-Amerikaner	0,20%
Franzosen	0,18%
Griechen	0,15%
Holländer	0,13%

Hidden Champions



Hidden Champions

- Hauni
- Rittal
- Baader
- Brita
- Tetra
- Würth
- Enercon
- Belfor



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



Die Strategie der Hidden Champions

- Fokus
- Globalisierung
- Kundennähe: eigene Vertriebsgesellschaften
- Klare Wettbewerbsvorteile
- Keine Partnerschaften
- Starke Führung

Warum sind sie erfolgreich?

Was können wir von ihnen lernen?



„Wir wollen unseren Weltmarktanteil nicht unter 80% sinken lassen.“

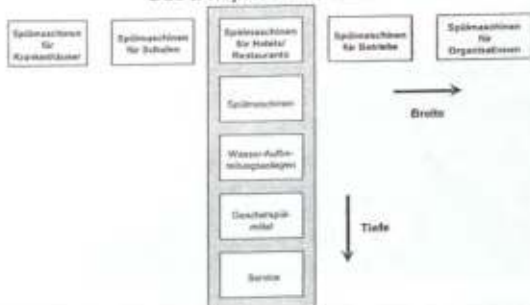
Fritz Mayer
Karl Mayer Textilmaschinenfabrik GmbH
Weltmarktführer bei Kettenwirkmaschinen

Chemetall

The goal of Chemetall is the worldwide technology and marketing leadership in profitable niches of specialty chemicals.

Tiefe statt Breite: Fokussierte Strategie

Das Beispiel Winterhalter



Web.de

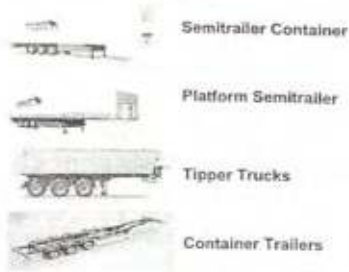
„Wir wollen die Nr. 1 in der Welt werden.“

Matthias Grewe
Gründer und CEO Web.de, März 2004



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Fokus auf vier Produkte

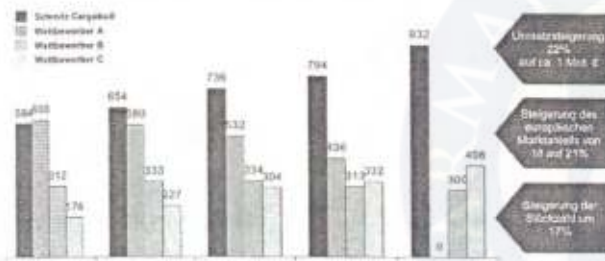


Konzentration: Schmitz Cargobull

- Wachstum durch Verzicht
- Massive Produktivitätssteigerung
- Volle Wettbewerbsfähigkeit beim Preis
- Klarer europäischer Marktführer

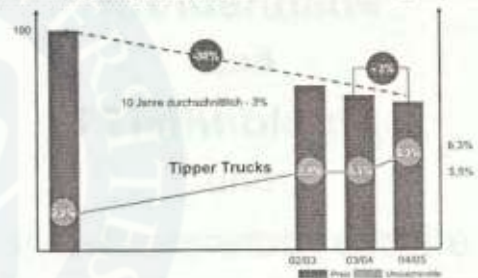
Schmitz Cargobull: Europäischer Marktführer

Schmitz Cargobull konnte die Marktführerschaft weiter ausbauen: Mehr als 2-facher Umsatz des nachfolgenden Wettbewerbers.



Umsatzrendite und Preisverfall

Trotz des Verfalls der Preise um ca. 30% in den letzten 10 Jahren – ca. 3% pro Jahr – konnte die Umsatzrendite vor Steuern bei ca. 5,5% auf branchenhöchstem Niveau gehalten werden.



Die Hidden Champion - Strategie

- Spezialisierung in Produkt und Know-how -



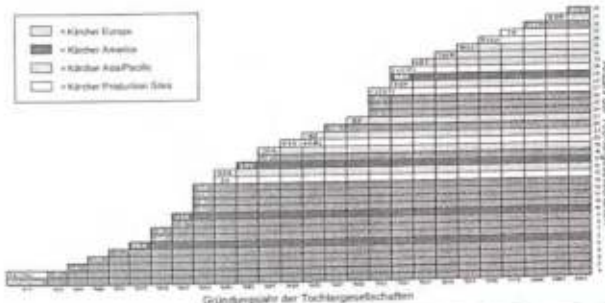
Ergebnisse

- Umsatz von 306 Mio. € auf 1 Mrd. € in 10 Jahren, 11,8 % Wachstum pro Jahr
- profitabelster Wettbewerber
- 60% mehr Umsatz pro Verkäufer
- kontinuierlicher Marktanteilsanstieg, heute 25%
- sehr starke Marke

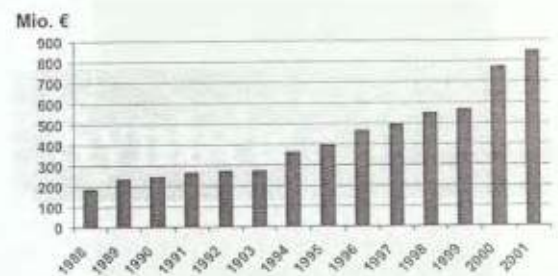
Zukunft (2010)

- Kapazitätserhöhung von 30.000 auf 55.000 Anhänger
- Wachstum auf 1,75 Mrd. €
- Marktanteil 35%

Globalisierung: Fallbeispiel Kärcher



Globalisierung: Fallbeispiel Synbra



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

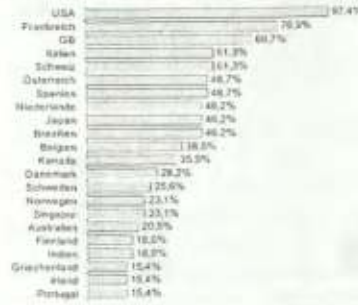


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



Die Hidden Champions kombinieren ihre Spezialisierung in Produkt und Know-how mit konsequenter Internationalisierung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten mit eigenen Tochtergesellschaften präsent und delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte. Wenn türkische Unternehmen in Deutschland wirklich erfolgreich sein wollen, müssen sie selbst nach Deutschland gehen und dürfen das nicht Dritten überlassen.

Auslandsniederlassungen der Hidden Champions



**Kundennähe
und
Technologie
und
Wettbewerbsvorteile**

Innovation

- In Produkt und Prozess
- Oft Märkte neu begründet (Durchbruchinnovation), Marktschaffung
- Global orientiert
- Sehr kontinuierlich
- Stimme des Kunden dringt durch

Kundennähe zu Top-Kunden

- Nahe an den anspruchsvollsten Kunden
- Beispiel: Grohmann-Engineering: Top 30 globale Kunden
- Top-Kunden als Innovationsquellen
- Den Top-Kunden überall hin folgen

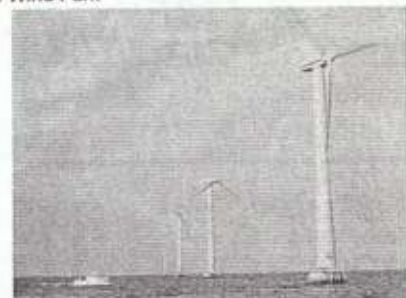
Weitmarktführer wird/bleibt man nur als Lieferant der globalen Top-Kunden

Enercon: Grown with the Wind

- Gegründet 1984
- Heute 7.000 Mitarbeiter, 1,2 Mrd. € Umsatz
- Nr. 2 in Welt
- Innovation!!!
- Deutlich teurer als Konkurrenz
- Extremer Service

Enercon: Grown with the Wind

Maritime Wind Park



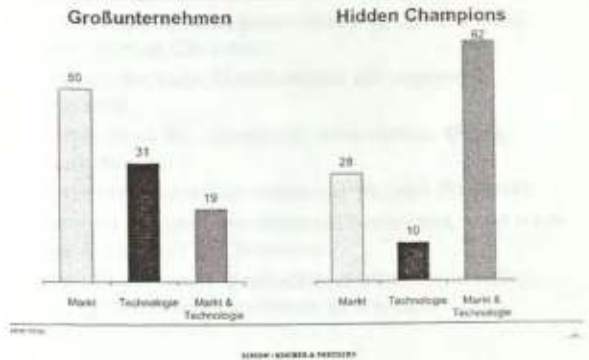


MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Wettbewerbsvorteilsmatrix für die Hidden Champions



Antriebskräfte



These 4

Die Hidden Champions sind weder einseitig marktgetrieben noch einseitig technologiegetrieben. Vielmehr integrieren sie - anders als Großunternehmen - Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte und erreichen damit die Synergie von internen Kompetenzen und externen Marktchancen. Die Hidden Champions haben klare Wettbewerbsvorteil in Qualität und Service.

Die Schlüsselfrage:

Was sollte der langfristige Wettbewerbsvorteil türkischer Unternehmen sein?

Kundennutzen oder Preis?

Führungspersönlichkeiten

- Unternehmertypen
- Einheit von Person und Aufgabe
- Extrem hohe Kontinuität: Ø 22 Jahre
- Führung
 - autoritär in den Grundwerten
 - partizipativ/flexibel im Detail
- Energieträger und Inspiratoren
- Nachfolge sehr schwierig

Mitarbeiter

- "Mehr Arbeit als Köpfe"
- Ausgeprägt eigenwillige Unternehmenskulturen
- Krankenstände im unteren Viertel
- Scharfe Selektion bei neuem Arbeitsverhältnis (durch Gruppe)
- Kaum langfristige Fluktuation, Stammebelegschaft
- Eher ländliche als städtische Standorte

These 5

Die Hidden Champions zeichnen sich durch hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter aus. Sie selektieren im Frühstadium eines Arbeitsverhältnisses scharf, jedoch sind langfristige Fluktuation und Krankenstand gering. Die Führer der Hidden Champions leben die Einheit von Person und Aufgabe. Die Kontinuität in der Führung ist extrem hoch.

Die drei Kreise der Hidden Champions





MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Simon, Kucher & Partners

- Klarer Fokus: Ertragsverbesserung auf der Umsatzseite ("Revenue-Driven Profit Growth")
- Kernkompetenz: Pricing / Pricing-Prozesse

"Simon-Kucher is world leader in giving advice to companies on how to price their products"

Business Week, January 26, 2004

Einige Ratschläge für türkische Unternehmen

- Türkische Unternehmen haben in Deutschland einzigartige Chancen.
- Gehen Sie nach Deutschland mit eigenem Vertrieb.
- Versuchen Sie langfristig, eine eigene Marke aufzubauen.
- Deutschland ist der Hätetest für den EU-Markt.
- Lernen Sie von den Hidden Champions, aber nicht naiv, sondern mit Bedacht.
- Der Schritt nach Deutschland wird Ihnen helfen, ein globales Unternehmen zu werden.

Kontinuierliches Wachstum



Globale Präsenz



Think!

"Jeden Abend sage ich mir, zu viel gelesen, zu viel geredet, zu wenig nachgedacht."



Ausgewählte Referenzen

Audi Axel BASF Bayer Bertelsmann BMW Bosch Citroën Coca-Cola Coors DaimlerChrysler Deutsche Bank Deutsche Telekom Deutsche Post Daimler Fiat General Motors Europe Gore	Hewlett Packard Hoffmann-La Roche IBS Johnson & Johnson Klüber Werke Komet Linde Lufthansa 3M Matsushita/Panasonic max.mobil Merck Michelin Microsoft Moeller MTU Novartis Olympus Pechiney	Porsche Renault Royal Dutch-Shell RWE Saipol Schott Siemens SILEMENS Sines swisscom TDK TRW Thyssen-Krupp VEB VARTA Vodafone Voest Alpine Volkswagen Webasto Wipac Würth YONG YONG
--	---	--

Einflussreichste Managementdenker im deutschsprachigen Raum

Eine von Innovationsforscher Dr. Wulfried Weier im deutschsprachigen Raum durchgeführte Befragung ergab folgendes Ranking der zehn einflussreichsten Managementdenker:

1.	Peter F. Drucker	9,49 %
2.	Hermann Simon	6,23 %
3.	Fredmund Malik	7,59 %
4.	Philip Kotler	6,96 %
5.	Tom Peters	6,31 %
6.	Michael E. Porter	5,79 %
7.	Jack Welch	5,40 %
8.	Dieter Brundert	3,19 %
9.	Matthias Horx	3,16 %
10.	Gary Hamel	2,58 %

Quelle: Wulfried Weier/Market Strategies durch Innovation, Warum über Innovationen nicht besser geredet wird, Reihe Management- und Preisforschung, Band 1, München 2002, S. 90, Tabelle 10/10/02, p. 11

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Herman Simon

„Türk KOBİ’ leri Gizli Şampiyonlar’dan Neler Öğrenebilir?”

Özet

En güçlü Alman orta ölçekli şirketler “Gizli Şampiyonlar”olarak adlandırılanlardır. Burada söz konusu olan şirketler az tanınmış ancak dünya ve avrupa pazarı liderleridir. Bu firmalar uzun zamandır başarılıdırlar ve büyümektedirler. Stratejileri; odaklanma, globalleşme, yüksek müşteri yakınlığı, güçlü yönetim üzerine kuruludur. Türk şirketlerine Almanya pazarı bü-

yük şanslar sunmaktadır. Gizli şampiyonların stratejileri bu noktada önemli bir öğretilerdir. Genç çalışanların ve yöneticilerin Almanca’ya ve Türkçe’ye sahip olması gibi bir çok özel durum öne çıkmaktadır. Türk firmalarının Almanya pazarında başarılı bir şekilde nasıl iş yapabilecekleri konusunda somut tavsiyeler veriliyor. Bu bağlamda amaç karlı bir şekilde büyümektir.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Prof. Dr. Hermann Simon; Bonn, Boston, Frankfurt, Londra, München, Paris, Tokyo, Varşova, Viyana ve Zürih'te faaliyet gösteren SIMON KUCHER & PARTNERS Strateji & Danışmanlık şirketinin başkanıdır. Simon'nun uzmanlık alanları strateji, pazarlama ve fiyatlandırma'dır. Profesör Simon dünya çapında şirketlere danışmanlık yapmaktadır.

„İlk” yaşamında, Simon Mainz Üniversitesinde İşletme ve Bielefeld Üniversitesinde pazarlama profesörlüğü yaptı. Simon, birçok yüksek okulda misafir profesör olarak çalıştı. Bu okullar; Harvard Business School, Stanford, London Business School, INSEAD, Keio-Üniversitesi Tokyo ve Massachusetts Institute of Technology. 1985'ten 1988'e kadar Köln'deki Gracht Sarayı'nda düzenlenen üniversitelerin ekonomi seminerlerine başkanlık etti.

Yayınlanan 30'dan fazla kitapları arasında Gizli Şampiyonlar (13 dilde yayınlandı, Business Week'in Ocak 2004 sayısının kapak konusuydu), Power Pricing (12 dilde), Think! (2004), Strategie im Wettbewerb (2003), Das große Handbuch der Strategiekonzepte (2000), Gestreiches für Manager (2001) ve akademik bir yayın olan Preismanagement kitapları dünyaca en fazla satanlar listesine girmiştir.

Profesör Simon bir çok derginin editör kurulunun bir üyesiydi. Bu dergiler; International Journal fo Research in Marketing, Management Science, Recherche et Applications en Marketing, Decisions Marketing, European Management Journal ve daha bir çok almanca dergi. 1988'den beri Manager Magazin dergisinde köşe yazarlığı yapmaktadır. Bir çok denetim kurulu ve vakfın bir üyesi olması sayesinde şirketlerin denetlenmesi konusunda kapsamlı deneyim elde etmiştir. 1984'ten 1986'ya kadar Avrupa Pazarlama Akademisi'ne (EMAC) başkanlık etmiştir. Simon, Köln ve Bonn Üniversitelerinde ikitsat ve işletme okudu. Doktorasını ve doçentliğini Bonn Üniversitesinde Prof. Dr. Drs. h.c. Horst Albach yanında tamamladı.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Kurzprofil der Deutschsprachigen Abteilungen

Wußten Sie schon, daß...

- über ein Dutzend deutschsprachiger Dozenten an den Abteilungen für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik unterrichten;
- unter ihnen befinden sich Experten aus den folgenden Gebieten: Wirtschaftsdeutsch, Markt- und Wirtschaftsentwicklung, Marketing und Vertrieb, Rechnungswesen und Controlling, Organisation und Datenverarbeitung, Unternehmensführung etc.;
- sich unter ihnen auch praxiserfahrene, in Deutschland und Österreich ausgebildete Trainer befinden, deren Wissen und Können Sie gezielt für die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter nutzen können;
- Sie Ihren Mitarbeitern nicht nur in Deutschland, sondern auch in Istanbul die Teilnahme an Seminaren und Fachvorträgen über wirtschaftliche Themen in deutscher Sprache ermöglichen können;
- wir Ihnen Weiterbildungsveranstaltungen in neutralem Rahmen und Fachseminare nach Ihren Wünschen und Vorstellungen anbieten können?

Die Deutschsprachigen Abteilungen "Betriebswirtschaftslehre und Wirtschafts-informatik" der Fakultät für Wirtschaft und Verwaltung an der Marmara Universität wurden in Zusammenarbeit mit dem DAAD (Deutscher Akademischer Austausch Dienst) und der Marmara Universität auf der Basis eines Regierungsabkommens zwischen der Türkischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991 gegründet. Im Auftrag des DAAD richtete die Universität Lüneburg ab 2003 eine Koordinierungsstelle für die Zusammenarbeit mit der Marmara Universität ein. Im Jahre 2003 wurden beide Abteilungen, Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik getrennt. Danach wurde Prof. Dr. Haldun Akpınar als Abteilungsleiter für Wirtschaftsinformatik ernannt. Prof. Dr. Haluk Sumer blieb weiterhin Abteilungsleiter für Betriebswirtschaftslehre.

Im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums können die Studenten zwischen den Schwerpunkten Rechnungswesen/Controlling und Marketing/Vertrieb wählen.

Es werden drei Masterprogramme angeboten: Master für Controlling, Marketing und Wirtschaftsinformatik.

- Das Controlling Masterprogramm begann im Jahre 1995,
- Das Wirtschaftsinformatik Masterprogramm begann im Jahre 1997
- Das Betriebswirtschaftslehre (Marketing) Masterprogramm begann im Jahre 1998.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Ferner bietet die Abteilung für BWL ab 2004/2005 ein Promotionsstudium im Bereich Controlling an. Das Promotionsstudium ist dem Sozialwissenschaftlichen Institut der Marmara Universität zugeordnet.

Die Lehre an den deutschsprachigen Abteilungen für BWL und WI ist am deutschen Hochschulsystem ausgerichtet. Das bedeutet, daß...

- mit deutschen Lehrkonzepten in Kleingruppen
- interaktive Veranstaltungen abgehalten werden.

Zusätzlich werden die Studenten im Rahmen von Fallstudien frühzeitig an praktische Probleme herangeführt. Nahezu alle Studenten sprechen neben Deutsch und Türkisch auch Englisch. Zusätzlich zu den Fachstudiengängen wird als Vorbereitung eine deutsche Sprachausbildung angeboten.

Die Studenten, die das Studium an den Deutschsprachigen Abteilungen der Marmara Universität in Anadoluhisari erfolgreich abgeschlossen haben, zeichnen sich vor allem aus durch...

- ihre Mehrsprachigkeit
- die umfangreichen Fachkenntnisse
- ihr Wissen über den Aufbau deutscher, aber auch europäischer Unternehmen
- ein gut geschultes konzeptionelles Denkvermögen
- die Kenntnis von Hard- und Software des europäischen Industriestandards

So ist es nicht verwunderlich, wenn die Wirtschaftspraxis Studenten gern als Praktikanten einsetzt und ein erheblicher Teil der Examenskandidaten schon vor der Beendigung des Studiums einen Arbeitsvertrag in der Tasche hat.

Wenn Sie weitergehende Fragen an uns haben, stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Adressen:

Postanschrift:

Marmara-Üniversitesi
Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri
Anadoluhisari Kampüsü
TR 34810 Anadoluhisari - Istanbul

Telefon : 0216-308 56 79

: 0216-332 99 29

Telefax : 0216-332 53 71

www.bwl-wi.org



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri:

- Bölümlerde bir düzinenin üzerinde almanca ders veren Türk ve Alman öğretim üyesi ve asistan bulunmaktadır.
- Bölümlerde ders veren akademisyenler özellikle pazarlama, satış, muhasebe, finansman, Controlling, Oranizasyon, örgütsel davranış, veri tabanı yönetimi, proje yönetimi gibi konularda uzmanlaşmışlardır.
- Bölüm öğretim üyeleri Almanya ve Avusturya'da eğitim almış ve iş hayatı tecrübesine de sahiptirler.
- Bölümlerde, işletme çalışanlarının Almanya dışında İstanbul'da da işletme ve ekonomi konularında almanca olarak düzenlenen bilimsel seminer ve kongrelere katılma olanağı sunmaktadır.
- Sizin ihtiyaçlarınızı doğrultusunda özel konularda seminerler düzenleyerek çalışanlarınıza kendilerini geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri DAAD (Alman Akademik Mübadele Hizmeti) işbirliği ile Türkiye Cumhuriyet ve Almanya arasında imzalanan bir anlaşma çerçevesinde 1991 yılında eğitime başlamıştır. 2003 yılından itibaren Lüneburg Üniversitesi DAAD'nin dışında koordinasyon merkezi görevini üstlenmiştir. Aynı yıl Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri iki ayrı statü kazanmışlardır. Almanca Enformatiği Bölümü Başkanlığı görevini Prof. Dr. Haldun Akpınar üstlenmiştir; Almanca İşletme Bölüm Başkanlığını ise Prof. Dr. Haluk Sumer sürdürmektedir.

Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri'nde ilk iki yıl ortak ders eğitiminden sonra işletme bölümünde Muhasebe/Controlling ve Pazarlama olmak üzere iki dalda branşlaşma mümkündür. Bölümlerde üç alanda master programı sunulmaktadır: Controlling, Pazarlama ve İşletme Enformatiği. Controlling Master programı 1995, İşletme Enformatiği Master programı 1997 ve Pazarlama Master programı ise 1998 yılında açılmıştır. Bunun dışında Almanca İşletme Bölümü 2004/2005 eğitim yılından itibaren Controlling dalında doktora programı açmıştır.

Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümlerinde sunulan eğitim Alman Yüksek Öğretim Sistemine uygun olarak düzenlenmiştir. Böylece

- dersler küçük öğrenci grupları ile alman eğitim konsepti çerçevesinde
- interaktif bir ortamda gerçekleştirilmektedir.



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Derslerde öğrencilerin teorik bilgilerini pratik hayata uyarlayabilmelerine olanak tanımak amacıyla vaka çalışmaları uygulanmaktadır. Öğrencilerin büyük kısmı almanca ve türkçe dışında iyi derecede ingilizce bilgisine sahiptirler. Hazırlık sınıfı dışında branş derslerinin yanısıra öğrencilere işletme almancası dersleri sunulmaktadır.

Almanca bölümleri mezunları

- zengin yabancı dil bilgileri,
- işletme ve işletme enformatiği alanındaki uzmanlık bilgileri,
- Avrupa ve özellikle Alman mentalitesine yakınlıkları,
- Yapısal düşünme yetenekleri ve
- Avrupa ve dünya standartlarındaki bilişim teknolojilerini tanımaları açısından rekabet üstünlüğüne sahiptirler.

Almanca Bölümleri öğrencileri eğitimleri sırasında staj aracılığı ile tanıştıkları işletmelerde daha mezun olmadan kendilerine iş imkanı yaratabilmekte ve geleceklerini güvenceye almanın rahatlığı ve gururunu yaşamaktadır.

İletişim Bilgileri:

Almanca İşletme ve İşletme Enformatiği Bölümleri, Marmara-Üniversitesi

Anadoluhisarı Kampüsü

TR 34810 Anadoluhisarı - İstanbul

Telefon : 0216-308 56 79

: 0216-332 99 29

Telefax : 0216-332 53 71

www.bwl-wi.org



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi Kütüphane ve
Dokümantasyon Daire Başkanlığı



*M0035349