

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION

TÜRKEI



## TÜRKEI – WIRTSCHAFTSWACHSTUM TROTZ TURBULENZEN



S. 2

### INTERVIEW:

**Dr. Thilo Pahl**

„DEUTSCH-TÜRKISCHE WIRTSCHAFTS-  
BEZIEHUNGEN WERDEN WEITER WACHSEN“ ▶



S. 4

**Haluk Kaya**

„TÜRKISCHE MITARBEITER SIND  
ANPASSUNGSFÄHIG UND ZUVERLÄSSIG“ ▶



S. 7

**Christian Tegethoff**

„VON TAGESAKTUELLEN PROBLEMSTELLUNGEN  
NICHT ABSCHRECKEN LASSEN“ ▶

## „DEUTSCH-TÜRKISCHE WIRTSCHAFTS- BEZIEHUNGEN WERDEN WEITER WACHSEN“

### Wie ist die deutsche Wirtschaft heute in der Türkei vertreten?

Seit über 200 Jahren bestehen wirtschaftliche und freundschaftliche Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland. Die Präsenz deutscher Unternehmen wie Deutsche Bank, Bosch und Siemens geht bereits auf die Zeiten des Osmanischen Reiches zurück. Ihr Engagement im Land beruhte hauptsächlich auf Infrastrukturvorhaben gegen Ende des 19. Jahrhunderts.

Heute ist die Bundesrepublik Deutschland der größte Handelspartner der Republik Türkei. Das bilaterale Handelsvolumen betrug im Jahr 2020 37,7 Mrd. USD und deutsche Firmen gehören zu den führenden Investoren bei direkten Auslandsinvestitionen (FDI). Gegenwärtig sind etwa 7.500 Firmen mit deutschen Direktinvestitionen auf dem türkischen Markt tätig. Sie beschäftigen 120.000 Personen und repräsentieren ein FDI von über 10 Mrd. USD.

### Mit welchen Herausforderungen haben die im Land aktiven deutschen Unternehmen zu tun? Wie reagieren sie auf die aktuellen wirtschaftlichen Turbulenzen?

Im Zusammenhang mit unserer Umfrage „World Business Outlook“ vom vergangenen Herbst haben wir unsere Mitglieder ganz spezifisch danach befragt, was für sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Unternehmen sind. Eine große Mehrheit von 77% sah in der Entwertung der Türkischen Lira den größten Risikofaktor, gefolgt von den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen mit 62% und der Finanzierung mit 36%.

Allgemein ist festzustellen, dass deutsche Unternehmen mit Investitionen in der Türkei auch in schwierigen Zeiten im Land bleiben, weil sie den strategischen Vorteil des türkischen Marktes kennen. Die Covid-19-Pandemie und die allgemeine Wirtschaftslage in der Türkei haben Auswirkungen auf eine Reihe von Auslandsinvestitionen. Unsere Umfrage zeigt, dass Investoren vorsichtig sind. Allerdings ist aus unserer letzten Umfrage auch zu erkennen, dass das Investitionsengagement wieder zunimmt.

Wir können in unseren Gesprächen mit lokalen Wirtschaftsvertretern, Partnern und Mitgliedern auch einige wichtige positive Anzeichen feststellen.

Auf dem Höhepunkt der Krise war Deutschland das Land in Europa, in das türkische Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen am zuverlässigsten weiter exportieren konnten. Das war wichtig für die türkisch-deutschen Beziehungen.



### Dr. Thilo Pahl

Geschäftsführer der Deutsch-Türkischen Industrie- und Handelskammer, Istanbul

## Wie unterstützt die AHK ihre Mitgliedsunternehmen vor Ort?

Die AHK Türkei agiert als erster Ansprechpartner für alle türkischen und deutschen Unternehmen, die sich in der Türkei oder Deutschland engagieren wollen. Über die Dienstleistungseinheit DEinternational Türkei bieten wir alle Dienstleistungen an, die die Unternehmen für ein erfolgreiches Engagement benötigen.

Ein besonderer Schwerpunkt der Mitgliederorganisation der AHK Türkei sind branchenspezifische Arbeitsgruppen, in denen Themen, die für die entsprechende Branche von Interesse sind, diskutiert und behandelt werden. Diese Ergebnisse werden anschließend in Positionspapieren festgehalten. Damit wird zum einen ein intensiver Gedankenaustausch zwischen den Mitgliedern erreicht, und zum anderen werden Lösungen für spezifische Themen entwickelt.

Die AHK Türkei diskutiert diese Positionspapiere mit den zuständigen Entscheidungsträgern auf höchster Ebene, um Lösungen für die darin angesprochenen Probleme anzustoßen. Gegenwärtig gibt es zehn Arbeitsgruppen, die die Branchen bzw. Themenbereiche Energie, Automobil, Gesundheit, Frauen, Textilien, Einzelhandel, berufliche Aus- und Weiterbildung, Logistik, Digitalisierung sowie Banken und Finanzen abdecken.

Seit vielen Jahren veranstaltet die AHK Türkei Wirtschaftsrunden mit hochkarätigen Gastrednern, um den Austausch ihrer Mitglieder untereinander zu fördern und Gelegenheit zum Knüpfen von Kontakten zu geben. Die Wirtschaftsrunden haben sich als nützliche Informations- und Networking-Plattformen für die Mitglieder etabliert.

Außerdem bietet die AHK Türkei kostenlose Workshops für ihre Mitglieder an. Das Themenspektrum ist dabei breit gefächert und umfasst unter anderem die Bereiche HR, Zoll, Steuern und Finanzen.

## Für welche Branchen sehen Sie im Moment besonderes Potential in der Türkei?

### Was spricht für ein Engagement im Land?

Aus deutscher Sicht sind die Automobilbranche und der Maschinenbau die Investitionsbereiche mit der größten Relevanz. Ebenfalls bedeutend sind Investitionen in die Pharma- und Medizinindustrie, den Einzelhandel, erneuerbare Energien und die Textilindustrie.

Die Breite und Tiefe der türkischen Wirtschaft bietet deutschen Unternehmen vielfältige Investitionsmöglichkeiten. Standortfaktoren wie qualifizierte Arbeitskräfte und niedrige Produktionskosten sind erfüllt und ziehen deutsche Investitionen an. Weitere wichtige Standortfaktoren mit Einfluss auf Investitionspläne sind Anreize zur Reduzierung oder Aufschiebung der Steuerlast, einfacher Marktzugang und umfassender Schutz von Urheberrechten.

## Wo sehen Sie den türkischen Wirtschaftsstandort in fünf Jahren? Welche Perspektiven sehen Sie für die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen?

Wir erwarten, dass die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Türkei und Deutschland weiter wachsen werden. Deutschland verfolgt das Ziel, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen mit der Türkei weiterzuentwickeln. Wir teilen die Ansicht anderer europäischer Handelskammern wie der italienischen, französischen, holländischen und belgischen Kammer, dass eine modernisierte Zollunion der EU mit der Türkei Wohlstandsgewinne für beide Seiten bringen wird. Die Türkei wird ein wichtiger Produktions- und Handelspartner für Europa bleiben. Als einen Treiber für diese positive Einschätzung sehen wir z.B. das Potential der Türkei im Bereich der erneuerbaren Energien.

## „TÜRKISCHE MITARBEITER SIND ANPASSUNGSFÄHIG UND ZUVERLÄSSIG“

### Wie waren die Unternehmen in der Türkei aufgestellt, die Sie geleitet haben? Welche Markteintrittsstrategien haben sie verfolgt?

Die Unternehmen, die ich in den letzten 28 Jahren geleitet habe, haben alle ähnliche Strategien verfolgt. Ihr Interesse an der Türkei beruhte auf der Größe des Marktes mit seinen über 80 Millionen Einwohnern, der guten Infrastruktur, den qualifizierten Arbeitskräften und der für den Export vorteilhaften geographischen Lage.

Mein letztes Unternehmen, die BSH Hausgeräte GmbH, hat von der Türkei aus eine Region betreut, die über 100 Länder umfasste - die türkische Organisation ist dort für die „Emerging Markets“ zuständig. Gleichzeitig ist die Türkei der größte Produktionsstandort der gesamten BSH-Gruppe. Auch für viele andere internationale Unternehmen hat sich die Türkei über die Jahre zu einem wichtigen Fertigungs- und Logistikzentrum entwickelt.

Die von mir geleiteten Firmen sind über Akquisitionen in den türkischen Markt eingetreten. Aber natürlich ist dies nicht der einzige Weg. Ich kenne auch viele Unternehmen, gerade mittelständische, die eine Tochtergesellschaft gegründet und mit Importgeschäft angefangen haben. Nachher sind sie dann zu einer Produktion in der Türkei übergegangen.

Es gibt keine „Standardlösung“ für den Eintritt auf den türkischen Markt. Die Strategie muss im Einzelfall in Abhängigkeit von der Stärke des Produkts und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entwickelt werden.



### Haluk Kaya

war als Top-Manager für verschiedene internationale Unternehmen in der Türkei tätig, darunter Procter&Gamble, Cadbury und Mondy. Die letzten acht Jahre hat er als Geschäftsführer die Region Emerging Markets bei der BSH Hausgeräte GmbH geleitet.

## **Aus welchen Gründen hat sich die Türkei zu einem wichtigen Produktionsstandort für deutsche und andere europäische Unternehmen entwickelt?**

Zu den bereits genannten positiven Standortfaktoren kommt die Offenheit der Türkei für ausländische Unternehmen hinzu. Dies gilt sowohl für den Staat und die Behörden, als auch für die Bevölkerung. Diese Faktoren haben Bestand, egal wie sich andere Rahmenbedingungen auch ändern mögen.

Vielen Deutschen gilt die Türkei als ein attraktives Land, Deutschland und die Türkei sind langjährige Partner. Trotz gewisser kultureller Unterschiede werden nachhaltige Beziehungen gepflegt, die auf historischer Verbundenheit und wirtschaftlicher Verflechtung beruhen. Deutschland ist der größte Handelspartner der Türkei.

Ich habe übrigens auch viele innovative technologische Lösungen gesehen, die von türkischen Startups entwickelt und nachher sehr erfolgreich in andere Länder ausgerollt wurden. Hier liegt ein Potential, das von mutigen und schnellen Unternehmen gehoben werden kann.

## **Was gibt es bei der Mitarbeiterführung in der Türkei zu beachten?**

Ich würde diese Frage für „Bluecollars“ und „Whitecollars“ gern separat beantworten. Generell gilt aber, dass ich türkische Mitarbeiter für extrem anpassungsfähig und zuverlässig halte.

Führung funktioniert im Whitecollar-Bereich nicht viel anders als in Deutschland. Die Generation Z erwartet einen modernen Führungsstil, der entsprechend auch dem Image des Unternehmens förderlich ist. Türkische Mitarbeiter sind im Allgemeinen loyal und an einer langfristigen Karriere interessiert.

Eine prozessbasierte Arbeitsorganisation ist durchaus praktikabel – zu beachten ist allerdings, dass türkische Mitarbeiter eigeninitiativ sind und ihre Ideen einbringen wollen.

Es ist nicht unüblich, dass der Vorgesetzte als eine Person des Vertrauens gesehen wird und weniger als ein Vorgesetzter, mit dem man einfach ein nur vertragliches Verhältnis hat. Ich halte dies für einen sehr wichtigen Faktor, um für nachhaltige Produktivität der Mitarbeiter zu sorgen. Die „Demokratisierung“ des Arbeitsumfelds ist ein wichtiges Thema, auf das die junge Generation großen Wert legt.

Für Produktionsmitarbeiter gilt grundsätzlich das oben Gesagte, was Loyalität und Vertrauen betrifft. Hier würde ich sehr viel Wert auf kontinuierliche Schulung der Mitarbeiter legen, genauso wie auf den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen.

In der Türkei gibt es keine Betriebsräte, dafür aber Arbeitnehmerrepräsentanten oder ähnliche Vertretungsstrukturen und auch Gewerkschaften.

## **Wie werden deutsche und andere europäische Arbeitgeber heute von türkischen Arbeitnehmern gesehen?**

Jedes Unternehmen – egal, woher es kommt – sollte dokumentieren, dass es zu einem langfristigen Engagement in der Türkei bereit ist. Deutsche und deutsche Unternehmen werden in der Türkei generell sehr positiv wahrgenommen und deutsche Produkte haben einen hervorragenden Ruf.

Junge Führungskräfte und andere Whitecollars registrieren genau, inwieweit das Unternehmen in ihre persönliche Zukunft und Karriere investiert. Deutsche Unternehmen werden diesbezüglich als systematische und zuverlässige Arbeitgeber wahrgenommen. Für viele junge Mitarbeiter und Führungskräfte sind europäische Firmen weiterhin attraktive Arbeitgeber, weil sie grundsätzlich auch internationale Karrierewege bieten.

Auch Arbeiter haben keine negativen Vorurteile und fühlen sich besonders stolz, wenn ein europäisches Unternehmen auf dem Boden der Türkei mit türkischen Arbeitskräften international gefragte Waren produziert.

## **Was empfehlen Sie einem europäischen Unternehmen, das sich auf dem türkischen Markt engagieren will?**

Einige Dinge sind Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement auf dem türkischen Markt:

1. Eine durchdachte, langfristige Strategie und ein wettbewerbsfähiges Produkt.
2. Ein klares Verständnis von den Bedürfnissen und Erwartungen des türkischen Kunden.
3. Die richtige Besetzung der Schlüsselpositionen von Anfang an. Oft ist eine Mischung aus Expatriates und türkischen Managern die richtige Lösung.
4. Netzwerke spielen in der Türkei eine große Rolle, hierin sollte investiert werden.
5. Gute Berater zu lokalen regulatorischen Themen sind wichtig - nicht nur zu Beginn des Markteintritts, sondern auch später.
6. Die Komplexität des Marktes, auch hinsichtlich sich rasant ändernder wirtschaftlicher und regulatorischer Rahmenbedingungen, macht ein hohes Maß an Flexibilität notwendig.

Unternehmen, die diese Voraussetzungen erfüllen, finden in der Türkei einen attraktiven Markt vor, der weiterhin viele Chancen bietet.

---

## „VON TAGESAKTUELLEN PROBLEMSTELLUNGEN NICHT ABSCHRECKEN LASSEN“

### Wie hat sich die Nachfrage nach Führungskräften in den letzten zwölf Monaten entwickelt?

Corona hat natürlich auch den türkischen Arbeitsmarkt durcheinandergewirbelt und insbesondere einige derjenigen Branchen hart getroffen, die für die türkische Wirtschaft von besonderer Bedeutung sind. Dies gilt in erster Linie für den Tourismus und die Gastronomie.

Wir arbeiten allerdings auch in der Türkei überwiegend für deutsche und andere europäische Unternehmen des Mittelstands. Viele von ihnen kommen aus dem Investitionsgüterbereich, sind Automobilzulieferer oder Produzenten von Baustoffen.

Nach dem Ende der Lockdowns im vergangenen Frühling sind viele dieser Unternehmen global recht gut durch das vergangene Jahr gekommen, die Umsätze sind in vielen Bereichen relativ stabil geblieben. Allerdings hatten viele unserer Kunden mit Problemen in ihren Lieferketten zu kämpfen und waren damit beschäftigt, ihre Produktion unter Covid-Bedingungen aufrechtzuerhalten.

Aus diesen Gründen sind Rekrutierungsthemen zeitweise in den Hintergrund getreten. Hinzu kamen auch die internationalen Reisebeschränkungen – in Summe haben viele Unternehmen expansive Themen zurückgestellt und sind Besetzungen nur dann angegangen, wenn sie unausweichlich waren.

In verschiedenen Ländern haben die Rekrutierungsaktivitäten inzwischen aber schon wieder zugenommen, etwa in Russland (aufgrund erleichterter Reisebedingungen) oder China (aufgrund starker Konjunktur). Leider ist die Coronasituation in der Türkei nach wie vor sehr angespannt, aber wir rechnen damit, dass sich auch hier in Kürze der Trend umkehrt.

Trotz aller politischen und ökonomischen Fährnisse, die in der deutschen Presse ja breite und kritische Würdigung finden, sind unsere Kunden langfristig in der Türkei engagiert. Sie lassen sich von tagesaktuellen Problemstellungen nicht abschrecken und bleiben am Ball, um die Chancen des großen Marktes vor ihrer Haustür zu nutzen.

### Welche Positionen besetzen Sie üblicherweise in der Türkei?

Die Türkei ist nicht nur als Exportziel interessant, sondern hat sich als ein Produktionshub für den Nahen und Mittleren Osten etabliert. Gleichzeitig ist das Land in die europäischen Lieferketten integriert. Somit haben die von uns und unserem Partner bearbeiteten Mandate etwa zur Hälfte mit Produktion und Verwaltung zu tun und zur Hälfte mit Vertrieb.



**Christian Tegethoff**  
Geschäftsführer  
CT Executive Search

Wir rekrutieren üblicherweise für Positionen, die in die europäischen Unternehmenszentralen berichten. Meist handelt es sich hier um Geschäftsführer, Werksleiter, Finanzdirektoren, Vertriebsleiter und andere Positionen auf der lokalen C-Ebene.

Bei Mandaten, die eine tiefgehende Recherche in der Türkei erfordern, arbeiten wir eng mit unserer in Istanbul ansässigen Partnerfirma zusammen. Durch diese deutsch-türkische Kooperation stellen wir sicher, dass die präsentierten Kandidaten im türkischen Markt erfolgreich sein können und gleichzeitig in eine europäische Unternehmenskultur passen.

Dies ist insbesondere bei Geschäftsführern entscheidend – der Führungsriege kommt eine wichtige Brückenfunktion zwischen dem türkischen Markt und der Unternehmenszentrale zu.

### **Welche Empfehlung haben Sie für Unternehmen, die eine Führungsposition in der Türkei zu besetzen haben?**

Wie überall empfiehlt es sich auch in der Türkei, in eine systematische Besetzung der Schlüsselpositionen zu investieren. Unsere Praxis in vielen Ländern zeigt, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von der Kompetenz und der Motivation der Geschäftsführer bestimmt wird. Dies gilt in hohem Maße beim Markteintritt, aber auch bei der Gestaltung des weiteren Wachstums.

Eine gründliche Analyse des aktiven und passiven Kandidatenpools garantiert, dass zur Besetzung der entscheidenden Positionen die besten Kandidaten zur Verfügung stehen, die der Markt zu bieten hat. Die meisten Unternehmen setzen dabei heute auf türkische Kandidaten, aber auch Expats können sinnvoll sein, etwa dann, wenn der Akzent auf dem Transfer von Unternehmensstandards im technischen oder kulturellen Bereich liegt. Interkulturell versierte Expats können als „Advokaten“ des türkischen Marktes auftreten und dessen Belange nachvollziehbar in der Zentrale vertreten.

Manchen Unternehmen gelten Deutschtürken als ideale Besetzung für Führungspositionen in der Türkei. Auf den ersten Blick scheinen solche Kandidaten in der Tat das Beste aus beiden Welten zu vereinigen: eine deutsche Ausbildung und Kenntnis der Arbeitsweise deutscher Unternehmen, gepaart mit Kenntnissen der türkischen Kultur und Sprache.

Wir empfehlen durchaus, den internationalen Pool an türkischstämmigen Kandidaten in den Blick zu nehmen. Im Einzelfall ist aber immer zu prüfen, inwieweit das Türkei-Bild der Kandidaten der heutigen Situation entspricht, ob Netzwerke vor Ort bestehen und wie hoch die Bereitschaft ist, auch langfristig in der Türkei zu leben und zu arbeiten.



## EXECUTIVE SEARCH



### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN OSTEUROPA UND DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in Osteuropa und den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Osteuropa, Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Partner Offices/ Research Capacities

