

“... toplumun örgütlen-
şacaklar” dedi.
Erhan Özay'da,
diğer ülkelerde ya-
Yürüyüşü ve Türki-
cılarının katılımıyla
ğinde bulundu.
erasyonu Başkanı
ve'de son 3-4 yılda

de sivil toplum örgütleri tarafından...
tirilmesinin yanı sıra, Türkiye'nin değerlerini
de daha iyi tanıtmamızın da önemini işaret
ederek, “Geldiğim Anadolu'de değerlerimden
sizin değerlerinizi biz tam olarak bilmiyoruz
diye şikayet alıyorum. Örneğin bizim gelenek
sel giysilerimizi niye burada te
Mesela Anadolu'de

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen

Institut Arbeit
und Technik



Kulturwissenschaftliches
Institut

Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Kora Kristof
Martina Schmitt
Burcu Tunçer
Sarah Lubjuhn

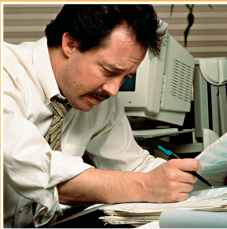
Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben

Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Ökonomische, soziale und ökologische Erfolgsfaktoren
für kleinere und mittlere Unternehmen

32

SPEZIAL



WUPPERTAL

Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben

Unternehmens-Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Ökonomische, soziale und ökologische
Erfolgsfaktoren für kleinere und mittlere Unternehmen

Kora Kristof
Burcu Tunçer
Martina Schmitt
Sarah Lubjuhn



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Arbeit



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

kompakt 

Diese Broschüre ist im Rahmen von „kompakt“ – einer Entwicklungspartnerschaft im Kontext der Gemeinschaftsinitiative „Equal“ der Europäischen Union – entstanden und wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert.

Weitere Informationen zur Entwicklungspartnerschaft und dem Equal-Programm der EU sowie der Förderung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit finden Sie auf der kompakt-Website: www.kompaktnet.de

Kontakt:

Dr. Kora Kristof (Projektleitung)

Burcu Tunçer

Martina Schmitt

**Wuppertal Institut
für Klima, Umwelt, Energie GmbH**
Döppersberg 19

42103 Wuppertal

Tel.: 0202-2492 -183

E-Mail: kora.kristof@wupperinst.org

Inhalt

■ **Multikultureller Nachhaltigkeits-Check: Ein Erfolgsfaktor für Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund**

6 **Warum einen Unternehmens-Check speziell für Unternehmen mit Migrationshintergrund entwickeln?**

Der Projekthintergrund
Das Projekt

■ **Der Unternehmens-Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund: Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben**

10 **Ein Unternehmens-Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund**

10 Was ist charakteristisch für Unternehmen mit Migrationshintergrund?

11 Was sind die zentralen Problembereiche türkischstämmiger Unternehmen?

12 **Warum Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund den Unternehmens-Check durchführen sollten**

12 Zwanzig gute Gründe, die für die Anwendung des Checks sprechen

14 **Gewusst wie: Der Unternehmens-Check und wie Sie ihn durchführen**

15 **Der Unternehmens-Check: Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben**

15 Zum Hintergrund des Unternehmens-Checks

16 Der Blick nach außen: Agieren am Markt

20 Der Blick nach innen: Agieren im Unternehmen

23 Der Blick nach vorne: Innovationen und Qualifizierung

26 **Wie Sie die Ergebnisse für Ihr Unternehmen auswerten**

26 Die Ermittlung der Punktwerte

27 Die Ergebnisübersicht für Ihr Unternehmen

28 Die graphische Darstellung der Ergebnisse

■ Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund: Chancen und Hemmnisse in ihrer alltäglichen Praxis

33 **Der gelungene Schritt in die Selbstständigkeit und die erfolgreiche Umsetzung von Expansionsabsichten**

- 33 Information und Beratung
- 34 Der Geschäftsplan
- 36 Die Wahl des Unternehmensstandortes
- 37 Die Finanzierungsplanung

39 **Erfolg am Markt**

- 39 Marktanalyse, Konkurrenz und Kunden
- 41 Marketing und Werbung
- 42 Kooperation und Zusammenarbeit

45 **Auf der sicheren Seite? Zukunftssicherung in Unternehmen mit Migrationshintergrund**

- 45 Innovationen, Qualität und kontinuierliche Verbesserung der
Geschäftsabläufe
- 46 Personal und Personalauswahl
- 49 Qualifikation, Aus-, Fort- und Weiterbildung
- 50 Kosteneinsparung durch umweltorientiertes Unternehmensmanagement

53 **Weitere Informationsquellen und Ansprechpartner/-innen**

55 **Literatur**

Multikultureller Nachhaltigkeits-Check:

**Ein Erfolgsfaktor für Unternehmer/-innen
mit türkischem Migrationshintergrund**



Warum einen Unternehmens-Check speziell für Unternehmen mit Migrationshintergrund entwickeln?

Der Projekthintergrund

Nach dem Migrationsbericht der Bundesregierung lebten Ende 2003 rund 7,334 Millionen ausländische Mitbürger/-innen in Deutschland. Davon haben 274 000 ein Unternehmen gegründet und 111 000 der Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund sind gleichzeitig auch Arbeitgeber/-innen. Die Arbeits- und Ausbildungsplätze, die durch sie geschaffen werden, schlagen nach Schätzungen der Ausländerbeauftragten mit mehr als einer Million Arbeitsplätzen zu Buche. Tatsächlich ist die Zahl der Unternehmensgründer/-innen mit Migrationshintergrund noch weitaus höher. Nicht in diesen Zahlen enthalten sind nämlich jene Existenzgründer/-innen, die die deutsche Staatsbürgerschaft erlangt haben oder als deutsche Volkszugehörige nach Deutschland eingereist sind.

Die meisten Unternehmen mit Migrationshintergrund sind klein- und mittelständische Betriebe. Der Mittelstand ist eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft und insbesondere in den Bereichen Innovation und Beschäftigung wichtiger Impulsgeber. Migranten/-innen-Unternehmen sind so zu einem wichtigen Bestandteil der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Sie entfalten eine große Wirtschaftskraft, von der die Zugewanderten selbst, ihre Familienangehörigen und die alteingesessene Bevölkerung gleichermaßen profitieren.

Migranten/-innen-Unternehmen bilden jedoch keine einheitliche Gruppe. Sie unterscheiden sich in vielfältiger Weise. Unterschiede ergeben sich aus den Möglichkeiten der Gründer/-innen auf individuelle, familiäre und materielle Ressourcen zurückgreifen zu können und den strukturellen Rahmenbedingungen. Gemeinsam ist den meisten Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund jedoch, dass sie sich mit einer Reihe von spezifischen Herausforderungen konfrontiert sehen, die das unternehmerische Risiko erhöhen. Der wachsende Wettbewerbsdruck in einer sich globalisierenden Welt verschärft die Situation zusätzlich.

Das Projekt „Multikultureller Nachhaltigkeits-Check“ soll Unternehmen mit Migrationshintergrund darin unterstützen, sich diesen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

1 vgl. Bundesministerium des Inneren u.a., 2004, S. 68

2 vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen, 2002, S. 343

3 vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen, 2002, S. 343

Das Projekt

Das Projekt „Multikultureller Nachhaltigkeitscheck: Ein Erfolgsfaktor für Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund“ wurde im Rahmen der Equal-Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union ermöglicht. Es wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert. In einer Kooperationsarbeit zwischen Mitarbeiter/-innen des Wuppertal Instituts (Projektkoordination), des RKW-Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft und der Trifolium-Beratungsgesellschaft wurde ein Unternehmens-Check entwickelt. Der Check zeigt Unternehmen mit Migrationshintergrund, wo sie stehen, wenn sie den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen des Marktes erfolgreich begegnen wollen. Außerdem zeigt er ihnen Verbesserungsansätze auf.

Bei dem als Internet-Tool (<http://80.242.134.63/> oder www.kompaktnet.de) entwickelten Unternehmens-Check handelt es sich um einen Fragebogen, der die unternehmerischen Aktivitäten aus drei unterschiedlichen Perspektiven im Hinblick auf ihre optimale Gestaltung durchleuchtet: Fokussiert werden das unternehmerische Handeln am Markt, die unternehmensinternen Abläufe und insbesondere die auf Zukunftsfähigkeit gerichteten unternehmerischen Aktivitäten.

Der Erfolgs-Check erlaubt es den Unternehmen, über alle unternehmens- und wettbewerbsrelevanten Themenkomplexe hinweg (z.B. Marktzugang, Fremdkapital- und Informationsbeschaffung, Qualifikationsbedarfe, spezifische Markteintrittsvorteile) durch gezielte Fragen und eine komprimierte Auswertung, ihre spezifischen Stärken zu erkennen und sie auszubauen. Gleichzeitig bietet er die Möglichkeit, Schwächen zu identifizieren und weist erste Wege, diesen wirksam zu begegnen. Der Unternehmens-Check bietet einen schnellen und einfachen Weg, um einem guten Überblick über die „IST-Situation“ im Unternehmen zu erhalten. Er kann eine umfassende Unternehmensberatung aber nicht ersetzen. Besteht weiterer Beratungs- und Unterstützungsbedarf so kann dieser gezielter geplant werden. Das spart Zeit und Geld.

Der Unternehmens-Check wurde auf der Grundlage einer eingehenden Analyse der typischen Herausforderungen und Potentiale von Unternehmen mit Migrationshintergrund entwickelt. Schnell wurde dabei auch klar, dass der Unternehmens-Check für unterschiedliche Migrationshintergründe anders aussehen sollte, da die Herausforderungen sich doch deutlich unterscheiden.

In Zusammenarbeit mit Unternehmensverbänden und Unternehmen, die bereits erfolgreich am Markt tätig sind, wurden deshalb drei spezifische, auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Migrantengruppen abgestimmte Varianten entwickelt – für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund, italienischem Migrationshintergrund und russischem Migrationshintergrund. Die Kontaktadressen, der für die unterschiedlichen Bereiche zuständigen Ansprechpartner/-innen, finden sich im Anhang.

Um möglichst vielen Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund die Gelegenheit zu geben, die Vorteile des Unternehmens-Checks zu nutzen – auch denjenigen ohne komfortablen Internetzugang – enthält diese Broschüre den Unternehmens-Checks einschließlich der Check-Auswertung für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund und viele weitere hilfreiche Informationen.



HOM

AFTER SHAVE

HERBOTTI 1881

**Der Unternehmens-Check
für Unternehmen mit
türkischem Migrationshintergrund:**

Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben



Ein Unternehmens-Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Die türkischstämmige Wohnbevölkerung bildet mit 1,878 Millionen Menschen die größte Migrantengruppe in Deutschland. Die Zahl der Existenzgründer/-innen türkischer Herkunft hat sich im Laufe des letzten Jahrzehntes nahezu verdoppelt. Sie ist von 23.000 Unternehmen im Jahr 1991 auf 43.000 selbständige Unternehmer/-innen im Jahr 2002 angewachsen. Das Zentrum für Türkeistudien beziffert die Zahl der selbständigen Unternehmensgründungen auf 56.800. Die abweichenden Zahlen gehen auf unterschiedliche Definitionen von „unternehmerischer Selbständigkeit“ zurück.

Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund erzielten im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz von 26 Milliarden Euro, investierten ca. 6,5 Milliarden Euro und gaben 290.000 Mitarbeiter/-innen einen Arbeitsplatz. Türkische Selbständige sind in über Hundert Branchen aktiv; Branchenschwerpunkte liegen traditionell im Einzelhandel (34,9%), in der Gastronomie (23,1%), im Dienstleistungssektor (22,2%) und beim Handwerk (9,9%). Doch zeigen sich erste Tendenzen eines Wandels: Gründer/-innen der zweiten und dritten Generation nutzen ihre (transkulturellen) Erfahrungen, ihre vielfältigen sozialen Netzwerke und ihr Wissen über das institutionelle Gefüge in zwei Ländern in neuen Geschäftsfeldern jenseits der herkömmlichen Domänen.

Was ist charakteristisch für Unternehmen mit Migrationshintergrund?

Durch ihre unternehmerischen Aktivitäten übernehmen türkisch-stämmige Migrant/-innen in vielfältiger Weise gesellschaftliche Verantwortung. Sie tragen zum gesellschaftlichen Wohlstand bei. Außerdem unterstützen sie die Integration von andern Migrant/-innen. Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

- sind imstande, an der Schnittstelle zwischen zwei Kulturen Märkte und Marktnischen zu generieren,
- sorgen für Branchen-, Dienstleistungs- und Produktvielfalt,
- tragen zur städtischen Revitalisierung bei, in dem sie nicht selten die Möglichkeiten der Nahraumversorgung erheblich verbessern,
- haben Katalysatorfunktion für den formalen Arbeitsmarkt; sie stellen unverzichtbare Arbeits- und Ausbildungsplätze zur Verfügung,
- tragen zur Verbesserung der Lebensqualität und des Lebensstandards bei,

4 vgl. Bundesministerium des Inneren u.a., 2004, S. 68

5 vgl. Özdemir, 2004, S. 20

6 vgl. Zentrum für Türkeistudien, 2003, S. 16

7 vgl. Zentrum für Türkeistudien, 2003, S. 20-22

8 vgl. Zentrum für Türkeistudien, 2003, S. 18

- kommt im Zeitalter der zunehmenden weltweiten wirtschaftlichen Verflechtung, eine Brückenfunktion zu. Da sie wirtschaftliche Beziehungen zu Unternehmen in der Türkei unterhalten, wirken sie nicht nur förderlich auf den wirtschaftlichen Austausch (z.B. Wissens- und Technologietransfer, Export, Devisenaustausch etc.), sondern tragen auch zur Intensivierung der kulturellen und politischen Kontakte bei.

Was sind die zentralen Problembereiche türkisch-stämmiger Unternehmen?

Ein erfolgreiches Unternehmen zu führen ist eine Herausforderung für alle Unternehmer/-innen – unternehmerischer Erfolg ist keine Selbstverständlichkeit. In einigen Bereichen unternehmerischen Handelns ergeben sich für türkisch-stämmige Unternehmen im Alltag Hindernisse und Probleme. Unternehmen bzw. Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund

- mangelt es oft an einer professionellen Vorbereitung für die Existenzgründung oder die geplante Unternehmensexpansion (z.B. Markt-, Konkurrenz-, Zielgruppen-, Kunden-, Kundenbedürfnisanalysen werden nicht vorgenommen; ein Geschäftsplan wird nicht erstellt),
- haben bisweilen Probleme im Umgang mit deutschen Behörden (z.B. Unklarheiten über Zuständigkeiten, steuer- und versicherungsrechtliche Regelungen, Verständnis- und Verständigungsprobleme),
- fehlt es an hinreichenden Informationen über Fördermöglichkeiten und Förderprogramme,
- verfügen des öfteren nicht über die zwingend notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse (z.B. Finanzbuchhaltung, Personalplanung, Personalführung, Werbung und Marketing),
- schöpfen vorhandene Wettbewerbsvorteile nicht immer aus (z.B. interkulturelle Kompetenz, strategische Kooperationen und Netzwerke),
- nutzen ihr Potential in den Bereichen Aus- und Weiterbildung nicht in vollem Umfang (z.B. Mangel an Fachkräften, unzureichende Qualifizierung des vorhandenen Personals, fehlende Kenntnisse über das duale Ausbildungssystem),
- sind selten informiert über die Kosteneinsparpotentiale, die sich durch eine effiziente Nutzung von Ressourcen erzielen lassen (z.B. Energie- und Wasserverbrauch, Reduktion von Transportkosten und Verpackungsmaterialien).

Weiterführende Ausführungen zu den Herausforderungen, mit denen sich türkische Unternehmer/-innen konkret auseinandersetzen müssen, finden sie im dritten Teil der Broschüre. Dort wird auf die zentralen Problembereiche, die sich in der alltäglichen unternehmerischen Praxis gezeigt haben und durch zahlreiche Untersuchungen belegt sind, ausführlicher eingegangen.

Warum Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund den Unternehmens-Check durchführen sollten

Der Unternehmens-Check „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben“ wurde speziell für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund entwickelt. Der Unternehmens-Check hilft Ihnen, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen des Marktes besser gewachsen zu sein. Mögliche kritische Bereiche und Hindernisse, die den unternehmerischen Erfolg schmälern oder verhindern, werden aufgezeigt, aber auch Lösungswege, um diesen zu begegnen.

Der Unternehmens-Check bringt so für Ihr Unternehmen sowohl kurzfristig – etwa innerhalb eines Jahres – als auch langfristig, in drei bis fünf Jahren, direkte Vorteile und Nutzen. Einige wichtige Beispiele sind:

Zwanzig gute Gründe, die für die Anwendung des Checks sprechen

A. Kundenorientierung

1. Neukunden können kurzfristig gewonnen werden.
2. Umsatz und Kundenbindung steigen, da das Angebot genau auf den jeweiligen Kunden passt.
3. Neue erfolgreiche Produktideen können gemeinsam mit den Kunden entwickelt werden.

B. Positionierung am Markt

4. Deutliche Umsatzzuwächse durch die Optimierung des Warenangebotes.
5. Erweiterung des Kundenstammes durch das Erschließen neuer Märkte.
6. Stärkung der Marktposition, die das langfristige Überleben des Unternehmens in einem umkämpften Markt sichert.

C. Kooperationen und Zusammenarbeit

7. Kurzfristige Kostenreduktion durch das gemeinsame Lösen von Problemen.
8. Steigende Marktmacht durch gemeinsames Einkaufen etc.
9. Informations- und Wissensvorsprünge, da die jeweiligen Stärken der Kooperationspartner gezielt genutzt werden.

D. Management

- 10. Kostenreduktion bei gleicher oder steigender Qualität.
- 11. Arbeitserleichterung und Optimierung der Arbeitsprozesse.
- 12. Basis für die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens.

E. Finanzen und Förderung

- 13. Vermeidung von kurzfristigen Kapitalengpässen.
- 14. Vorhandene Fördermittel optimal nutzen.
- 15. Sicherung der langfristige Finanzierung des Unternehmen und der Expansionspläne.

F. Kosteneinsparungen durch Innovationen

- 16. Kurzfristig Einsparungen von im Durchschnitt mindestens 10 Prozent der Energiekosten und 5 Prozent der Materialkosten.
- 17. Langfristig Einsparungen von im Durchschnitt über 50 Prozent der Material-, Energie- und Entsorgungskosten.

G. Qualifizierung und Lernprozesse

- 18. Akute Qualifizierungsdefizite können kurzfristig behoben werden.
- 19. Langfristig Übereinstimmung der Qualifikationsanforderungen mit den vorhandenen bzw. beschaffbaren Qualifikationen.
- 20. Zufriedene, gut qualifizierte Mitarbeiter/-innen schätzen den attraktiven Arbeitsplatz und haben nicht den Wunsch, zur Konkurrenz abzuwandern.

Gewusst wie: Der Unternehmens-Check und wie Sie ihn durchführen

Der Unternehmens-Check dauert etwa 30 Minuten. Er ist einfach durchführbar. Der Check ist nicht nur für die Eigentümer/-innen der Unternehmen geeignet; auch für andere Führungskräfte und Beschäftigten ist er interessant. Sogar im Rahmen größerer Veranstaltungen kann er für Gruppenprozesse genutzt werden (z.B. in unternehmensinternen oder externen Workshops).

Der Erfolgs-Check führt in strukturierter Weise durch zentrale – für den Unternehmenserfolg relevante – Themen. Entlang der insgesamt sieben Themenschwerpunkte werden jeweils drei Fragen gestellt. Zur Beantwortung der Fragen können Sie aus jeweils vier angebotenen Antworten die am besten passende Antwortmöglichkeit auswählen.

Der Check ist darauf ausgelegt, dass möglichst alle Fragen beantwortet werden, denn je mehr Antworten in die Checkauswertung einfließen, desto genauer wird das Ergebnis sein. Wenn jedoch einzelne Themen oder Fragen gar nicht zu Ihrem Unternehmen passen, können Sie diese auch auslassen.

Die Hinweise zur Checkauswertung finden sie im Anschluss an den Unternehmens-Check.



Der Unternehmens-Check: Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben

Zum Hintergrund des Unternehmens-Checks

Der Unternehmens-Check „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben“ wurde im Rahmen des Equal-Projektes „Multikultureller Nachhaltigkeits-Check: ein Erfolgsfaktor für Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund“ entwickelt, das vom Wuppertal Institut (Projektkoordination), dem RKW-Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft und der Trifolium-Beratungsgesellschaft durchgeführt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit gefördert wurde.

Der Unternehmens-Check „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben“ ist ein Instrument, das Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund helfen soll, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen des Marktes besser gewachsen zu sein. Der als Internettool entwickelte Fragebogen erlaubt es Ihnen einerseits, durch gezielte Fragen und eine komprimierte Auswertung die spezifischen Stärken Ihres Unternehmens zu erkennen und auszubauen. Andererseits gibt der Unternehmens-Check „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben“ Hinweise auf Schwächen und weist erste Wege, diesen wirksam zu begegnen. Typische Problembereiche wie beispielsweise der Marktzugang, die Fremdkapital- oder Informationsbeschaffung und spezifische Probleme von kleineren Betrieben mit einem hohen Anteil von Beschäftigten aus dem Familienkreis werden deshalb genauso thematisiert wie spezifische Bedürfnisse (z.B. Qualifikationsbedarfe). Aber auch Vorteile, Potentiale und Kompetenzen (wie z.B. bikulturelle Kompetenzen, spezifische Markteintrittsvorteile etc.) werden betrachtet. Neben diesem Unternehmens-Check „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben“, der speziell für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund entwickelt wurde, sind weitere Unternehmens-Checks für Unternehmen mit italienischem, russischem und finnischem Migrationshintergrund entstanden.

Der Unternehmens-Check dauert nur etwa 30 Minuten und ist durch das Ankreuzen der am besten passenden Antwort schnell und einfach durchzuführen. Der Check ist völlig anonym, niemand kann im Nachhinein verfolgen, ob und mit welchem Ergebnis Sie den Check durchgeführt haben. Selbstverständlich entstehen für Sie keine Kosten oder weiteren Verpflichtungen. Wenn Sie über die Ergebnisauswertung des Checks hinaus weitere Informationen, Anregungen etc. suchen, werden Sie im Rahmen der Auswertung auch auf entsprechende Links hingewiesen.

Der Blick nach außen: Agieren am Markt

A. Kundenorientierung

1 **Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden? Greifen Sie Veränderungen im Bereich der Kundenwünsche bei der Zusammenstellung Ihres Produkt- bzw. Dienstleistungsangebotes auf?**

- A** Die Kundenbedürfnisse und Veränderungen in den Kundenwünschen sind kaum bekannt.
 - B** Kundenbedürfnisse und -wünsche werden bisher nur unsystematisch erfasst.
 - C** Die Bedürfnisse unserer Kunden werden regelmäßig erfasst und die Entwicklung des Käuferverhaltens auf dem Markt wird beobachtet (z.B. Marktanalysen).
 - D** Unsere Kunden werden aktiv an der Produkt- bzw. Dienstleistungsgestaltung beteiligt (z.B. über Dialog mit den Kunden, Befragungen etc.).
-

2 **Inwieweit entsprechen Ihre Produkte und Dienstleistungen sozialen Standards (z.B. Arbeitsbedingungen, angemessene Löhne, sichere Arbeitsplätze, Hygienevorschriften) und Umwelt-Kriterien (z.B. umweltschonende Herstellung der Produkte, Vermeiden von Abfällen, Minimierung des Energie- und Wasserverbrauchs)?**

- A** Unsere Produkte und Dienstleistungen richten wir nicht nach Sozial- bzw. Umwelt-Kriterien aus.
 - B** Wir versuchen, unsere Produkte und Dienstleistungen in einigen Punkten an Sozial- bzw. Umwelt-Kriterien auszurichten (z.B. Minimierung der Produktverpackung und/oder des Energieverbrauchs); andere Kriterien werden nicht systematisch berücksichtigt.
 - C** Die Berücksichtigung von Sozial- und Umwelt-Kriterien ist Bestandteil der täglichen Abläufe innerhalb unseres Unternehmens; gezielte regelmäßige Untersuchungen werden jedoch nicht vorgenommen.
 - D** Wir ermitteln in regelmäßigen Abständen die für unsere Hauptprodukte und -dienstleistungen relevanten Sozial- und Umwelt-Kriterien. Wir berücksichtigen sie konsequent bei der Produktherstellung und richten das Produktsortiment bzw. unsere Dienstleistungen entsprechend aus.
-

3 Stellen Sie Ihr Unternehmen einer breiteren Öffentlichkeit vor? Wie sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen oder Ihre Branche positiv wahrgenommen wird (Imagebildung)?

- A** Wir betreiben keine aktive Öffentlichkeitsarbeit bzw. Imagebildung, da dies für unser Unternehmen nicht nötig ist.
- B** Wir geben von Zeit zu Zeit Unternehmens- oder produktbezogene Informationen heraus; wir informieren auch regelmäßig über unsere Ausbildungsangebote.
- C** Wir arbeiten eng mit der (Fach-)Presse und anderen Medien zusammen; wir stellen außerdem unser Unternehmen und unsere Ausbildungsangebote im Rahmen von Unternehmertagen, Praktika etc. vor.
- D** Wir betreiben eine aktive und systematische Öffentlichkeitsarbeit und arbeiten aktiv mit Unternehmensverbänden, mit Schulen und anderen Interessensgruppen zusammen.

B. Positionierung am Markt

4 Nutzen sie Ihre kulturspezifischen Kompetenzen (z.B. Mehrsprachigkeit, Wissen über die Spezifika zweier Kulturkreise, Kontakte in zwei Kulturkreise) als Marktvorteil für Ihren Unternehmenserfolg?

- A** Kulturelle Kompetenzen in zwei Kulturkreisen spielen kaum eine Rolle, da der Kundenstamm des Unternehmens fast ausschließlich aus türkischstämmigen Personen besteht.
- B** Die kulturspezifischen Kompetenzen werden genutzt, um landestypische türkische Waren für alle Kundengruppen anzubieten.
- C** Die kulturellen Kompetenzen in zwei Kulturkreisen werden zunehmend genutzt, um einen erweiterten Kundenkreis anzusprechen und das Produktangebot in Zukunft über landestypische Waren hinaus zu erweitern.
- D** Die kulturellen Kompetenzen in zwei Kulturkreisen werden voll ausgeschöpft, da sowohl der deutsch- als auch der türkischsprachige Markt mit landestypischen und anderen Produkten / Dienstleistungen bedient wird.

5 Wie positionieren Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen am Markt?

- A** Wir versuchen, uns mit unseren derzeitigen Produkten bzw. Dienstleistungen auf dem Markt der türkischstämmigen Käufergruppen zu behaupten.
- B** Wir verfolgen das Ziel, uns durch ein sehr breit angelegtes Warenangebot den größtmöglichen Marktanteil im Bereich der türkischstämmigen Verbrauchergruppe zu sichern.

- C** Wir versuchen, uns durch eine vielfältige Produktpalette, die an den Interessen verschiedener Kundengruppen ausgerichtet ist, auf dem nationalen und/oder internationalen Markt zu behaupten.
 - D** Unsere Position auf dem Markt ist schon allein durch die Besonderheit unseres Produktes gesichert (z.B. Marktführer für eine bestimmte Technologie).
-

6 Was tun Sie, um Ihren Kundenstamm zu erweitern? Mit welchen Mitteln versuchen Sie langfristig neue Kunden zu gewinnen (Werbung, Marketing etc.)?

- A** Wir werben – ohne auf eine bestimmte Methode zurückzugreifen – in unregelmäßigen Abständen für unser Unternehmen und unsere Produkte. Der Inhalt der Werbung ist nicht auf bestimmte Kundengruppen abgestimmt.
 - B** Wir begleiten die Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen durch eine umfassende Werbekampagne; entscheidendes Werbeargument sind dabei die Preise.
 - C** Wir werben regelmäßig für unsere Produkte, indem wir auf unterschiedliche Kundengruppen abgestimmte Werbekampagnen durchführen (z.B. junge oder ältere Käufer/-innen); wir unterstreichen dabei auch die sozialen und Umweltvorteile unserer Produkte (z.B. Umweltfreundlichkeit, geringer Energieverbrauch, biologischer Anbau, Gesundheit etc.).
 - D** Werbekampagnen sind fester Bestandteil unseres unternehmerischen Tuns; unsere Werbekampagnen sind auf unterschiedliche Kundengruppen ausgerichtet; wichtig sind uns dabei die Qualität der Produktinhaltsstoffe, die Kundenwünsche und Bedürfnisse sowie die Ansprüche anderer Gruppen (z.B. Umweltverbände).
-

C. Kooperationen und Zusammenarbeit

7 Welche Bedeutung haben Kooperationen (z.B. Einkaufskooperativen, Unternehmenszusammenschlüsse, Organisation in Unternehmensverbänden) für Ihr Unternehmen? Nutzen sie die Vorteile, die die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und Unternehmensverbänden bietet (z.B. Informations- und Wissensaustausch, Kapitalbeschaffung, Kostenvorteile beim Einkauf, Interessensvertretung durch Verbände etc.)?

- A** Wir unterhalten keine Kooperationen.
- B** Wir arbeiten mit einigen Unternehmen und anderen Organisationen zusammen; die Zusammenarbeit hat sich eher zufällig ergeben.

- C** Wir suchen gezielt nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen türkischstämmigen Unternehmen und Verbänden, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.
- D** Wir suchen gezielt nach Kooperationsmöglichkeiten. Dabei ist es uns wichtig, dass der Kreis unserer Partner bunt gemischt ist, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

8

Wie sind Ihre Lieferanten- und Kundenbeziehungen gestaltet?

- A** Wir sind an guten Geschäftsbeziehungen interessiert, entfalten aber keine spezifischen Aktivitäten, um auf eine engere Zusammenarbeit hinzuwirken.
- B** Wir sind dabei, die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten und Kunden gezielt zu verbessern.
- C** Wir arbeiten gemeinsam mit unseren Lieferanten und/oder Kunden daran, Produkte so zu gestalten bzw. die Produktpalette so auszurichten, dass sie gut auf dem Markt zu positionieren sind, da sie sowohl die Lieferanten- als auch die Kundeninteressen bedienen.
- D** Wir richten unsere Kooperationen mit unseren Vorlieferanten und/oder Kunden neben ökonomischen, auch an Sozial- und Umwelt-Kriterien (z.B. Ausbildungsverbände, Reduktion von Transportwegen) aus.

9

Werden die Vorteile der Familien- und verwandtschaftlichen Kontakte sowie die Beziehungen zur türkisch-stämmigen Gemeinde genutzt, um die Chancen des Unternehmens auf dem Markt zu verbessern?

- A** Der Bedarf an Kapital, Informationen und Personal etc. wird durch das familiär-verwandtschaftliche Netz und innerhalb der türkischen Gemeinde gedeckt.
- B** Die Vorteile, die sich durch Kapital-, Informations- und Personalbeschaffung innerhalb der Familien und türkischstämmigen Netzwerke ergeben, werden genutzt. Es werden erste Schritte unternommen, auch andere Angebote zu nutzen (z.B. Informationsangebote der IHK, Förderung für Existenzgründer etc.).
- C** Die starke Orientierung der Beschaffung von Informationen, Finanzen und Personal etc. durch das familiär-verwandtschaftliche Netz und innerhalb der türkischen Gemeinde tritt zunehmend zurück. Wir sichern unseren Bedarf, indem wir zunehmend die Chancen nutzen, die der breitere Markt bietet.
- D** Die Vorteile für die Beschaffung von Informationen, Finanzen und Personal etc. durch das familiär-verwandtschaftliche Netz und innerhalb der türkischen Gemeinde werden so genutzt, dass auch die Chancen des gesamten Marktes voll erschlossen werden können.

Der Blick nach innen: Agieren im Unternehmen

D. Management

10 **Unterstützen fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse (z.B. Buchführung, Personalplanung/-führung, Werbung/Marketing) eine positive Geschäftsentwicklung? Liegt ein Geschäftsplan vor (z.B. Markt-, Konkurrenz-, Kundenanalysen, Aussagen zur Rechtsform- und Standortwahl)?**

- A** Ein Geschäftsplan liegt nicht vor, da wir uns den jeweils aktuellen Gegebenheiten unseres Geschäftsumfeldes anpassen müssen. Bei den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen besteht Weiterbildungsbedarf.
 - B** Fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse liegen vor. Sie werden jedoch nicht durch einen konkreten Geschäftsplan ergänzt, in dem die Unternehmensziele und die Mittel, mit denen sie erreicht werden sollen, konkretisiert werden.
 - C** Die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse sind umfassend. Langfristige Ziele des Unternehmens und Planungen, wie diese verwirklicht werden können, liegen für Teilbereiche vor (z.B. Kundengewinnung).
 - D** Ein detaillierter Geschäftsplan und umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind wesentliche Pluspunkte für die wirtschaftliche Entwicklung unseres Unternehmens.
-

11 **Welche Rolle spielen Verbesserungen im Geschäftsbetrieb in Ihrem Unternehmen?**

- A** Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe im Unternehmen und zur optimalen Gestaltung des Tagesgeschäfts werden selten ergriffen.
 - B** Bisweilen werden die Unternehmensabläufe überprüft und verbessert.
 - C** Die Abläufe im Unternehmen und die Gestaltung des Tagesgeschäfts werden in regelmäßigen Abständen den aktuellen Bedingungen angepasst.
 - D** Die kontinuierliche Verbesserung der innerbetrieblichen Abläufe ist Thema des gesamten Unternehmens.
-

12 Haben Sie für Ihren Betrieb eindeutige und langfristige Unternehmensziele (Unternehmensleitbild) und Strategien festgelegt, mit denen Sie diese verfolgen wollen?

- A** Nein.
- B** Ziele und Strategien wurden zwar schriftlich fixiert, sie sind den Beschäftigten jedoch nur unzureichend bekannt.
- C** Die Unternehmensziele und -strategien wurden schriftlich festgehalten und werden regelmäßig, unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen, an die aktuelle Situation angepasst. In die Zielformulierung sind auch soziale und Umweltaspekte eingeflossen (z.B. Umgang mit Giftstoffen bzw. Abwässern, Mitarbeiterzufriedenheit etc.).
- D** Ziele und Strategien liegen schriftlich vor und werden regelmäßig aktualisiert; die Beschäftigten werden an dem Prozess beteiligt. Der Katalog der Ziele schließt wirtschaftliche, soziale sowie ökologische Ziele ein und auch die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen (z.B. Umweltverbände, Gewerkschaften) werden berücksichtigt.

E. Finanzen und Förderungen

13 Werden alle Möglichkeiten der Beschaffung des notwendigen Kapitals zur Gründung bzw. Ausdehnung des Unternehmens optimal genutzt?

- A** Die Kapitalbeschaffung stellt eine grundlegende Hürde dar, da die selbst angesparten Mittel allein nicht ausreichen und weitere Finanzquellen nur schwer erschlossen werden können (z.B. Hürden der Kreditvergabe durch Banken).
- B** Familien, Freunde und Geschäftspartner aus dem näheren Umfeld tragen durch ihre Hilfe zur Kapitalbeschaffung bei. Dadurch können Kapitalengpässe vermieden und der laufende Betrieb sichergestellt werden; für eine Vergrößerung (Expansion) des Unternehmens sind die verfügbaren finanziellen Mittel jedoch nicht ausreichend.
- C** Kapital wird sowohl über Familienbeziehungen und Netzwerke mit türkischem Hintergrund, als auch zunehmend über Bankkredite und die Inanspruchnahme von Fördermitteln beschafft. Der Kapitalbedarf für Expansionspläne könnte darüber nicht gedeckt werden.
- D** Es werden unterschiedliche Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung genutzt; die für den laufenden Betrieb und/oder zur Durchführung einer geplanten Expansion notwendigen finanziellen Mittel können damit problemlos – auch am Markt – beschafft werden.

14 Sind Ihnen öffentliche Programme (z.B. Fördergelder der Europäischen Union, des Bundes, der Länder und/oder Kommunen) zur Förderung von mittleren und kleineren Unternehmen bekannt? Kennen Sie die für Ihre unternehmerischen Tätigkeiten relevanten Institutionen und Ansprechpartner? Fühlen Sie sich ausreichend gut durch die Förderinstitutionen beraten?

- A** Wir fühlen uns nicht ausreichend informiert und können deshalb die Beratungsangebote und Förderprogramme kaum nutzen.
 - B** Wir haben einen groben Überblick. Die Beratungsangebote und Förderprogramme stimmen nur wenig mit unseren Interessen überein.
 - C** Wir sind gut informiert und wissen, an wen wir uns wenden können, wenn wir Beratung wünschen oder Gelder beantragen möchten. Wir nehmen jedoch nicht alle Angebote in Anspruch.
 - D** Wir sind über die jeweiligen für uns wichtigen Förderprogramme immer gut informiert. Wir haben partnerschaftliche Verhältnisse zu den Ansprechpartnern in den Institutionen, die die finanziellen Mittel vergeben und nutzen die vorhandenen Beratungsangebote.
-

15 Haben Sie Probleme im Umgang mit öffentlichen Einrichtungen und Behörden?

- A** Uns fehlt der Einblick in die Zuständigkeitsbereiche und Aufgabenverteilung der unterschiedlichen öffentlichen Ämter sowie in die Aufgabenverteilung innerhalb der Behörden. Dies macht es schwer, die notwendigen Formalitäten problemlos erledigen zu können. Verständnis- und Verständigungsprobleme machen den Kontakt darüber hinaus schwierig.
 - B** Wir haben einen groben Einblick in die Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung der öffentlichen Einrichtungen. Verständnis- und Verständigungsprobleme treten jedoch häufig auf.
 - C** Wir haben einen recht guten Einblick in die Aufgabenverteilung und Zuständigkeitsbereiche von Behörden und sonstigen Einrichtungen. Verständnis- und Verständigungsprobleme treten in Einzelfällen auf.
 - D** Wir haben einen vollständigen Einblick in die Aufgaben und Zuständigkeiten der für uns wichtigen Einrichtungen. Verständnis- und Verständigungsprobleme treten nicht auf.
-

Der Blick nach vorne: Innovationen und Qualifizierung

F. Kosteneinsparungen durch Innovationen

16 Nutzen Sie die Vorteile der Kosteneinsparung durch eine Verminderung des Einsatzes von Energie, Rohstoffen, Wasser und der Minimierung von Verpackungsmaterialien und Transportwegen etc.?

- A** Nein.
- B** Wir arbeiten daran, unseren Rohstoff-, Wasser- und Energieverbrauch zu reduzieren und unnötige Verpackungsmaterialien und Transportwege zu vermeiden. Die dadurch erreichbaren Kostensenkungen und positiven Umwelteinwirkungen sind jedoch nur teilweise bekannt.
- C** Wir kontrollieren aus Kostengründen regelmäßig unsere energie-, rohstoff- und wasserverbrauchsintensiven Bereiche und achten zudem auf kurze Transportwege und die Auslastung der Transportmittel. Mögliche Einsparmaßnahmen werden manchmal noch unzureichend umgesetzt.
- D** Wir untersuchen regelmäßig die Möglichkeiten, Rohstoffe, Wasser, Energie und Transportaufwand einzusparen; um unser Know-how zu erweitern, arbeiten wir dabei mit Fachleuten zusammen. Mögliche Einsparmaßnahmen setzen wir konsequent um.

17 Nutzen Sie die Kostenvorteile der Vermeidung von Abfällen, Abwasser und Emissionen / Abgasen? Sind Ihnen die Umweltbelastungen bekannt, die durch diese hervorgerufen werden können?

- A** Abfälle, Abwässer und/oder Emissionen werden erfasst und fallen nur im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften an. Erreichbare Kostensenkungen und deren umweltschonende Auswirkungen sind nicht bekannt.
- B** Wir arbeiten daran, unsere Abfälle, Abwässer und/oder Emissionen zu reduzieren; die damit erreichbaren Kostensenkungen und Umweltwirkungen sind teilweise bekannt.
- C** Die Abfall- und Abwasserströme sowie der Emissionsausstoß sind weitestgehend erfasst, die damit erreichbaren Kostensenkungen und Umweltwirkungen sind bekannt. In wichtigen Bereichen werden Maßnahmen ergriffen, um eine weitere Minimierung und Kosteneinsparung zu erreichen.

- D** Abfall- bzw. Abwasserströme und Emissionen werden in umfassender Weise kontrolliert. Umwelt- und Kostenwirkungen werden weitestgehend berücksichtigt, dazu arbeiten wir mit externen Fachleuten zusammen.
-

18 Welche Rolle spielen Innovationen und Forschung & Entwicklung (F&E)?

- A** Spezielle F&E-Aktivitäten sind für uns nicht notwendig.
- B** Spezielle F&E-Aktivitäten spielen eine geringe Rolle. Sie liegen ausschließlich in der Hand der Geschäftsleitung; mit externen Forschungseinrichtungen arbeiten wir kaum zusammen.
- C** Wir beschäftigen einige Personen, die auch für F&E im Unternehmen verantwortlich sind; wir haben für diesen Bereich ein festes Budget eingeplant und sind dabei, F&E-Kooperationen mit anderen Unternehmen und Forschungseinrichtungen aufzubauen.
- D** Innovationen sind Thema des gesamten Unternehmens. Wir kooperieren bei unseren F&E-Aktivitäten regelmäßig und intensiv mit entsprechenden Einrichtungen und Institutionen (Teilnahme an Expertenpools, Projekte zur Identifikation und Entwicklung von Innovationen etc.).
-

G. Qualifizierung und Lernprozesse

19 Beeinträchtigen die Belastungen (z.B. lange Arbeitszeit, Stress) der Unternehmenseigentümer/-innen, Manager/-innen und Mitarbeiter/-innen den Unternehmenserfolg und die langfristigen Expansionschancen des Unternehmens?

- A** Zu hohe Arbeitsintensität, zu lange Arbeitszeiten, mangelnde spezifizierte Qualifizierungen gefährden derzeit den Unternehmenserfolg (z.B. resultieren daraus manchmal Fehler).
- B** Hohe Arbeitsintensität, lange Arbeitszeiten, kaum vorhandene Weiterbildungsaktivitäten könnten langfristig für das Unternehmen von Nachteil sein.
- C** Eine Professionalisierung (z.B. Vergabe bestimmter Aufgaben nach außen, die besser von Spezialist/-innen erledigt werden können) ist ein erster Schritt, die Überbelastung abzubauen.
- D** Gezielte Weiterbildung und die Expansion des Unternehmens – orientiert an der Nachfrageentwicklung – schaffen Raum für Entlastung und Weiterentwicklung der im Unternehmen Tätigen.
-

20 Bilden Sie in Ihrem Unternehmen Lehrlinge aus, da oft die für Ihren Unternehmenserfolg wichtigen, entsprechend qualifizierten Mitarbeiter/-innen fehlen und auch über den Arbeitsmarkt nicht beschafft werden können?

- A** Wir benötigen kein besonders ausgebildetes Personal und bilden deshalb auch selbst nicht aus.
- B** Der akute Mangel an qualifizierten Mitarbeiter/-innen ist für uns ein Problem. Fehlende Kenntnisse über das Ausbildungssystem und seine Möglichkeiten verhindern, dass wir selbst zum Ausbildungsbetrieb werden.
- C** Es herrscht ein leichter Mangel an qualifizierten Mitarbeiter/-innen, da auch über den Arbeitsmarkt nicht genügend qualifiziertes Personal beschafft werden kann. Im Fall von Qualifizierungsdefiziten bilden wir (in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen) selbst aus.
- D** Wir sind ein Ausbildungsbetrieb und bilden regelmäßig selbst Nachwuchs aus. Der Arbeitsmarkt bietet uns für die Bereiche, in denen wir nicht ausbilden, genügend qualifiziertes Personal.

21 Welcher Stellenwert kommt in Ihrem Unternehmen der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter/-innen zu?

- A** Wir benötigen kein besonders ausgebildetes Personal und deshalb wird der Fort- und Weiterbildung keine weitere Aufmerksamkeit geschenkt.
- B** Eine regelmäßige Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen findet nicht statt. Qualifikationsmängel werden zum Teil durch eine intensive Einarbeitung entschärft.
- C** Den kontinuierlichen Weiterbildungsprozessen der Mitarbeiter/-innen wird verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt. Einzelne Mitarbeiter/-innen erhalten von Zeit zu Zeit die Möglichkeit, an ausgewählten externen Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen.
- D** Weiterbildungsmaßnahmen werden in unserem Unternehmen als wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet. Den Mitarbeiter/-innen wird in regelmäßigen Abständen Gelegenheit gegeben, durch den Besuch von internen oder externen Fortbildungen zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.

Wie Sie die Ergebnisse für Ihr Unternehmen auswerten

Die Ermittlung der Punktwerte

In jedem der sieben Themenbereiche wurden drei Fragen gestellt. Sie haben jeweils eine von vier Antwortmöglichkeiten ausgewählt. Den jeweiligen Antworten werden folgende Punktwerte zugeordnet:

Antwortkategorien	A	B	C	D
Punkte	0	1	3	5

Die Checkauswertung erfolgt differenziert nach Themenschwerpunkten. Pro Frage sind maximal 5 Punkte erreichbar und damit sind pro Themenbereich 15 Punkte möglich. Über alle sieben Themenbereiche sind maximal 105 Punkte oder minimal null Punkte zu erreichen.

Bitte tragen Sie die erreichten Punktwerte für die Antwortkategorie, die Sie gewählt haben, in die vorbereitete Ergebnis-Übersicht ein und addieren Sie die jeweiligen Punktegruppen.

Sie können sich dabei am Beispiel Herrn Mustermanns orientieren: Herr Mustermann hat unter der Kategorie „A Kundenorientierung“ folgende Antwortmöglichkeiten ausgewählt:

Frage	Antwort
1 Kundenbedürfnisse	A
2 Soziale Standards, Umweltkriterien	D
3 Öffentlichkeitsarbeit	C

In die Ergebnisliste eingetragen ergibt dies für den Themenschwerpunkt „A Kundenorientierung“ einen Punktwert von 8 Punkten.

Frage Nummer	Antwortkategorien und Punktezahl			erreichte Punkte
	B × 1 Punkt	C × 3 Punkte	D × 5 Punkte	
A. Kundenorientierung				
1	Kundenbedürfnisse			0
2	Soziale Standards, Umweltkriterien		×	5
3	Öffentlichkeitsarbeit		×	3
Gesamtpunktzahl – Kundenorientierung				8

Die Ergebnisübersicht für Ihr Unternehmen

Der Vergleich der maximal pro Frage erreichbaren Punktezahl von 5 Punkten, pro Themenschwerpunkt von 15 Punkten, mit den tatsächlich erreichten Punktwerten macht sofort deutlich, auf welchen Gebieten Ihr Unternehmen besonders stark ist und auf welchen Gebieten es noch Verbesserungspotential gibt.

Werden in einzelnen Bereichen nur geringe Punktzahlen erreicht, so finden Sie im Anschluss an die Ergebnisauswertung wertvolle Hinweise zu interessanten Informationsquellen und wichtigen Ansprechpartner/-innen, die Sie dabei unterstützen können, Ihr Unternehmen noch erfolgreicher zu gestalten. In die folgende Tabelle können Sie die von Ihnen angekreuzten Punktwerte eintragen.

Frage Nummer		Antwortkategorien und Punktezahl			erreichte Punkte
		<input type="checkbox"/> B × 1 Punkt	<input type="checkbox"/> C × 3 Punkte	<input type="checkbox"/> D × 5 Punkte	
A. Kundenorientierung					
1	Kundenbedürfnisse				
2	soziale Standards, Umweltkriterien				
3	Öffentlichkeitsarbeit				
Gesamtpunktzahl – Kundenorientierung					
B. Positionierung am Markt					
4	kulturspezifische Kompetenzen				
5	Marktpositionierung				
6	Werbung, Marketing				
Gesamtpunktzahl – Positionierung am Markt					
C. Kooperation und Zusammenarbeit					
7	Kooperationen				
8	Lieferanten- /Kundenbeziehungen				
9	kulturelles Netzwerk				
Gesamtpunktzahl – Kooperation und Zusammenarbeit					
D. Management					
10	Betriebswirtschaft, Geschäftsplan				
11	Verbesserung im Geschäftsbetrieb				
12	Unternehmensziele und -strategien				
Gesamtpunktzahl – Management					
E. Finanzen und Förderung					
13	Kapitalbeschaffung				
14	Förderprogramme				
15	Umgang mit Behörden				
Gesamtpunktzahl – Finanzen und Förderung					

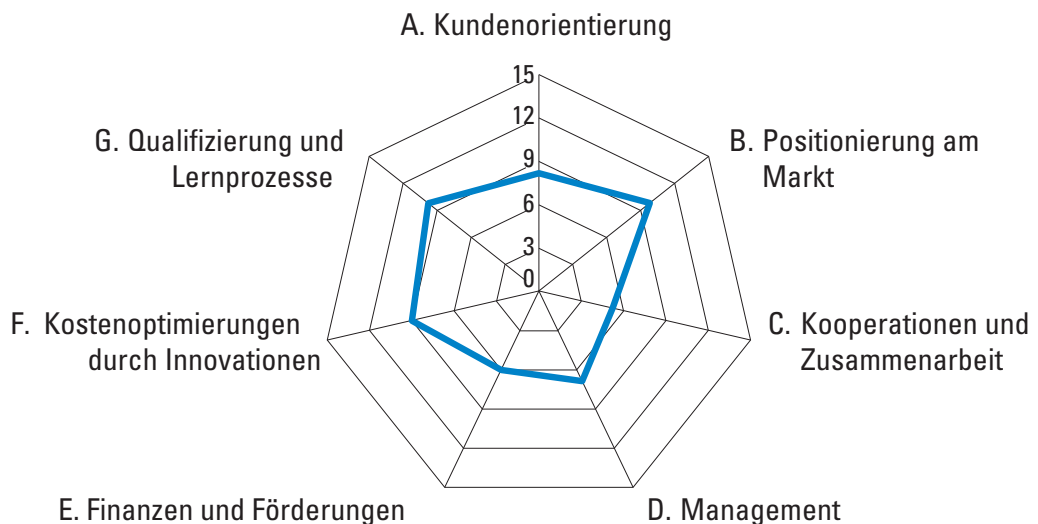
Frage Nummer	Antwortkategorien und Punktezahl			erreichte Punkte
	B × 1 Punkt	C × 3 Punkte	D × 5 Punkte	
F. Kosteneinsparung durch Innovation				
16	Effizienz			
17	Vermeidung			
18	Innovation und F&E			
Gesamtpunktzahl – Kosteneinsparung durch Innovation				
G. Qualifizierung und Lernprozesse				
19	Arbeitsbelastung			
20	Ausbildung			
21	Fort- und Weiterbildung			
Gesamtpunktzahl – Qualifizierung und Lernprozesse				

Die graphische Darstellung der Ergebnisse

Auf der Grundlage der Ergebnisauswertung lässt sich der „IST-Stand“ Ihres Unternehmens in einem Leistungsdiagramms sehr anschaulich abbilden. Das Leistungsdiagramm wird erstellt, indem die pro Themenfeld erreichten Punktwerte auf die entsprechenden Achsen der Abbildung übertragen werden. Um einen guten Gesamtüberblick zu erhalten, ist es hilfreich, die eingetragenen Eckpunkte durch eine Linie miteinander zu verbinden. Am Beispiel von Herrn Mustermann würde sich folgendes Bild ergeben:

Themenschwerpunkte	erreichte Punkte
A Kunden...	8
B Positionie...	10
C Kooper...	5
D ... usw.	...

Beispiel

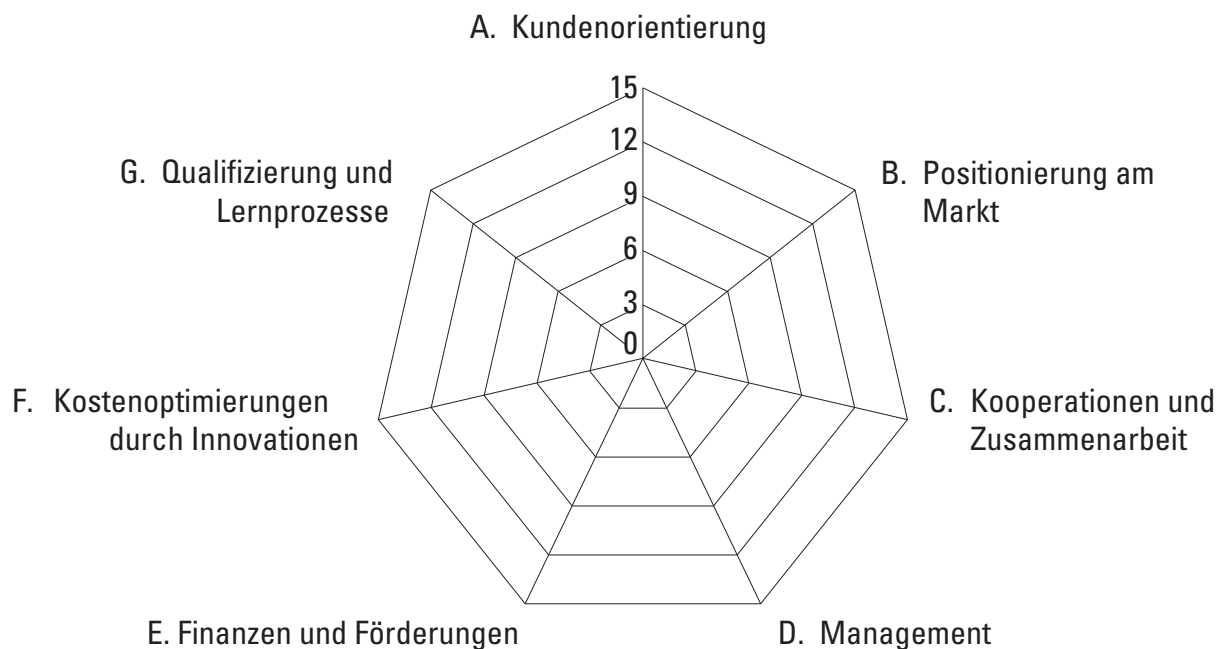


Die Fläche innerhalb der Verbindungslinie ist bei einer hohen Punktzahl in vielen der sieben Bereiche sehr groß – das Unternehmen ist für die Zukunft gut gerüstet. Eine geringe Punktzahl führt zu einer kleinen Fläche – hier gibt es Potenziale für Kompetenzentwicklung und Wachstum.

Sollten Sie zu spezifischen Themenschwerpunkten oder einzelnen Fragestellungen weitere Informationen wünschen, so finden Sie im Anhang eine umfangreiche Liste, in der zentrale Informationsstellen und wichtige Ansprechpartner/-innen zusammengestellt sind.

In die folgende Abbildung können Sie die Ergebnisse für Ihr Unternehmen eintragen.

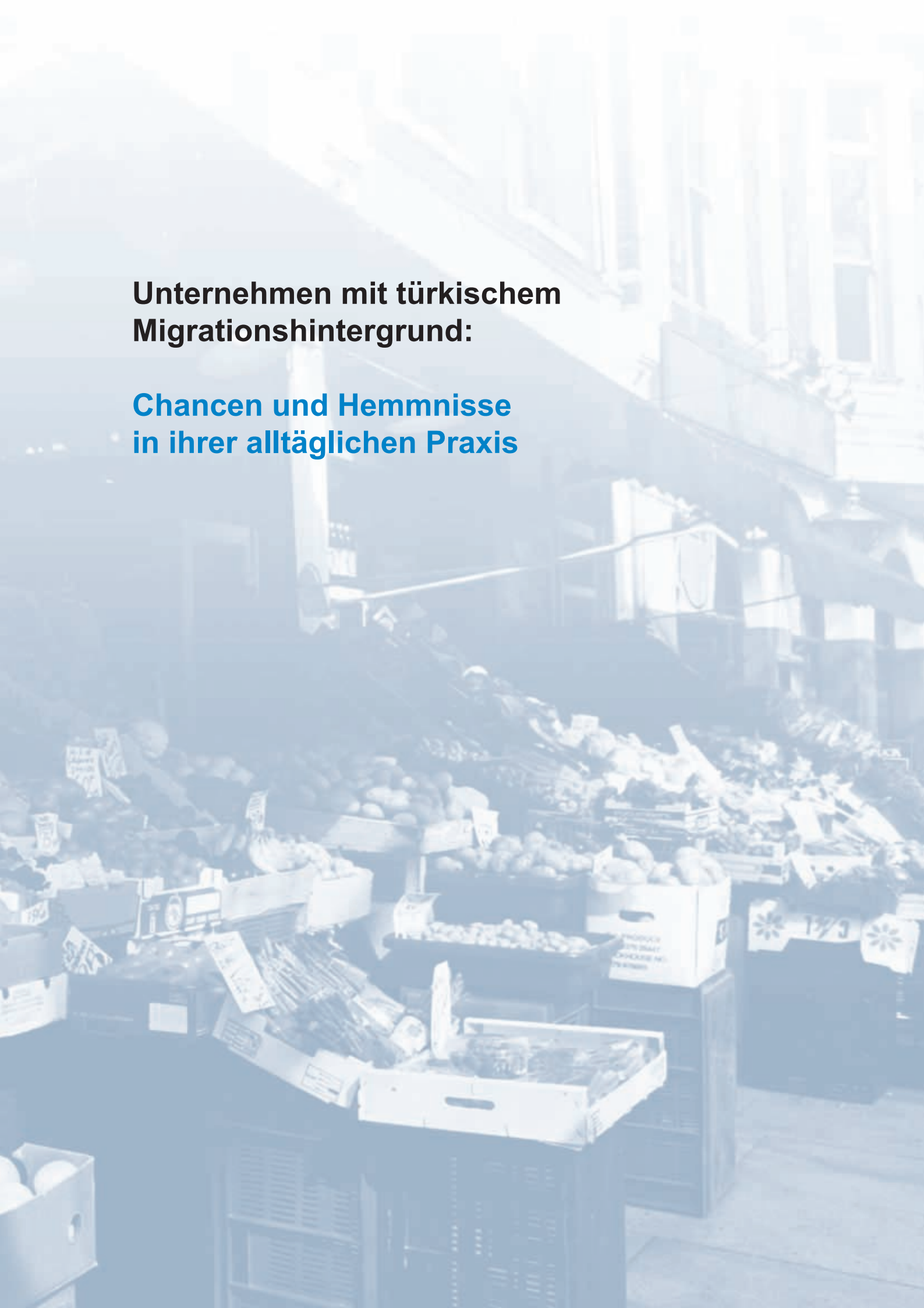
Grafik der Ergebnisse Ihres Unternehmens





**Unternehmen mit türkischem
Migrationshintergrund:**

**Chancen und Hemmnisse
in ihrer alltäglichen Praxis**



Seit den ersten Unternehmensgründungen durch türkisch-stämmige Migrant/-innen Ende der 1960er Jahre ist viel Zeit vergangen. Heute leben fast drei Viertel der türkischen Unternehmer/-innen bereits zwischen elf und dreißig Jahren in Deutschland: Fast 40 Prozent der türkischen Selbständigen sind deutsche Staatsbürger geworden¹. Sowohl Umfang als auch Struktur des türkisch-stämmigen Unternehmertums haben sich gewandelt. Seine Vielfalt erstreckt sich zwischen zwei Polen: Einerseits finden sich Unternehmen, die in neue Geschäftsfelder vorgedrungen sind (z.B. Tourismus, IT-Branche, Medien). Unternehmen, die eine breite Palette an Waren und Dienstleistungen anbieten, die weit über typische türkische Produkte hinaus reicht, und solche, die Geschäftskontakte in zahlreiche Winkel dieser Erde unterhalten. Andererseits werden viele Unternehmen noch in Form von traditionellen Familienbetrieben geführt, die hauptsächlich landestypische Waren für türkisch-stämmige Migrant/-innen anbieten. Allen gemeinsam ist das Streben danach, am Markt erfolgreich zu sein.

Im Laufe der vergangenen Jahre hat sich auch der Wettbewerb der Unternehmen, um eine gute Marktpositionierung gewandelt. Der Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen hat in allen Geschäftsfeldern erheblich zugenommen. Auch für deutsch-stämmige Existenzgründer/-innen und traditionelle deutsche Kleinbetriebe oder mittelständische Unternehmen ist es nicht einfach, ein Unternehmen aufzubauen und sich am umkämpften Markt zu behaupten. Für türkisch-stämmige Unternehmer/-innen ist das unternehmerische Risiko bisweilen noch weitaus höher.

In welchen Bereichen sich insbesondere Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund in der alltäglichen Praxis mit Problemen konfrontiert sehen, wurde bereits angedeutet. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte, die sich auf dem Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen als besonders kritisch erweisen, ausführlich erläutert.

Die detaillierte Betrachtung erfolgt gebündelt nach drei Themenbereichen:

- Existenzgründung und Unternehmensexpansion,
- Positionierung am Markt und
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit.

Für jeden Themenbereich werden die möglichen neuralgischen Punkte genannt, ihre Bedeutung für Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund herausgestellt und erfolgversprechende Wege aufgezeigt, den Problemen in der alltäglichen Praxis zu begegnen. So werden Existenzgründer/-innen und Unternehmensinhaber/-innen unterstützt, ihre Potentiale zu erkennen und auszubauen sowie Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegen zu steuern.

Alle Ausführungen zu den Hemmnissen und Potentialen von Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund gehen auf die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen zurück. Sie basieren auf alltäglichen, praktischen Erfahrungen von Unternehmer/-innen türkischer Herkunft sowie türkischer Unternehmensverbände oder gehen auf wissenschaftliche Studien, Veröffentlichungen und Gespräche mit Expert/-innen zurück. Die den Ausführungen zugrunde liegenden Quellen finden sich im Literaturverzeichnis am Ende der Broschüre.

¹ vgl. Yamusak; Hunger, 2004, S. 47.

Der gelungene Schritt in die Selbstständigkeit und die erfolgreiche Umsetzung von Expansionsabsichten

Information und Beratung

Das „A und O“ einer erfolgsversprechenden Unternehmensgründung und der Umsetzung von Expansionsabsichten ist die solide Planung des jeweiligen Vorhabens. Eine professionelle Planung setzt ein um- und weitsichtiges, auf einschlägigem Wissen und Erfahrungen basierendes Management voraus.

Die Qualität des Managements ist abhängig von den Kenntnissen, die die Unternehmensleitung besitzt, von der schulischen und beruflichen Ausbildung ebenso wie von den arbeitsbezogenen Erfahrungen. Daneben bedarf es spezifischen, für die Durchführung des Vorhabens relevanten Wissens im rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Bereich. Fähigkeiten und Fertigkeiten auf den Gebieten: Buchführung, Personalplanung, Personalführung, Marketing und Werbung sind für die Gründung eines Unternehmens, seine Expansion und seine langfristige Stabilität unverzichtbar.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Gerade in der Planungs- und Umsetzungsphase von Unternehmensgründungen und Unternehmensexpansionen sind eine Reihe klassischer Problemfelder angesiedelt, die auch für Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund von besonderer Relevanz sind. Türkisch-stämmigen Unternehmer/-innen fehlt es zum Zeitpunkt der Existenzgründung oftmals am erforderlichen Wissen und den notwendigen Erfahrungen. Der auch von den Unternehmer/-innen vielfach formulierte Informations- und Wissensbedarf deckt ein Großteil der (künftigen) Unternehmer/-innen über die engeren familiären und sozialen Netzwerke ab. Das ist vorteilhaft, da es sich hierbei um flexible, kostengünstige, auf Vertrauen und Erfahrungen basierende Möglichkeiten der Informationsgewinnung handelt. Nicht immer verfügen jedoch die Auskunftspersonen über das erforderliche und aktuelle Know-how. Auf Beratungsleistungen und Informationsmöglichkeiten außerhalb des engeren und weiteren familiären, türkisch-stämmigen Umfeldes wird bisher nur selten zurück gegriffen.

Die Gründe sind vielfältig: Zum einen sind die Stellen und Möglichkeiten, professioneller Beratung zur Existenzgründung und Unternehmensexpansion meist nicht bekannt. Hinderlich ist in diesem Zusammenhang der für viele Gründer/-innen und Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund schwierig durchschaubare „Dschungel“ der Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen von und zwischen Behörden sowie anderen öffentlichen und privaten Stellen. Das breite Angebotspektrum ist nicht nur schwer überschaubar, sondern auch nicht immer auf den Beratungsbedarf der Unternehmer/-innen türkischer Herkunft abgestimmt. Die Notwendigkeit unübersichtliche Formulare auszufüllen, lange Wartezeiten oder aber das Problem, vielschichtige Unternehmensprobleme in einer zweiten Sprache auszudrücken, erschweren die Informationsbeschaffung zusätzlich.

Zum anderen wird auf Information und Beratung verzichtet, weil es für die Rat suchenden Unternehmer/-innen oft nicht ersichtlich ist, ob es sich bei einem Angebot um eine seriöse Beratungsleistung handelt. Manchmal fehlt es auch am Vertrauen in die Unterstützungsleistung.

► **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

Die meisten Informations- und Wissenslücken lassen sich über die Inanspruchnahme von Beratungs- und Schulungsangeboten problemlos schließen. Für Existenzgründer/-innen und Unternehmer/-innen ist der Kontakt zu beratenden Institutionen, der Besuch von Seminaren zur Existenzgründung und informativen Schulungen in den Bereichen, in denen Wissensdefizite vorliegen, unverzichtbar.

Seriöse Informationen zu den zahlreichen unentgeltlichen oder kostengünstigen Angeboten, die speziell auf die Bedarfe kleinerer und mittlerer Unternehmen abgestimmt sind, können bei den Kammern (Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer) und den relevanten Unternehmensverbänden erfragt werden.

Der Geschäftsplan

Wenngleich die Ausarbeitung eines Geschäftsplans zunächst mit einigem Aufwand verbunden ist, langfristig gesehen erweist er sich für den unternehmerischen Erfolg und die Stabilität eines Unternehmens als unersetzlich. Der Geschäftsplan ist der Schlüssel für den Zugang zu Krediten. Er ist Voraussetzung, wenn Investoren oder Geschäftspartner gewonnen werden sollen.

Ein aussagekräftiger Geschäftsplan gibt Aufschluss über das Vorhaben und seine Umsetzung sowie den Bestand des Unternehmens betreffenden Bereiche:

- Geschäftsidee (Unternehmensziele, Strategien)
- Rechtsform
- Standort
- Produkt-/Dienstleistungsangebot
- Finanzierung, Finanzierungsplan bzw. Investitionsplan (Kapitalbedarf, Umsatz- und Gewinnerwartungen)
- Zielgruppe bzw. Kunden, Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse
- Branchen- und Konkurrenzsituation
- Marketing/Werbe- und Vertriebsstrategien
- Wachstumsziele, Chancen und Risiken
- Mitarbeiterbedarf
- Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen

Ein Geschäftsplan bietet, vielerlei Vorteile, die die (zukünftigen) Unternehmer/-innen darin unterstützen, ein solides Fundament für ihr Vorhaben zu schaffen:

- Das Erstellen eines Geschäftsplanes hält die Existenzgründer/-innen an, ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, Erfolgsaussichten und Risiken in den Blick zu nehmen.

- Er gibt Auskunft über die dem Unternehmen zu Grunde liegende Geschäftsidee, die Unternehmensziele und über die Mittel und Wege (Ressourcen, Aktivitäten) mit denen sie erreicht werden sollen. Zudem informiert er über das ökonomische Umfeld (Branchensituation, Markttrends, Mitkonkurrenten, Kundenpotentiale).
- Der Geschäftsplan dient als Kontrollinstrument. Er strukturiert die betrieblichen Abläufe und gewährleistet die Kontinuität des Managements.
- Informationslücken und Wissensdefizite werden bereits bei Ausarbeitung des Geschäftsplanes – frühzeitig – erkennbar.

Kurz gefasst: Der Businessplan strukturiert die interne Organisation und dient der Repräsentation nach außen.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Unternehmensgründungen und -expansionen erfolgen auch in Kreisen türkisch-stämmigen Unternehmertums vielfach ohne erkennbares Unternehmenskonzept. Auf die Erstellung eines Geschäftsplanes wird vielfach verzichtet.

Bis heute ist es gängige Praxis, sich bei der Gründung eines Unternehmens oder seiner Erweiterung an bekannten und erfolgreichen Beispielen anderer Unternehmer/-innen – meist den Aktivitäten von verwandten oder bekannten Landsleuten – zu orientieren. Die Unternehmensführung lehnt sich nicht selten an traditionellen Vorstellungen von einem Familienbetrieb an.

Die Finanzierung der Vorhaben wird fast ausschließlich über Ersparnisse, das Familienvermögen oder durch Gelder von Verwandten und Bekannten türkischer Herkunft gesichert. Möglichen Konkurrenten am Markt wird nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Nicht selten wird es versäumt, die Wahl des Unternehmensstandortes an unternehmensrelevanten Gesichtspunkten auszurichten. Der Umgang mit den Kunden stützt sich auf die Alltagserfahrungen der Unternehmer/-innen und Mitarbeiter/-innen.

► Mögliche Ansätze zur verbesserten Ausschöpfung vorhandener Potentiale

Die beschriebene Art des Vorgehens birgt zahlreiche Risiken, die es vorteilhaft erscheinen lassen, einen Geschäftsplan – auch Business- oder Unternehmensplan genannt – zu erstellen. Inhalt, Form und Umfang von Geschäftsplänen unterscheiden sich je nach Vorhaben. Ausführliche Informationen und Beratung über die einzelnen Inhalte und deren Ausgestaltung können ebenfalls bei den Kammern und den Unternehmervereinigungen eingeholt werden. Überdies gibt es in Bibliotheken, Buchläden und im Internet umfangreiche Literatur zu Form und Inhalt von Geschäftsplänen.

Standortwahl und Finanzierungsplanung, beides zentrale Elemente des Geschäftsplanes, werden nachfolgend vertiefend dargestellt. Denn sowohl die Wahl des Standortes als auch die Finanzierung des Vorhabens wirken in alle Belange des Unternehmens (Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterpotentiale, Infrastruktur, Marketing/Werbestrategien etc.) hinein.

Die Wahl des Unternehmensstandortes

Der Standort eines Unternehmens und der erzielte Unternehmenserfolg stehen in enger Beziehung miteinander.

▶ **Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund**

Unternehmer/-innen mit türkischer Herkunft lassen sich bei der Standortwahl auffällig oft von persönlichen Kriterien leiten. An den Erfordernissen des Unternehmens orientierte Entscheidungskriterien spielen eine weitaus geringere Rolle. Im Rahmen zahlreicher Befragungen wurden die Nähe zum eigenen Wohnort, ein hoher Anteil von Landsleuten im nahen Umfeld und zufällige Begebenheiten (z.B. Geschäftsübernahmemöglichkeit, niedrige Miete) als wichtige, die Standortentscheidung leitenden Kriterien genannt.

Wenngleich diese Faktoren wichtige Standortvorteile sichern, wie beispielsweise das Wissen um die lokalen Gegebenheiten, viele Bekannte und möglicherweise potenziellen Kunden, über erzielbare Umsätze lassen sie jedoch nur eingeschränkte Aussagen zu.

▶ **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

Die Wahl des Unternehmensstandortes sollte in Anlehnung an die Unternehmenszielsetzung erfolgen. Wichtige Standortfaktoren, die der Beachtung bedürfen sind:

- Kundennähe
- vorhandenes Nachfragepotential (Kaufkraft)
- Attraktivität der Geschäftsräume und des -grundstückes (Expansionsmöglichkeit)
- Standortkosten (städtische Abgaben, Miete)
- Erreichbarkeit durch Kunden Lieferanten und Mitarbeiter
- Konkurrenzsituation
- Lieferantennähe
- Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften
- Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Möglichkeiten der Informationsbeschaffung
- Staatliche und kommunale Förderprogramme

Allgemeine Hinweise zur Frage des Unternehmensstandortes können von den Kammern und Unternehmerverbänden erbeten werden. Details über einen bestimmten Unternehmensstandort (Infrastruktur, Energiekosten etc.) können von den Behörden vor Ort erfragt werden.

Die Finanzierungsplanung

Finanz- und Finanzierungspläne weisen aus, wie viel Kapital für das unternehmerische Vorhaben notwendig ist (Betriebskosten, Maschinen, Einrichtung etc.), welche Einnahmen und Gewinne erwartet werden und wie das Kapital, das zum Betreiben des Unternehmens erforderlich ist, bereit gestellt wird.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Unternehmer/-innen türkischer Herkunft bringen das Kapital für ein Vorhaben - wie bereits angedeutet – größtenteils in Eigenleistung auf. Ist das nötige Eigenkapital nicht vorhanden, stehen in vielen Fällen die familiären und verwandtschaftlichen Netzwerke oder auch die türkische Community hilfreich zur Seite. Die Deckung des Kapitalbedarfs durch Ersparnisse oder Kapital aus dem näheren und weiteren türkisch-stämmigen Umfeld ist flexibel, problemlos, nicht selten kostengünstig und effizient. Als Sicherheit genügt oft allein die Vertrauensbasis, die Kapitalnutzer und Geldgeber zueinander haben.

Kann der Kapitalbedarf nicht oder nicht hinreichend über Eigenkapital und Kapital aus dem sozialen Netzwerk gedeckt werden, können Kapitalengpässe entstehen. Der Weg zur Bank, um einen Kredit aufzunehmen, wird weitgehend vermieden. Für Eigentümer/-innen größerer Unternehmen ist die Kapitalbeschaffung über Banken unumgänglich.

Finanzielle Probleme stehen in der Rangfolge der Problemfelder, die von türkisch-stämmigen Unternehmer/-innen in Umfragen genannt werden, ganz oben. Zu dünne Kapitaldecken können das unternehmerische Risiko um ein Wesentliches erhöhen. Oftmals besitzen die Unternehmer/-innen nicht genügend Informationen und Beratung, um andere Möglichkeiten zur Deckung des Kapitalbedarfs effektiv nutzen, das heißt öffentliche Fördergelder in Anspruch nehmen oder auf Fremdkapital in Form von Bankkrediten zurückgreifen zu können.

Eine Umfrage unter 1.187 türkischen Selbständigen hat ergeben, dass nur acht Unternehmer/-innen jemals öffentliche Fördermittel beansprucht haben.² Noch weniger geläufig ist, dass auf diesem Wege auch Kosten finanziert werden können, die nach der Gründung anfallen (z.B. Markterschließungskosten, Wachstumsfinanzierungen).

Die Vielfalt kommunaler, regionaler, auf Landes- und Bundesebene eingerichteter öffentlicher Förderprogramme, die speziell für Existenzgründer/-innen kleinerer und mittelständischer Unternehmer/-innen Gelder (Fördergelder und Förderdarlehen) zu sehr günstigen Konditionen bereit halten, sind selten bekannt.

Die Beschaffung von Kapital über Bankkredite erfolgt nicht immer ohne Schwierigkeiten. Finanzierungsgesuche werden nicht immer positiv entschieden. Die Kreditvergabe durch Banken setzt eine solide Geschäftsplanung voraus. Von Seiten der Kreditinstitute wird die Ablehnung der Kreditgesuche entsprechend häufig damit begründet, dass der Geschäfts- und Finanzierungsplan nicht erfolversprechend oder aussagekräftig war. Darüber hinaus wird argumentiert, der Antragsteller habe sein Ersuchen schlecht präsentiert oder es wird beklagt, dass ein Geschäfts- und Finanzierungsplan zum Zeitpunkt der Antragstellung nicht vorlag.

² Goldberg; Sen 1999, S. 33.

Die Banken hingegen werden wegen ihrer Zurückhaltung gegenüber Branchen, wie beispielsweise dem Einzelhandel und der Gastronomie kritisiert. Bisweilen wird auch beanstandet, Banken würden sich im Umgang mit türkischen Unternehmer/-innen diskriminierend verhalten.

► **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund, die weitsichtig planen, schöpfen in Fällen, in denen die finanziellen Eigenmittel nicht ausreichen, z.B. wenn Finanzprobleme oder Kapitalengpässe auftauchen, alle Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung – in ihrer bestmöglicher Kombination – aus.

Auskünfte und Beratung zur Finanzierung, zu Förderprogrammen und den Fördervoraussetzungen können unter anderem über die Wirtschaftsförderung am Wohnort, die zuständigen Industrie- und Handelskammer, gegebenenfalls die Handwerkskammer, die Deutschen Ausgleichsbank und die KfW Mittelstandsbank eingeholt werden.



Erfolg am Markt

Marktanalyse, Konkurrenz und Kunden

Die gelungene und langfristige Positionierung eines Unternehmens am Markt, setzt eine kontinuierliche Beobachtung des Marktgeschehens sowie der Konkurrenz voraus und stellt den Kunden in den Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen.

Durch die Analyse des Marktes können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie aufnahmefähig dieser für die Umsetzung der beabsichtigten Geschäftsidee ist. Denn Waren und Dienstleistungen können auf dem Markt nur abgesetzt werden, wenn ein entsprechender Bedarf besteht. Eine Konkurrenzanalyse gibt Auskunft über die Mitanbieter am Markt. Die Zielgruppen bzw. Kundenanalyse gibt Hinweise auf den Umfang der erreichbaren Käufergruppe. Sie ermittelt, welche Wünsche und Bedürfnisse die potentiellen oder tatsächlichen Kunden im Hinblick auf die angebotenen Waren und Dienstleistungen haben und welche Anforderung sie an deren Nutzen stellen.

Wer seine Konkurrenten und die Bedürfnisse und Vorstellungen seiner (potentiellen) Kunden kennt, verfügt über verkaufsentscheidende Vorteile.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Die Konkurrenzsituation am Markt hat sich auch für Unternehmen mit Migrationshintergrund zugespitzt. Besonders deutlich betroffen sind die Kernbereiche des türkisch-stämmigen Unternehmertums – Einzelhandel und Gastronomie. Im Bereich des Einzelhandels drängen beispielsweise vermehrt Unternehmen des Großhandels auf den Markt. Türkisch-stämmige Unternehmer/-innen eröffnen Supermärkte, die zwar mit einem breiteren Warenangebot ausgestattet sind.

Gleichzeitig nehmen große Supermarkt-Ketten Produkte in ihr Sortiment auf, die bevorzugt von türkisch-stämmigen Bevölkerungskreisen gekauft werden. Beide treten in Konkurrenz mit den kleinen türkischen Einzelhandelsgeschäften.

Die Spezialisierung auf die Herstellung und den Verkauf von landestypischen türkischen Produkten erweist sich vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenz und in Anbetracht des begrenzten türkisch-stämmigen Kundenkreises als wenig erfolgversprechend. Hatten türkische Unternehmen zunächst überwiegend Kunden türkischer Herkunft mit überwiegend landestypischen Produkten versorgt, so bedient heute bereits ein Großteil der Unternehmen einen weitaus vielfältigeren Kundenstamm mit einer breiten Produktpalette.

Vor dem Hintergrund des wachsenden Wettbewerbsdrucks gewinnt die Analyse der Zielgruppe bzw. der möglichen Käufergruppen noch mehr an Bedeutung. Der Umfang und die Kaufkraft des Kundenstammes entscheidet über den Erfolg eines Unternehmens.

Ein Großteil der Unternehmer/-innen mit türkischen Migrationshintergrund nehmen das Marktgeschehen, ihre Konkurrenten und Kunden jedoch nicht bewusst wahr. In vielen Unternehmen ist es gängige Praxis, das Waren- und Dienstleistungsangebot an eigenen Interessen und Alltagserfahrungen auszurichten. Das Profil der Konkurrenten wird selten erfasst, ihr Verhalten nicht systematisch beobachtet. Dem Kundenverhalten wird nicht immer die ihm gebührende Bedeutung beigemessen. Die Unternehmensaktivitäten sind auch hier vielfach an Alltagserfahrungen orientiert.

Andere Unternehmer/-innen haben bereits Erfahrungen mit der verschärften Markt- und Konkurrenzsituation gemacht und haben reagiert. Sie sind dazu übergegangen, ihre Produkte und Dienstleistungen auf zwei Kernmärkten – dem türkischen und dem deutschen Markt – anzubieten. Manche Unternehmen haben ihre Unternehmensaktivitäten auf den globalen Markt ausgerichtet. Diese Unternehmer/-innen setzen ihre und die interkulturellen Kompetenzen (Know-how, Sprache, Beziehungen) ihrer Mitarbeiter/-innen optimal ein und können dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie nutzen ihr Wissen über die unterschiedlichen Marktstrukturen und -bedingungen, die Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen, um den Unternehmenserfolg zu verbessern.

► **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund, die die langfristige Stabilität ihres Unternehmens im Auge haben oder auf Unternehmenswachstum abzielen, setzen auf die dauerhafte Beobachtung des Marktes. Marktbeobachtung erlaubt es:

- Trends und neue Mitanbieter frühzeitig zu erkennen und ihnen mit geeigneten Mitteln zu begegnen,
- die Schwächen und Stärken von Konkurrenten einzuschätzen,
- Informationen über den Kundenkreis und seine Wünsche und Bedürfnisse zu gewinnen und zu nutzen,
- Verkaufserwartungen realistisch einzuschätzen,
- eigene Wettbewerbsvorteile zu unterstreichen (z.B. beste Qualität, besonderer Service, Wartung, Beratung, Gesundheitsverträglichkeit, Umweltverträglichkeit etc.).

Zukunftsorientierte türkisch-stämmige Unternehmer/-innen sprechen mit ihren Waren und Dienstleistungen einen möglichst breiten Kundenstamm an und richten ihr Produktangebot nach den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden aus.

Materialien und Daten zum Geschehen am Markt, der Konkurrenzsituation und den (möglichen) Zielgruppen/Kunden können über die statistischen Bundes- und Landesämter sowie bei kommunalen Ämtern eingeholt werden. Auch die Bundes- und Landesministerien halten Datenmaterialien zu diesen Themenkomplexen bereit. Die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkerkammer, Berufs- und Branchen(dach)verbände, Banken und Versicherungen verfügen außerdem über einen breiten Fundus an Informations- und Datenmaterialien.

Hilfreich können überdies Gespräche mit Unternehmer/-innen und Beschäftigten sein, die über branchennahe praktische Erfahrungen verfügen. Kunden können mit Hilfe von Fragebögen oder in persönlichen Gesprächen befragt oder ihr Kaufverhalten kann einer eingehenden Beobachtung unterzogen werden.

Nicht zuletzt können Marktforschungsinstitute beauftragt werden, den Markt zu analysieren, oder Studien und Fachzeitschriften zu Rate gezogen werden.

Marketing und Werbung

Gerade vor dem Hintergrund vielfach gesättigter und sich schnell wandelnder Märkte, immer neuer Trends und Schwankungen in der Preisentwicklung wird Kundengewinnung und Kundenbindung zu einer für das Unternehmen überlebenswichtigen Herausforderung.

Kunden kaufen Waren und Dienstleistungen, die sie kennen. Marketingaktivitäten und vor allem Werbung sind wirksame Mittel über die Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen anpreisen. Der Begriff des „Marketing“ geht auf das Wort „Markt“ zurück und umfasst jedes unternehmerische Handeln, das sich am Markt orientiert und darauf ausgerichtet ist, die Kundenwünsche optimal zu befriedigen.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Viele Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund haben die Bedeutung von systematischen Marketing- und Werbeaktivitäten noch nicht erkannt. Den Themen Marketing und Werbung wird bisher nur wenig Bedeutung beigemessen, auf regelmäßige sowie auf spezifische Zielgruppen abgestimmte (Werbe-)Maßnahmen wird weitgehend verzichtet.

Mangelndes Know-how, Kosteneinsparungen oder fehlende finanzielle Mittel halten Unternehmer/-innen davon ab, offensiv um Kunden zu werben und aktiv an der Kundenbindung zu arbeiten.

► Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale

Türkisch-stämmige Unternehmen, die daran interessiert sind, ihren Kundenkreis zu erweitern und ihren Kundenstamm zu erhalten, bedienen sich der Instrumente des Marketings. Die Strategien des Marketings setzen an vier zentralen Stellgrößen an:

- dem *Waren- bzw. Dienstleistungsangebot* selbst (Kundennutzen, Qualitätsmerkmale, besonderes Image, Service etc.),
- der *Preisgestaltung* (z.B. Einführungspreis, Niedrigpreise, Rabatte etc.),
- dem *Vertrieb* (z.B. Direkt- oder Fremdvertrieb) und
- der *Kommunikation* mit den Kunden (z.B. Firmenlogo, Unternehmens-Image, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit).

Werbung ist ein Instrument der Kommunikation. Sie ist vor allem auf den Zweck der Kundengewinnung, aber auch der Kundenbindung ausgerichtet. Mit ihrer Hilfe wird das Produkt- und Dienstleistungsangebot mit allen seinen Eigenschaften den Kunden vorgestellt. Zur Produktwerbung kann auf eine große Zahl unterschiedlicher Methoden zurückgegriffen werden:

- *Anzeigen* in der Presse, in Tages-, Wochen- Fachzeitschriften und Anzeigenblättern,
- *Broschüren, Faltblätter* und *Prospekte*,
- *Plakatwerbung*,
- *Hörfunk, Kino* und *Fernsehen*.

Andere Kommunikationsstrategien, die besonders geeignet sind, sich potentiellen Kunden zu nähern und sie für sich zu gewinnen sind beispielsweise:

- verkaufsfördernde *Schulungen*, z.B. für Verkäufer/-innen,
- individuelle *telefonische Vorabkontakte* oder *Verkaufsgespräche*,
- Vorstellung des Angebotes auf *Messen* und *Tagungen*,
- *Internetpräsentation*,
- ein besonderer *Garantieservice* oder andere Serviceleistungen,
- spezifische *Werbeaktionen*, wie Sonderangebote, Rabatte, Zusatzleistungen.

Im Bereich der *Kundenbindung* haben sich laut aktueller Kunden-Zufriedenheits-Analysen folgende Aspekte als besonders leistungsfähig erweisen:

- Qualitätsmerkmale,
- ein umfassender Service (z.B. schnelle Lieferung, Wartung, Rücknahme/Recycling),
- der intensive Kontakt zu Kunden,
- ein ansprechendes Preis-Leistungs-Verhältnis,
- die Einrichtung eines Beschwerdemanagements,
- Bonussysteme,
- spezifische produktbezogene Aktionen und Sonderangebote, im Rahmen derer nützliche Tipps zu den angebotenen Produkten gegeben werden,
- Serviceangebote wie Kinderspielecken, Parkplätze, Abhol- und Bringdienste,
- Kundenzeitschriften.

Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente und Werbeträger und ihre gelungene Kombination ist besonders viel versprechend, wenn sie auf die Produkte (z.B. Massenprodukte oder beratungsintensive Waren) und Zielgruppen (z.B. einzelne Kunden, anonyme Masse, Unternehmen), die beworben werden sollen, abgestimmt sind. Zu beachten ist dabei außerdem, dass die anfallenden Kosten und die gewünschten Ergebnisse in einem angemessenen Preis-Leistungsverhältnis stehen.

Die Kammern und Unternehmerverbände bieten auch zu den Bereichen Marketing und Werbung Informationsmaterialien, Beratungen und Schulungen an. Unzählige Marketing- und Werbeagenturen stellen ihre professionellen Dienste gegen Entgelt zur Verfügung. In Bibliotheken und Fachzeitschriften findet sich umfängliche Literatur zum Thema.

Kooperation und Zusammenarbeit

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und ihren Erfolg zu sichern, arbeiten immer mehr Betriebe mit anderen Unternehmen und/oder Forschungseinrichtungen zusammen. Der Weg der kooperativen Zusammenarbeit bringt gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen große Vorteile, wenn es darum geht, Know-how in allen unternehmensrelevanten Bereichen anzusammeln und Kosten einzusparen.

Die enge Zusammenarbeit mit anderen Partnern wird in der Praxis vor allem in den Bereichen Einkauf, Produktion, Forschung und Entwicklung, Kundendienst sowie Vertrieb als besonders profitabel betrachtet.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Nicht wenige Unternehmer/-innen türkischer Herkunft haben den Nutzen der kooperativen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen erkannt und bilden Bündnisse unterschiedlichster Art. Relativ weit verbreitet ist die Zusammenarbeit beispielsweise im Bereich des Einkaufs. Der Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu Einkaufskooperationen erlaubt es den Einzelunternehmen, preiswerter an die gewünschten Rohstoffe oder Produkte zu gelangen.

Türkisch-stämmige Unternehmen arbeiten dabei überwiegend mit Unternehmen zusammen, die ebenfalls türkischer Herkunft sind. Die gemeinsamen kulturellen Wurzeln bilden die Ausgangsbasis für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, sie reduzieren Reibungsverluste durch Verständigungsprobleme und Missverständnisse auf ein Minimum.

Die ganze Bandbreite der Kooperationsmöglichkeiten wird bisher jedoch selten ausgeschöpft und nur wenige türkisch-stämmige Unternehmen gehen Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen anderer Nationalitäten ein. Dies wird gleichermaßen auf Abschottungs- und Ausgrenzungstendenzen zurückgeführt. Nach Umfrageergebnissen dominieren einerseits Kriterien wie „nationale Herkunft“ und „religiöse Einstellung“ die Kooperationsentscheidungen türkisch-stämmiger Unternehmer/-innen. Sachorientierte und zielgerichtete Kooperationen mit Unternehmen, die nicht in dieses Kriterienraster passen, finden entsprechend seltener statt. Andererseits wird das mangelnde Kooperationsinteresse deutsch-stämmiger Firmen beklagt.

Durch den Verzicht auf eine effektive Zusammenarbeit mit nicht-türkischen Unternehmen werden günstige Gelegenheiten verpasst, die Unternehmen im Wettbewerb zu stärken und dauerhaft zu stabilisieren.

► Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale

Unternehmenskooperationen ermöglicht es allen beteiligten Unternehmen am Know-how und den Erfahrungen aller Partner teilzuhaben und sind in vielerlei Hinsicht vorteilhaft:

- Durch die gemeinsame Organisation des Einkaufs und/oder des Markteintritts der Werbeaktivitäten, des Kundenservices oder Vertriebes können einzelbetriebliche Gestaltungsspielräume erweitert und erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden.
- Teure technische Geräte können gemeinsam angeschafft und/oder genutzt werden.
- Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen macht es möglich, Aufträge zu bearbeiten, die ein Einzelunternehmen aufgrund mangelnder Kapazitäten alleine nicht bearbeiten könnte.
- Vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenz, den rückläufigen Umsätzen in traditionellen Marktsegmenten und der schwindenden Kaufkraft bieten Unternehmenskooperationen Gelegenheiten, das Produktangebot zu erweitern, neue Märkte zu erkunden und dem wachsenden Konkurrenzdruck in positiver Weise entgegen zu wirken.
- Nicht zuletzt wird davon ausgegangen, dass sich die kooperative Zusammenarbeit von Unternehmen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund positiv auf das gesamtgesellschaftliche Klima auswirkt. Das Aufeinandertreffen der vielfältigen Geschäftswelten schafft eine Atmosphäre der Internationalität und Interkulturalität. Im Zeitalter globaler wirtschaftlicher Verflechtungsprozesse sind dies wichtige Faktoren, wenn es um das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg geht.

Die Eckpunkte kooperativen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen und die sich daraus ergebenden Rechte und Pflichten der Partner/-innen, empfiehlt es sich in einer Kooperationsvereinbarung festzuschreiben.

Kontakte zu interessanten Kooperationspartnern können über die Kooperationsbörse der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer und über privatwirtschaftliche Kooperationsbörsen hergestellt werden. Darüber hinaus bieten Messen und Forschungsinstitutionen wie Universitäten und Fachhochschulen gute Gelegenheiten, Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern zu knüpfen. Weitere Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bieten Datenbanken und Vermittlungsdienste, wie sie z.B. bei der Europäischen Union eingerichtet sind oder aber Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften. Zahlreiche Unternehmenskooperationen gehen auf persönliche Kontakte zurück, die bisweilen auch über Dritte, z.B. Steuerberater/-innen, Kreditinstitute etc. vermittelt werden.



Auf der sicheren Seite? Zukunftssicherung in Unternehmen mit Migrationshintergrund

Innovationen, Qualität und kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsabläufe

Innovation ist in der Geschäftswelt zu einem wichtigen Leitgedanken geworden. Mit dem Begriff „Innovation“ werden alle Unternehmensaktivitäten gefasst, die darauf ausgerichtet sind, bereits vorhandene Güter und Serviceleistungen durch neue Ideen zu verbessern oder aber neue Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen. Dabei stehen vor allem Qualitätsverbesserungen im Produkt- und Dienstleistungsangebot sowie die effiziente Organisation und Gestaltung innerbetrieblicher Abläufe im Vordergrund.

Die sich schnell ändernden rechtlichen, branchen- und kundenspezifischen Anforderungen an die Produktqualität (z.B. Hygienevorschriften, Qualitätsstandards des Verbandes der Automobilindustrie, Nachfrage nach ökologisch hergestellten Produkten) erfordern von den Unternehmen enorme Anpassungsleistungen. Effizient und kostengünstig gestaltete innerbetriebliche Abläufe und der Einsatz moderner Technologien ermöglichen es, auf neue Anforderungen schnell zu reagieren.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens lässt sich an der Qualität und der Geschwindigkeit messen, mit denen es auf veränderte Anforderungen reagieren kann.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Viele Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund sind über die Trends am Markt und neue Kundenwünsche kaum oder nicht ausreichend informiert. Andere sind auf Veränderungen am Markt, Umsatzrückgänge und neue Anforderungen an die Qualität der Waren und Dienstleistungen nicht oder nicht hinreichend vorbereitet. Produktentwicklungsprozesse und kontinuierliche Bemühungen um die Verbesserung von Geschäftsabläufen sind als beständige betriebsinterne Aktivitäten nur selten integriert. Nur wenige Unternehmer/-innen überprüfen den Innovationsbedarf und die Innovationsmöglichkeiten in ihrem Betrieb in regelmäßigen Abständen.

Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme sind Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund noch kaum bekannt und werden entsprechend selten eingesetzt.

Der Großteil der kleinen und mittelständischen türkisch-stämmigen Unternehmen ist durch das Tagesgeschäft so ausgelastet, dass weder Zeit noch finanzielle oder personelle Mittel bereit gehalten werden können, um Ideenfindungs- und kontinuierliche Verbesserungsprozesse in die Betriebsabläufe einbetten zu können. Nur eine geringe Zahl der Unternehmen greift, um sich das notwendige Know-how auf andere Weise zu beschaffen, auf externe Institutionen zurück. Denn Institutionen, in denen neue Ideen für die unterschiedlichsten unternehmerischen Bereiche (Produkte, Arbeitsoptimierung) erforscht und entwickelt werden, sind nur einem kleinen Teil der Unternehmer/-innen bekannt.

► **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

In Anbetracht der schwierigen Marktbedingungen (Konkurrenzdruck, Umsatzrückgänge in Kernsegmenten) gewinnen an aktuellen Markttrends orientierte innovative Produktideen für die Überlebenssicherung von Unternehmen mit Migrationshintergrund immer mehr an Bedeutung. Genauso wie Kosteneinsparungen, die durch die Verbesserung der betrieblichen Geschäfts- und Arbeitsabläufe (z.B. Gestaltung von Entscheidungs-, Produktions-, Vermarktungsprozessen) gerade in kleineren und mittleren Betrieben zu einem wichtigen Instrument werden, um das Unternehmen dauerhaft auf eine solide Basis zu stellen. Zukunftsorientierte Unternehmen mit Migrationshintergrund

- ermitteln ihren Innovationsbedarf (Produktqualität, Gestaltung der Betriebsorganisation und -abläufe) in regelmäßigen Zeitabständen und gleichen ihn mit den ihnen gegebenen Möglichkeiten ab,
- schöpfen Verbesserungspotentiale optimal aus, indem sie sich auch außerhalb des Unternehmens nach Problemlösungsmöglichkeiten umschaun,
- setzen Qualitätsstandards (z.B. für Unternehmensführung, Arbeitsabläufe, Kundenorientierung, Produkte und Dienstleistungen) und richten alle Aktivitäten darauf aus, diese umzusetzen.

Wichtige Informationen über Programme zur Innovationsförderung für kleine und mittelständische Unternehmen können unter anderem beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, den Wirtschaftsministerien der Länder, den zuständigen Unternehmensverbänden und Kammern eingeholt werden. Sie stehen außerdem mit Rat und Tat zur Seite, wenn es um die Herstellung von Kontakten zu Gründer-, Technologie- und Innovationszentren oder die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen geht. Das Bundesforschungsministerium unterhält mit dem INST – innovation-market³ – eine Einrichtung, die dazu dient, eine Verbindung zwischen Unternehmen und innovativen Ideen und/oder Produkten herzustellen.

Außerdem gibt es in Deutschland zahlreiche Technologie-, Gründer- und Innovationszentren, die zum Teil mit Hochschulen, außer-universitären Forschungseinrichtungen sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von großen Industriebetrieben zusammen arbeiten.

Personal und Personalauswahl

Der gegenwärtige und zukünftige Erfolg eines Unternehmens ist eng mit dem im Unternehmen beschäftigten Personal, dessen Qualifikation, Arbeitsmotivation und der Arbeitsqualität verknüpft. Die personelle Ausstattung eines Unternehmens – sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht – bildet das Fundament jedes Unternehmens. Ein Unternehmen kann nur so gut wirtschaften, wie es das Unternehmensmanagement und die Mitarbeiter/-innen zulassen. Die Auswahl des Personals, wird dadurch zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Sie wirkt in alle Unternehmensbereiche hinein und bestimmt die Entwicklung des Unternehmens in erheblichem Maße mit.

3 www.innovation-market.de

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Unternehmer/-innen mit türkischem Migrationshintergrund stellen – wie eingangs der Broschüre ausgeführt – Arbeitsplätze für eine Vielzahl von Menschen zur Verfügung.

Nahezu der Hälfte der in Deutschland angesiedelten Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund werden als Familienbetriebe mit bis zu drei Beschäftigten geführt.⁴ Die Unternehmensinhaber/-innen sind häufig selbst im Unternehmen tätig. Betriebs- und Haushaltsführung sind nicht immer voneinander getrennt. Die Zahl der Beschäftigten wird in kleineren Betrieben häufig möglichst gering gehalten. Die anfallenden Kosten für Personal werden oftmals überschätzt, eine detaillierte Kalkulation ist nicht immer vorhanden. Selten kennen Unternehmer/-innen die Vergünstigungen, die sie bei Neueinstellung von Mitarbeiter/-innen unter bestimmten Voraussetzungen nutzen können (z.B. Einstellungszuschuss).

In türkisch-stämmigen Unternehmen wird der Personalbestand, wie der Informations- und Kapitalbedarf, größtenteils durch die Beschäftigung von Familienangehörigen, Verwandten, Bekannten und Freunden gedeckt. Die Nutzung des engeren und weiteren Familienkreises als Pool von Mitarbeiter/-innen, bietet für Unternehmer/-innen mit Migrationshintergrund weitreichende Vorteile: Zum einen erlaubt dies einen flexiblen, an den Erfordernissen des Unternehmens orientierten Zugriff auf Arbeitskräfte, für die meist nur minimale Lohnkosten zu entrichten sind. Zum anderen gewährt er einen problemlosen Rückgriff auf spezifische landestypische Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie beispielsweise Sprachkenntnisse, Flexibilität, Kundennähe (je nach Kundengruppe) und kulturspezifisches Wissen. Die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen können zur Verbesserung des unternehmerischen Erfolgs beitragen. Jedoch kann es sich als problematisch erweisen, dass die mitarbeitenden Familienangehörigen häufig nicht über die, für die Ausübung ihrer Tätigkeiten erforderlichen Qualifikationen verfügen.

Auch die Suche nach Mitarbeiter/-innen außerhalb des engeren verwandt- und bekanntschaftlichen Umfeldes erfolgt oft nach dem Kriterium „türkische Herkunft“, berufs- oder unternehmensbezogene Aspekte werden als Auswahlkriterien seltener herangezogen. Die gemeinsamen Werte und Normen (sprachlichen, kulturellen oder ethnischen Gemeinsamkeiten) bilden die Grundlage des Verhältnisses von Inhaber/-innen und Mitarbeiter/-innen. Als Grund für diese Art der Personalbeschaffung wird das fehlende Vertrauen zu externen Mitarbeiter/-innen angeführt.

Zahlreiche türkische Arbeitnehmer/-innen erhalten auf diesem Wege Gelegenheit, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen – was vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage nicht zu unterschätzen ist. Diese Form der Personalbeschaffung birgt aber für die Beschäftigten bisweilen einige Schwierigkeiten. Wie Untersuchungen ergeben haben, sind die Lebens- und Arbeitsbedingungen in Familienbetrieben nicht selten durch eine hohe Arbeitsintensität geprägt und mit einem hohen Maß an Selbstausbeutung verbunden.

Chronischer Personalmangel und Unterbesetzung wirken sich nachteilig auf die Arbeitsmoral und Arbeitsqualität aus. Die andauernde Selbstüberlastung oder Überforderung der vorhandenen Beschäftigten kann das Leistungsvermögen, die -bereitschaft, die Gesundheit und die Qualität der Arbeit beeinträchtigen. Die geringen Personalkosten, ein Vorteil für das Unternehmen, erweisen sich für die mitarbeitenden Familienangehörigen als nachteilig.

Außerdem werden Familienangehörige nicht selten daran gehindert, ihren eigenen beruflichen Interessen zu folgen. Hiervon in besonderem Maße betroffen sind jugendliche Familienmitglieder, deren Berufschancen, soweit sie nicht eine qualifizierte Arbeit verrichten oder eine umfassende Ausbildung genossen haben, durch diese Art der Beschäftigung erheblich eingengt werden.

4 vgl. Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen 2002, S. 357.

► **Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale**

Personalengpässe können durch die Einstellung zusätzlichen Personals behoben werden. Vorübergehender Personalknappheit kann mittels zeitlich befristeter Arbeitsverhältnisse (Minijob, Zeitvertrag, Leiharbeit) begegnet werden.

Die Auswahl zukünftiger Mitarbeiter/-innen bedarf der sorgfältigen Vorbereitung. Der Kontakt zwischen Unternehmen und potentiellen Mitarbeiter/-innen kann über unterschiedliche Wege hergestellt werden. Die gebräuchlichsten Verfahren sind:

- Aufgabe von Inseraten in Zeitungen und Fachzeitschriften,
- Rückantwort auf Inserate, die von Arbeitssuchenden aufgegeben wurden,
- Kontaktaufnahme mit dem Arbeitsamt oder anderen privaten Arbeitsvermittlungsgesellschaften,
- betriebsinterne Stellenausschreibung,
- je nach Position, die zu besetzen ist, können Stellenangebote auch an Universitäten oder Fachhochschulen ausgehängt werden.

Ein erster Eindruck von Bewerber/-innen kann bereits anhand des Inhaltes und der Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen (Vollständigkeit, Gestaltung, Lebenslauf) gewonnen werden.

Je nach zu besetzender Position (z.B. Führungsposition, Verkauf) und Unternehmensbereich (z.B. Produktion, Management) können unterschiedliche Verfahren der Personalauswahl angewendet und miteinander kombiniert werden:

- das klassische Bewerbungsgespräch,
- Probearbeit,
- Leistungs-, Persönlichkeits- oder Intelligenztests,
- strukturierten Auswahlverfahren, die sich über ein bis mehrere Tage erstrecken (Assessment-Center).

Es hat sich als nützlich erweisen, vor Beginn des Auswahlverfahrens ein Anforderungsprofil zu erstellen, das die der offenen Stelle entsprechenden Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationen (fachlich, körperlich, geistig, sozial) benennt. Im Rahmen des Auswahlverfahrens können Anforderungsprofil und die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber/-innen miteinander abgeglichen werden.

Die Ausbildung von Nachwuchs im eigenen Unternehmen ist die zielsicherste Möglichkeit, der Beschäftigung geeigneten Personals. Die unternehmensinterne Ausbildung des eigenen Nachwuchses bietet erhebliche Vorteile: Die praktischen Ausbildungsinhalte können passgenau auf die Erfordernisse des Unternehmens abgestellt werden. Die zukünftigen Mitarbeiter/-innen sind mit allen Unternehmensabläufen und Mitarbeiter/-innen vertraut, so dass Reibungsverluste durch längere Einarbeitungsphasen fast gänzlich entfallen.

Auskünfte zu Personalfragen können beim zuständigen Arbeitsamt oder aber auch bei den Kammern und Unternehmensverbänden erbeten werden.

Qualifizierung, Aus-, Fort- und Weiterbildung

Qualifiziertes Personal ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern eine zentrale Säule des Unternehmens. Der Markt ist einem ständigen Wandel unterworfen, neue Anbieter, Produktneuheiten, sich veränderte Nachfragetrends, neuartige wissenschaftliche, technische, organisatorische und andere Entwicklungen erfordern schnelle Reaktionen, neues Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. „Lebenslanges Lernen“ wird zum unverzichtbaren Leitprinzip. Unternehmensleiter/-innen und Mitarbeiter/-innen, die über ein umfassendes Know-how verfügen, sind motiviert, leistungsstark, kompetent und zeigen Verantwortung. Sie sind Garanten für den langfristigen Unternehmenserfolg.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Nicht wenige türkisch-stämmigen Unternehmer/-innen beklagen, trotz der wachsender Zahl gut ausgebildeter türkisch-stämmiger Migrant/-innen und der großen Zahl Arbeitssuchender, einen Mangel an qualifiziertem Personal. In vielen kleineren und mittleren Unternehmen zeichnen sich die Arbeitsbedingungen insgesamt – auch für Arbeitnehmer/-innen die nicht dem engeren Familienkreis angehören – durch eine geringe Entlohnung und lange Arbeitszeiten aus. Da die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung auf dem erweiterten Arbeitsmarkt oft vorteilhafter sind, ziehen es viele Arbeitssuchende mit türkischem Migrationshintergrund vor, sich dort nach einer Beschäftigung umzusehen. Deutsche Arbeitssuchende bewerben sich noch seltener in kleineren und mittelständischen türkisch-stämmigen Unternehmen.

Immer mehr türkisch-stämmige Unternehmen ergreifen deshalb die Initiative und bilden selbst Mitarbeiter/-innen aus. Das Ausbildungspotential ist jedoch bei weitem noch nicht erschöpft. Bisher ist nur ein geringer Teil der Unternehmen als Ausbildungsbetrieb anerkannt. Häufig mangelt es den Unternehmer/-innen an Informationen über die formalen Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um als Ausbildungsbetrieb aktiv werden zu können. Fehlende Kenntnisse über das duale Ausbildungssystem, die in Deutschland existierenden Berufsbilder und Ausbildungsrichtlinien sind weitere Ursachen für die Zurückhaltung türkisch-stämmiger Unternehmer/-innen im Bereich der Ausbildung. Bei vielen Betrieben sind es Kapazitätsgründe, die der Ausbildung von Nachwuchs im Wege stehen.

Betriebsinterne und externe Qualifizierung, Fort- und Weiterbildung spielen in den meisten Betrieben mit türkischem Migrationshintergrund noch eine untergeordnete Rolle. Mitarbeiter/-innen in Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund erhalten selten Gelegenheit sich durch betriebsinterne Schulungen oder Fortbildungsmaßnahmen außer Haus beruflich weiter zu bilden. Oftmals sind es Informationsdefizite, die die Betriebe daran hindern gangbare Wege der Qualifizierung ihres Personals zu beschreiten.

► Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale

Qualifikations- und Informationsmängel sind, nach Auskunft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit⁵, gerade im Bereich kleinerer und mittlerer Betriebe häufige Ursache für das „Aus“ von Unternehmen. Deshalb ist es angezeigt Mitarbeiter/-innen und vor allem die Leistungsträger/-innen des Unternehmens gezielt zu fördern. Die Mitarbeiter/-innen türkisch-stämmiger Unternehmen sollen den Anforderungen des Arbeitsalltags gewachsen sein. Berufliche Qualifizierung und Professionalisierung kann dazu beitragen, Situationen

der Überlastung zu vermeiden. Die Vermittlung von betrieblich notwendigen und darüber hinausgehenden allgemeinen beruflichen Kompetenzen wirkt sich überdies positiv auf die Motivations- und Leistungssteigerungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen aus.

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter/-innen können entweder innerbetrieblich organisiert oder aber außerhalb des Unternehmens durchgeführt werden:

- Durch Unterweisung am Arbeitsplatz – learning by doing – in spezifischen Arbeitsabläufen und Tätigkeiten (z.B. Verkaufstraining) können bei den Mitarbeiter/-innen wichtige Lernprozesse angestoßen werden.
- Innerbetriebliche Schulungen und Job-Rotation (der systematische Wechsel von einem Aufgabenbereich zu einem anderen) bieten den Mitarbeiter/-innen die Chance sich ein bereits vorhandenes Wissen anzueignen und sich beruflich weiter zu qualifizieren.
- Außerhalb von Betrieben werden von zahlreichen Institutionen und Bildungsträgern Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Seminaren und Workshops angeboten.

Informationen zur Fort- und Weiterbildung für Unternehmer/-innen und Mitarbeiter/-innen können bei den Kammern, bei der Bundesagentur für Arbeit, die die umfassende Online Datenbank „KURS“ für berufliche Aus- und Weiterbildungsangebote unterhält, sowie bei privaten Bildungsträgern eingeholt werden.

Von den Behörden werden außerdem erste Schritte zur Entbürokratisierung der Berufsausbildung unternommen. Die zuständigen Industrie- und Handelskammern bieten Lehrgänge an, die auf die Ausbildereignungsprüfung vorbereiten. Zur Förderung der Ausbildungsbereitschaft und zur Klärung aller möglichen Fragen um das Thema „Ausbildung“ wurde zudem eine Vielzahl an Projekten und Beratungsmaßnahmen eingeführt. Die Serviceleistungen erstrecken sich von intensiver Beratung über das duale Ausbildungssystem bis hin zur Hilfe bei der Schaffung von Ausbildungsverbänden, wenn einzelne Unternehmen aus Kapazitätsgründen in ihrem Betrieb nicht ausbilden können. Weitere Auskünfte und Hinweise zu dieser Thematik können sowohl bei den Kammern als auch bei den Verbänden eingeholt werden.

Kosteneinsparung durch umweltorientiertes Unternehmensmanagement

Moderne zukunftsorientierte Unternehmen richten ihre Produktherstellung, ihr Waren- und Dienstleistungsangebot an aktuellen Umweltstandards bzw. -kriterien aus. Sie nutzen dabei auch die Kostenvorteile, die durch die Minimierung des Einsatzes von Rohstoffen erzielt werden können. Der sparsame Verbrauch von Energie und Wasser senkt die Betriebskosten weiter. Unnötige Verpackungsmaterialien und Transportwegen werden vermieden, so dass auch in diesem Bereich Ausgaben eingespart werden können. Die im Unternehmen anfallenden Abfälle, Abgase und Abwässer werden regelmäßig überprüft. Dabei wird besonders darauf geachtet, dass die ermittelten Werte im gesetzlich erlaubten Rahmen liegen und durch ihre Verminderung Entsorgungskosten eingespart werden.

Soweit die notwendigen Kenntnisse zur Realisierung dieser Kostensenkungsoptionen innerhalb des Betriebes nicht verfügbar sind, werden sie über Unternehmenskooperatio-

5 vgl. BMWA, 11/2004, S. 1.

nen oder durch die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten beschafft. Unternehmen die auf eine solche umweltschonende Wirtschaftsweisen setzen, verbessern ihr Image und erzielen gleichzeitig erhebliche Kosteneinsparungen.

► Hemmnisse und Potentiale für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund

Türkisch-stämmige Unternehmen besitzen kaum Informationen über die Umweltbelastungen, die mit der Produktherstellung oder mit spezifischen Waren- und Dienstleistungsangeboten sowie ihrem Verbrauch verbunden sind. Auch sind die dadurch für das Unternehmen anfallenden Kosten selten bekannt. Das Problembewusstsein im Hinblick auf Umweltfragen ist noch wenig ausgeprägt. Unternehmer/-innen und Mitarbeiter/-innen von Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund waren bisher selten in Diskussionsprozesse über unternehmensbezogene Umweltfragen eingebunden.

Hinsichtlich der Minimierung von Umweltbelastungen und der entsprechend intelligenten und sparsamen Nutzung von z.B. Rohstoffen, Wasser, Energie und Verpackungsmaterialien gibt es ein hohes Informations- und Aufklärungsdefizit. Die systematische Kontrolle der Verbräuche findet in der Regel nicht statt.

Ebenso eingeschränkt sind die Informationen zu den umfänglichen Kosteneinsparungen, die durch eine umweltschonende Betriebsführung erreicht werden können.

► Anknüpfungspunkte zur Stärkung vorhandener Potentiale

Umweltbewusst wirtschaftende Unternehmen mit Migrationshintergrund erzielen gegenüber ihren Konkurrenten Wettbewerbsvorteile (Imageverbesserung, Kostenvorteile) und machen ihr Unternehmen fit für die Zukunft. Umweltchecklisten erlauben einen schnellen Überblick über die Situation im Unternehmen und die Möglichkeiten der Kosteneinsparung.

Unternehmen, die auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein wollen, sorgen für einen effizienten - kosten- und umweltschonenden - Einsatz natürlicher Ressourcen. Durch den sorgsamen Umgang mit Rohstoffen, Energie, Wasser, Verpackungsmaterialien und einer klugen Organisation des Transportes von Waren können auch Unternehmen mit Migrationshintergrund erhebliche Kosten einsparen und umweltbelastende Effekte reduzieren. Diese Effekte können zusätzlich verstärkt werden durch die systematische Kontrolle der Art und des Umfangs von Abfällen (ggf. auch auf Wiederverwertbarkeit), Abgasen und Abwässern. Auch hier sind erhebliche Kosteneinsparungen zu erzielen.

Die Umsetzung dieser Vorhaben bedarf eines spezifischen Know-hows. Zukunftsorientierte Unternehmen mit Migrationshintergrund kommen nicht umhin:

- sich über die umweltbelastenden Wirkungen verwendeter Stoffe und Energien zu informieren,
- sich Kenntnisse über Maßnahmen und Instrumente anzueignen, die es ermöglichen, unnötige und kostenintensive Stoff- und Energieverluste sowie Abfälle, Abgase und Abwässer im Unternehmen und gegebenenfalls auch bei Kooperationspartnern zu identifizieren und zu vermeiden,
- Offenheit für alternativen Problemlösungsmöglichkeiten für kritische Bereiche zu zeigen,
- ihre Beschäftigten in die Suche nach Alternativen mit einzubeziehend, da sie die Verbesserungs- und Einsparmöglichkeiten in ihrem Arbeitsbereich am besten kennen.

Der Strukturwandel in Richtung weniger umweltbelastender und kostenintensiver Unternehmensaktivitäten kann durch die Umsetzung einer breiten Palette von Strategien begleitet werden. Um nur einige beispielhaft zu nennen:

- *Unternehmensangehörige*: Schulung des Umweltbewusstseins der Unternehmensangehörigen, einfache Verhaltensumstellungen bei den Mitarbeiter/-innen,
- *Materialien*: Verwendung weniger umweltbelastender Materialien, Rücknahme und Wiederverwertung gebrauchter Materialien,
- *Energie*: Bedarfsgerechte Steuerung des Energieverbrauches, Nutzung von Abwärme (z.B. für die Raumheizung), Energiesparlampen, Abschalten des Stand-by-Modus an Geräten, Nutzen erneuerbarer Energiequellen,
- *Abfall*: Abfallvermeidung, Abfalltrennung, Wiederverwertung von Wert- und Reststoffen,
- *Technologie*: die Einführung umweltverträglicherer Technologien zur Optimierung des Produktionsprozesses oder des Wasser- und Energieverbrauches, Unternehmenskooperationen zur gemeinsame Nutzung von Maschinen,
- *Transport*: Optimierung der Transportlogistik, Vermeidung von Leerfahrten,
- *Verpackung*: Verpackung minimieren, Nutzung umweltfreundlicher Verpackungsmaterialien, Einführung von Mehrwegverpackung.

Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.) hat ermittelt, dass kleinere und mittlere Betriebe, die eine eintägige themenspezifische Beratung besucht haben, pro Betrieb jährlich ein Einsparpotential von durchschnittlich 5000 Euro, Kleinstbetriebe von 2000 Euro, erzielen konnten.⁶

Umfassende Beratung zu Umweltfragen, Umweltchecklisten und Umweltmanagementsystemen wird von den Kammern angeboten. Investitionen, die auf die umweltgerechte Ausstattung des Unternehmens abzielen, werden durch eine Vielzahl an spezifischen Umweltförderprogrammen unterstützt. Auskünfte über die Voraussetzungen und Fördermöglichkeiten geben ebenfalls die Kammern, das Bundeswirtschaftsministerium⁷ oder die KfW-Bankengruppe, Abt. Umweltschutzfinanzierung.

⁶ vgl. Gege, 2003, S. 3.

⁷ www.bmwa.bund.de

Weitere Informationsquellen und Ansprechpartner/-innen

Damit Sie in Bereichen, in denen Sie nur eine geringere Punktzahl erzielen konnten, möglichst einfach aktiv werden können, haben wir Ihnen interessante Organisationen, Institutionen und Ansprechpartner/-innen zusammengestellt.

Allgemeine Informationsquellen nach Themenfeldern		
Kontakt	Adresse	interessant für Themenfeld
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	Scharnhorststr. 34-37 10115 Berlin Telefon 01888 / 615-9 www.bmwa.de www.bmwa.bund.de/Navigation/ Unternehmer/unternehmens- fuehrung.html www.bmwa.bund.de/Navigation/ Unternehmer/foerderdatenbank.html	B) Positionierung am Markt C) Kooperationen und Zusammen- arbeit D) Management E) Finanzen und Förderung G) Qualifizierung und Lernprozesse
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Industrie- und Handels- kammern (IHKs), Auslandshandelskammern (AHKs)	Breite Straße 29 10178 Berlin Telefon 030 / 20308-0 www.ihk.de www.ihk-umkis.de	A) Kundenorientierung C) Kooperationen und Zusammen- arbeit D) Management E) Finanzen und Förderung F) Kosteneinsparungen durch Innovationen G) Qualifizierung und Lernprozesse
Zentralverband des Deutschen Handwerks	Mohrenstraße 20/21 10117 Berlin Telefon 030 / 206-19-0 www.zdh.de	C) Kooperationen und Zusammen- arbeit D) Management
KfW Banken	Palmengartenstraße 5-9 60325 Frankfurt am Main Telefon 069 / 7431-0 www.kfw-foerderbank.de/DE/ KfW%20Foerderbank/Inhalt.jsp www.kfw-mittelstandsbank.de/ mportal/index.jsp	E) Finanzen und Förderung G) Qualifizierung und Lernprozesse
Euro Info Centre	Fachhochschule Osnabrück Postfach 1940 49009 Osnabrück Telefon für verschiedene Städte unter www.eic.de/eu_wissen/LList03.htm www.eic.de	E) Finanzen und Förderung
Effizienz-Agentur NRW	Mülheimer Straße 100 45057 Duisburg Telefon 0203 / 37879-30 www.effizienzagentur.de	D) Management F) Kosteneinsparungen durch Innovationen
Umweltbundesamt	Postfach 33 00 22 14191 Berlin Telefon 030 / 8903-0 www.umweltbundesamt.de/ www-links/	F) Kosteneinsparungen durch Innovationen

Kontakt	Adresse	interessant für Themenfeld
Bundesländerübergreifende Infoplattform im Bereich produktionsintegrierter Umweltschutz	Effizienz-Agentur NRW Mülheimer Straße 100 45057 Duisburg Telefon 0203 / 37879-30 www.pius-info.de	F) Kosteneinsparungen durch Innovationen
Deutscher Bildungsserver	Schloßstr. 29 60486 Frankfurt/Main Telefon 069 / 2 47 08-326 www.bildungsserver.de	G) Qualifizierung und Lernprozesse
Bundesagentur für Arbeit	Regensburger Straße 104 90478 Nürnberg Telefon 0911 / 179-0 www.arbeitsagentur.de www.berufenet.de	G) Qualifizierung und Lernprozesse
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) e. V.	Friedrich-Ebert-Allee 38 53113 Bonn Telefon 0228 / 3294-0 www.die-bonn.de/service/links/links.asp	G) Qualifizierung und Lernprozesse
TÜV Rheinland Group	Am Grauen Stein 51105 Köln Telefon 0221 / 806-0 www.de.tuv.com/de/produkte_und_leistungen	B) Positionierung am Markt D) Management F) Kosteneinsparungen durch Innovationen

Projektpartner		
Kontakt	Adresse	interessant für Themenfeld
Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund: Wuppertal Institut für Klima Umwelt Energie gGmbH (Dr. Kora Kristof / Burcu Tunçer / Martina Schmitt)	Döppersberg 19 42103 Wuppertal Telefon 0202 / 2492-183 kora.kristof@wupperinst.org www.wupperinst.org	C) Kooperationen und Zusammenarbeit D) Management F) Kosteneinsparungen durch Innovationen G) Qualifizierung und Lernprozesse
Check für Unternehmen mit italienischem Migrationshintergrund: Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (Stefanie Bechert / Gertraud Cellarius / Birgitta Ratazzi-Förster)	Düsseldorfer Strasse 40 65760 Eschborn Telefon 06196 / 495-2810 cellarius@rkw.de www.rkw.de	C) Kooperationen und Zusammenarbeit D) Management E) Finanzen und Förderung F) Kosteneinsparungen durch Innovationen G) Qualifizierung und Lernprozesse
Check für Unternehmen mit russischem Migrationshintergrund: Trifolium Beratungsgesellschaft mbH (Thomas Merten / René Purwin / Amrey Schreiber)	Hanauer Straße 10 61169 Friedberg Telefon 06031 / 68754-64 rene.purwin@trifolium.org www.trifolium.org/	C) Kooperationen und Zusammenarbeit D) Management F) Kosteneinsparungen durch Innovationen G) Qualifizierung und Lernprozesse

Literatur

- Apitzsch, U.; Kontos, M. (2003): Self-employment, Gender and Migration. In: Internationale Review of Sociology, Vol. 13, No. 1.
- Baycan Levent, Turzin; Masurel, Enno; Nijkamp, Peter (2002): Entrepreneurial Process and Performance: The Case of the Turkish Female Entrepreneurs in Amsterdam. Paper presented at the 42nd European Congress of the European Regional Science Association, Dortmund, August, 27-31. www.raumplanung.uni-dortmund.de/rwp/ersa2002/cd-rom/papers/397.pdf
- Beauftragte der Bundesregierung für Ausländerfragen (2002): Bericht der Beauftragten der Bundesregierung über Ausländerfragen über die Lage der Ausländer in der Bundesrepublik. August 2002. www.integrationsbeauftragte.de/download/lage5.pdf
- Bundesministerium des Innern; Sachverständigenrat für Zuwanderung und Integration; Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.) (2004): Migrationsbericht. Im Auftrag der Bundesregierung – aktualisierte Ausgabe November 2004. www.bmi.bund.de
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004a): Mehr als Döner, Pizza und Gyros. Migranten kurbeln die Wirtschaft mit an und schaffen Arbeitsplätze. Information Mittelstandsoffensive. www.promittelstand.org/imperia/md/content/pdf/pressemappe1/pressemappe1_mittelstand_08_mehr_als_doener.pdf
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.) (2004b): Gründerzeiten – Informationen zur Existenzgründung und -sicherung. Nr. 10: Thema: Gründungen durch Migranten. www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/br-infoletter-gz-nr-10-gruendungen-durch-migranten,property=pdf.pdf
- Bund-Länder-Kommission (2004): Die Ausbildungskompetenz ausländischer Unternehmer ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Pressemitteilung 05/2004 Bonn 24. März 2004. www.blk-bonn.de
- Constant, Amelie; Shachmurove, Yochanan; Zimmermann, Klaus (2003): What makes an Entrepreneur and does it pay? Native Men, Turks and other Migrants in Germany. Berlin: DIW Discussion Papers 386. Berlin: Dezember 2003. www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/diskussionspapiere/docs/papers/dp386.pdf
- Ganser, Christian (2002): Ethnic Business in Oberbayern – Betriebsgründungen von Angehörigen ethnischer Minderheiten – Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines Diplom-Soziologen an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München. www.c-ganser.privat.t-online.de/Ethnic_Business.pdf München 30.01.2002
- Goldberg, Andrea; Sen, Faruk: Türkische Unternehmer in Deutschland. In: iza Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit. Arbeitsmarkt und Migration. 1-1999, S. 29–37.
- Hillmann, Felicitas (1998): Unternehmerinnen und Beschäftigte im Berliner ethnischen Gewerbe, Diskussionspapier FS I 98 – 107 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1998. <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/1998/i98-107.pdf>
- Masurel, Enno; Nijkamp, Peter; Tastan, Murat; Vindigni, Gabriella (2001): Motivations and Performance Conditions for Ethnic Entrepreneurship. Tinbergen Institute Discussion Paper: TI 2001 – 048/3. Amsterdam: Tinbergen Institute. <http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/dgruvin20010048.html>
- Oc, T.; Tiesdell, S. (1999): Supporting Ethnic Minority Business: A Review of Business Support for Ethnic Minorities in City Challenge Areas. In: Urban Studies, Vol. 36, No. 10, S. 1723–1746.
- Özcan, Veysel; Seifert, Wolfgang (2001): Selbständigkeit von Immigranten in Deutschland - Ausgrenzung oder Weg der Integration? In: Soziale Welt – Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 51 (2001), S. 289–302.
- Özdemir, Cem (2004): Vorwort. In: die Situation der türkischstämmigen Bevölkerung in Deutschland. Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrates für Zuwanderung und Integration, Berlin, S. 2–6. www.bafl.de/template/zuwanderungsrat/expertisen_2004/expertise_oezdemir_oezcan.pdf

- Özdemir, Veysel (2004): Aspekte der sozio-ökonomischen und sozio-kulturellen Integration der türkischstämmigen Bevölkerung in Deutschland. In: die Situation der türkischstämmigen Bevölkerung in Deutschland. Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrates für Zuwanderung und Integration, Berlin März 2004, S. 7–51. www.bafl.de/template/zuwanderungsrat/expertisen_2004/expertise_oezdemir_oezcan.pdf
- Pécoud, A. (2004): „Weltoffenheit schafft Jobs“. Turkish Entrepreneurship and Multiculturalism in Berlin. www.transcomm.ox.ac.uk/working%20papers/WPTC-01-19%20Pecoud.pdf
- Ram, M.; Smallbone, D. (2001). Ethnic Minority Enterprise: Policy in practice. Small Business Service. www.sbs.gov.uk
- Zeitschrift Impulse (Hg.) (2004): mind 03 – Mittelstand in Deutschland. Köln: Gruner und Jahr AG & Co. KG Wirtschaftspresse. www.impulse.de/spe/mind/mind03_download/mind_berichtsband.pdf
- Zentrum für Türkeistudien (2002): Türkische Selbständig in Berlin – eine Analyse ihrer Struktur, ihrer wirtschaftlichen Situation sowie ihrer Integration in das deutsche Wirtschaftsgefüge. In: Stiftung Zentrum für Türkeistudien: Türkei-Jahrbuch 2002/2003. Essen, 2002.
- Zentrum für Türkeistudien (2003): Die Wirtschaftskraft der Türkischen Selbständigen in Deutschland, NRW und der Europäischen Union. Eine Studie der Stiftung Zentrum für Türkeistudien. Essen, im Juli 2003
- Zentrum für Türkeistudien (2004a): Die Wirtschaftskraft der türkischen Selbständigen in Deutschland. In: Stiftung Zentrum für Türkeistudien: Türkei-Jahrbuch 2004/2005. Essen, 2004, S. 126–137.
- Zentrum für Türkeistudien (2004b): Migranten als Unternehmer und Ausbilder. Neues von den Projekten „Retra“ und „Ausbildung in ausländischen Betrieben“.

ve sivil toplum örgütleriyle yonuk
in kökünden değiştirecek adımlarını att-
ydederek, "Ankara, yurt dışındaki sizin
il toplum kuruluşlarına daha fazla ağır-
nek için adımlar atmaya başladı. Bunu
e Dışişleri Bakanlığı başlatıyor. Bugün
" ... lar sivil diplomasiyi çe-
aktif hale

gınıyoruz. Bu ... için
Yönetim Kurulu Üyesi
mayıs ayı içerisinde
pıldığı gibi bir Türk Günü
ye'den katılacak ünlü şark
Türk Şöleni yapılması iste
Türk İşçi Dernekleri Fede
Eman Özkanat ise Türk

