

**ZİLE**  
**TİCARET VE SANAYİ ODASI**  
**ALMANYA PAZAR ARAŞTIRMA RAPORU**



Rapor Tarihi: 2014 Yılı

### COĞRAFI KONUM

Almanya coğrafi olarak Orta Avrupa'da, Kuzey Denizi ile Alp Dağları arasında yer almaktadır. Komşu ülkeleri Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Hollanda, Fransa, Polonya, İsviçre, Belçika, Lüksemburg ile Danimarka'dır.

Ülkenin Kuzey bölgesi ovalar, orta ve güney batı bölgesinde ihtiyar dağlar, güneyinde Alpler, tepeler ve Bavyera Alpleri ülkenin genel coğrafik yapısını oluşturmaktadır.

Almanya, coğrafi olarak Avrupa'nın tam ortasında yer almaktadır. Dokuz komşu ülke ile sınırdış konumundadır. Kuzeyde Danimarka, Hollanda, Belçika, Lüksemburg ve Batıda ise Fransa bulunmaktadır. İsviçre ve Avusturya Güneyde, Çek Cumhuriyeti ve Polonya ise Doğu'daki komşularıdır. 3 Ekim 1990 tarihinde Demokratik Almanya Cumhuriyeti ile birleşmesi ile Avrupa'nın ortasındaki konumu daha bariz duruma gelmiştir.

Almanya, doğu ile batı ve İskandinav ile Akdeniz havzası arasında bir köprü durumundadır. Avrupa Birliği ve NATO üyelikleri ile orta ve doğu Avrupa ülkeleri arasında da etkin bir köprü rolünü üstlenmiş bulunmaktadır.

Kuzeyden Güneye hava hattı uzunluğu 876 Km'dir. Batıdan Doğuya uzunluğu ise 640 Km.'dir. Rusya Federasyonu'ndan sonra Avrupa'nın en çok nüfusa sahip ülkesidir.

### SİYASİ VE İDARİ YAPI

Devlet federatif yapıdadır. Almanya 16 eyaletten oluşmaktadır (Baden-Württemberg, Bavyera, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Ön Pomeranya, Aşağı Saksonya, Kuzey Ren-Vestfalya, Rheinland-Pfalz, Saarland, Saksonya, Saksonya-Anhalt, Schleswig-Holstein, Thüringen).

Federal Meclis iki ayrı meclisten oluşmaktadır. Bundestag (Federal Meclis) dört yıl için seçim bölgelerinin nüfusuna göre genel seçimlerle seçilir. Bundesrat ise senato mahiyetindedir ve nüfus sayısına bakılmaksızın her eyaletin iki temsilcisinden oluşur. Yasama yetkisi Federal Meclis'e aittir. Ancak Anayasanın Federal Meclis'e bıraktığı alanın dışında Eyalet Meclisleri de yasama yetkisine sahiptirler. Eyaletler, Federal Meclis'in yasama yetkisine giren bir alanda Federal Meclis bu yetkisini kullanmıyorsa yasal düzenleme yapabilirler.

## Zile Ticaret ve Sanayi Odası

Federal Cumhurbaşkanı beş yıllığına Federal Meclis Genel Kurulu tarafından kırk yaşını doldurmuş ve milletvekili seçilme hakkına sahip Almanlar arasından seçilir. Cumhurbaşkanı bir defa daha seçilebilirler. Cumhurbaşkanı ülkeyi temsil eder, yasa ile başka türlü düzenlenmedikçe federal yargıç ve memurları atar. Cumhurbaşkanı özel af ve anayasaya aykırı oldukları iddiasıyla yasaların iptali için anayasa mahkemesine başvurma hakkı mevcuttur.

Yürütme yetkisi Federal Hükümete aittir. Hükümet Başkanı, Cumhurbaşkanı'nın önerisi üzerine Federal Meclis tarafından seçilir. Hükümet üyeleri ise, Bakanın önerisi üzerine Cumhurbaşkanı tarafından atanır veya azledilirler.

### NÜFUS VE İŞGÜCÜ YAPISI

Toplam nüfus 2011 yılı itibariyle 81.843.743'tür. Nüfusun %49'u erkek (40.206.663), %51'i (41.637.080) kadındır. Beklenen yaşam süresi erkeklerde 76, kadınlarda 82'dir.

Nüfusun %8'i yabancılardan oluşmaktadır. Yabancı nüfusun yaklaşık %40'ını diğer AB üyesi ülkeler oluşturmaktadır. Yabancı nüfusun içindeki belli başlı milletler şunlardır: Türk (1.607.000), İtalyan (520.000), Polonyalı (468.000), Yunan (284.000), Hırvat (223.000), Avusturyalı (176.000), Bosna-Hersek'li (154.000).

<b>Nüfus</b>	81,8 milyon (2011)
<b>Dil</b>	Almanca
<b>Din</b>	Protestan/ Katolik Hıristiyan
<b>Yüzölçümü</b>	356.970 km <sup>2</sup>
<b>Başkent (nüfus)</b>	Berlin (3.461 bin)
	Hamburg (1.786.000),
	Münih (1.353.000),
<b>Başlıca Şehirleri (nüfus)</b>	Köln (1.007.000),
	Frankfurt/Main (680.000),
	Stuttgart (606.000)
<b>Yönetim Şekli</b>	Federal Parlamenter Cumhuriyet

## Zile Ticaret ve Sanayi Odası

<b>Cumhurbaşkanı</b>	Joachim Gauck
<b>Başbakan</b>	Angela Merkel
<b>Para Birimi</b>	Avro (€)

### Temel Ekonomik Göstergeler

Kaynak: The Economist Intelligence Unit

b EIU tahmini, \* Satınalma Gücü Paritesi (Purchasing Power Parity)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012 <sup>b</sup>
GSYİH (milyar dolar, cari fiyatlarla)	3.329	3.638	3.308	3.312	3.608	3.360
GSYİH (milyar avro, cari fiyatlarla)	2.429	2.474	2.375	2.496	2.593	2.638
Reel Büyüme Oranı (%)	3,4	0,8	-5,1	4,0	3,1	0,7
Cari İşlemler Dengesi (milyar dolar)	248,8	226,3	198,1	200,7	204,3	204,6
Cari İşlemler Dengesi (GSYİH'deki payı, %)	7,5	6,2	6,0	6,1	5,7	6,1
Kişi Başına GSYİH (dolar, cari fiyatlarla)	40.485	44.364	40.443	40.534	44.179	41.136
Kişi Başına GSYİH (dolar, PPP*)	35.586	37.113	36.021	37.549	39.556	40.577
İşsizlik Oranı (% , ort.)	8,8	7,6	7,7	7,1	6,0	5,5
Enflasyon Oranı (% , ort., TÜFE)	2,3	2,6	0,3	1,1	2,3	1,9
Enflasyon Oranı (% , ort., ÜFE)	1,3	5,5	-4,2	1,6	5,6	2,2
Kredi Faiz Oranı (% , ort.)	10,1	10,4	8,9	8,3	8,4	8,3
Döviz Kuru (\$/€, yıl sonu)	1,47	1,39	1,44	1,34	1,29	1,28
İhracat (fob, milyar dolar)	1.354	1.503	1.169	1.315	1.547	1.492
İthalat (fob, milyar dolar)	-1.081	-1.235	-984	-1.106	-1.333	-1.282

### TARIM VE HAYVANCILIK

Halen ülke GSYİH'sinin sadece %0,8'lik kısmını oluştursa da tarım, ormancılık ve balıkçılık Almanya'nın sosyal yapılanması bakımından önemini korumaktadır. Ülke gıdada %70 oranında kendine yeterlidir.

Özellikle doğu ve batı ayırımı olmak üzere ülkenin bölgeleri arasında tarımsal yapılanma ciddi farklılıklar göstermektedir. Batı Almanya'da aileler tarafından işletilen çiftlikler hakim durumdayken, Doğu Almanya'da eski sosyalist kooperatiflerin devamı niteliğindeki büyük tarım işletmeleri ön plana çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak Doğu Almanya'daki tarımsal toprakların %93'lük kısmı yüzölçümü 100 hektarı aşan çiftlikler tarafından kullanılırken, ortalama çiftlik büyüklüğü 188,2 hektardır. Bu ortalama Batı Almanya'da sadece 31,2 hektardır.

Gerek ekolojik ürünlere tüketicilerin gösterdiği talep artışı gerekse devlet desteklerinin etkisi ile organik tarımın payı hızla yükselmektedir. 16.532 adet organik çiftlik mevcuttur.

Ülkenin tarım politikası AB'nin Ortak Tarım Politikası (OTP) çerçevesinde şekillenmektedir. OTP'nin temel ilkeleri tarımsal ürünlerin sağlık sebepleri hariç olmak üzere AB içinde serbest dolaşımının sağlanması ve iç piyasanın da dünya fiyatlarındaki dalgalanmalardan korunarak istikrarın sağlanmasıdır.

Başlıca tarım ürünlerinin yıllık üretim miktarları ve hayvan sayısı aşağıda yer almaktadır.

Tarımsal Üretim İstatistikleri Kaynak: Almanya İstatistik Kurumu

#### 2011

Tarım	(1.000 ton)
- Tahıllar	44.716
- Sebze	3.379
- Meyve	1.068
- Hayvan Sayısı (1.000 adet)	
- Sığır	4.865
- Domuz	30,1

### SANAYİ

GSYİH içindeki payı hizmetler sektörü karşısında giderek küçülmekte olsa da imalat sanayi halen Almanya ekonomisinin belkemiğini oluşturmaktadır. Hizmetler sektöründe faaliyet göstermekte olan çok sayıda firma, şu ya da bu şekilde imalat faaliyeti ile ilişki içindedir. 2011 yılında sanayi sektörü, Almanya GSYİH'sinin %28,6'lık kısmını oluşturmuştur.

Dünyanın üçüncü en büyük ekonomisi olan Almanya'da neredeyse tüm sanayi mallarının üretimi yapılmakla beraber ülkenin sanayideki gücü ağırlıklı olarak taşıtlar, sermaye malları, kimyasallar ve beyaz eşya sektörlerinden gelmektedir. Buna karşılık havacılık ve bilgisayar donanım sanayi daha az gelişmiş olan Almanya'da, ileri teknoloji ürünlerinin üretimi ve ihracatı diğer önde gelen sanayileşmiş ülkelere kıyasla daha küçük pay almaktadır.

Ülkenin imalat sanayinde uluslar arası düzeyde tanınmış pek çok firması olmakla beraber, orta ölçekli firmalar hem imalat sanayinin hem de Almanya ekonomisinin belkemiği olarak görülmektedir. Genel olarak 500'den az sayıda çalışanı olan ve aile şirketi şeklinde faaliyet gösteren bu firmalar batı eyaletlerinde daha yaygındır.

Ülkenin doğu eyaletlerindeki başlıca imalat sanayi sektörleri ise elektrik mühendisliği ve elektronik, kimyasallar, taşıtlar, cam ve seramik sektörleridir. Doğu ve Batı Almanya'nın birleşmesinin ardından Doğu Almanya'daki sanayi işletmeleri büyük ölçüde kapanmıştır. Bununla beraber bazı Batı Alman büyük ve orta ölçekli firmalar ile yabancı yatırımcılar tarafından gerçekleştirilen yeni bazı büyük yatırımlar da bulunmaktadır. Bu yatırımlar arasında Volkswagen, Opel ve BMW (otomobil), Daimler-Benz (kamyon), Siemens ve AMD (yarı iletkenler) firmalarının yatırımları ön plana çıkmaktadır. Sanayinin itici güçlerinden biri olan otomotiv sektörü, Alman ekonomisi içinde önemli bir yere sahiptir.

### MADENCİLİK

Almanya'nın en önemli doğal kaynağı kömürdür. Ülkede 2,5 milyar ton taş kömürü ve 40,5 milyar ton linyit rezervi bulunmaktadır. Bunun dışında önemli enerji kaynağı bulunmamaktadır. 1996 yılında Batı Almanya'da 138 bin, Doğu Almanya'da ise 26 bin kişilik istihdam sağlayan kok ve linyit kömürü üretimindeki istihdam, 2005 yılına gelindiğinde

toplam 57 bin kişiye gerilemiştir. Kok kömüründe 1991 yılında 66 milyon ton olan üretim de önemli miktar azalarak 2006 yılında 20,9 milyon tona gerilemiştir. Kok kömürü üretimindeki bu azalma, üretim maliyetlerinin ithalat maliyetleri ile kıyaslandığında çok yüksek kalmasından ve devlet teşviklerinin giderek azalmasından kaynaklanmaktadır. 2003 yılında alınan hükümet kararı gereği 2012 yılı itibarıyla bu alandaki üretimin yılda 1,6 milyon tona kadar gerilemesi gerekmektedir.

1990 yılında 357 milyon ton civarında seyreden linyit kömürü üretimi de 1999 yılına gelindiğinde 161 milyon tona gerilemiş, 2003 yılında 180 milyon tona yükselmiş, 2004, 2005 ve 2006 yıllarında bu düzeyde seyretmiştir. Almanya, elektrik üretimi için kok kömüründen ziyade linyite ağırlık vermesi bakımından diğer pek çok gelişmiş ülkeden farklı bir yapı sergilemektedir. 2011 yılı taş kömürü üretimi 189 milyon ton ve linyit üretimi 176 milyon tondur.

Ülkede üretilen diğer başlıca mineraller arasında potasyum ile az miktarda üretilen nadir minerallerden uranyum, kobalt, bizmut ve antimuan ön plana çıkmaktadır. Ancak genel olarak ülkenin metalik mineral kaynakları çok kısıtlıdır.

Taş kömürü madenlerinin 2018 sonuna kadar kapatılması kararı nedeniyle taş kömürü üretimi düşürülmektedir. Kapatılma kararının geriye döndürülmesi mümkün değildir. Plana göre üretim kademe kademe azaltılacaktır. 2012 yılında Saar madeninin de kapatılmasıyla geleneksel maden bölgesindeki son maden de kapatılmıştır.

Ülkede linyit toplam iç enerji üretiminin %38,5'ini ve birincil enerji tüketiminin %11,7'sini oluşturmaktadır. Elektriğin %25'i linyitten elde edilmektedir.

## İNŞAAT

Almanya, Avrupa inşaat piyasasında %21'lik pazar payıyla 1. sırada gelmektedir. Alman ekonomisinde önemli bir yere sahip olan inşaat sektörü, 1980'lerde yaşanan durgunluktan sonra 1989-95 yılları arasında güçlü bir şekilde büyümüştür. Göçler sonucunda Batı Eyaletlerinde yeni konut inşaatına olan talep Doğu eyaletlerinden ve diğer bölgelerden daha fazladır. Bununla birlikte 1996-99 yılları arasında Doğu Eyaletlerinde kamu harcamaları kontrolü, vergi kolaylıklarının sona erdirilmesi ve arz fazlası oluşması gibi sebeplere bağlı olarak sektörde ani bir düşüş yaşanmıştır. 1996-2005 yılları arasında inşaat sektöründeki yatırımlar reel olarak %24,7 oranında azalmıştır. Ekonominin iyileşmesine paralel olarak

2006 yılında sektörde bir iyileşme yaşanmış, reel yatırımlar 2006 yılında %5, 2007 yılında da %1,9 oranında artmıştır. Yatırımlar, 2009'daki düşüşün ardından 2010'da yaklaşık %3 artış göstermiştir.

Batı Almanya'ya göçlerin hala sürdüğü bir ortamda özellikle Doğu Almanya konut piyasasındaki arz fazlası sektörün önemli bir sorunu olmayı sürdürmektedir.

AB'de inşaat sektörü 1.305 milyar avroluk değer ile GSYİH'nın %10,4'ünü, 16,3 milyon çalışan ile toplam istihdamın %7,6'sını ve sanayideki istihdamın ise %30'unu oluşturmaktadır. Esasında, AB üyesi ülkelerde 48,9 milyon çalışanın doğrudan dolaylı olarak inşaat sektörü ile bağlantısı olduğu ileri sürülmektedir. Üç milyon işletmenin %95'inin 20 kişiden az; %93'ünün ise 10 kişiden az çalışmanı olduğu tespit edilmektedir.

2008 yılındaki güçlü büyümenin ardından inşaat yatırımları da 2009 yılında ekonomik durgunluktan etkilenmiştir. Bununla birlikte, bu sektördeki gerilemenin genel ekonomik durum ile kıyaslandığında nispeten daha az olduğu da anlaşılmaktadır. Ayrıca, inşaat fiyatlarındaki artış – genel ekonomik durgunluğun yanı sıra daha düşük petrol fiyatlarının daha düşük seviyede gerçekleşmesinin katkısı ile %3,4 ile yarıya inmiştir Ticari bina inşaatlarında 2008 yılında yaşanan %7,1 düzeyindeki olumlu gelişme sonrasında 2009 yılı içinde ekonomik olumsuzluklar şiddetli bir şekilde hissedilmeye başlamıştır. Ticari inşaat alanı açısından değerlendirme yapıldığında, tam kullanılmayan veya başka bir ifade kurulu kapasite nedeniyle fabrika ve işletmelerin inşaatlarında bu aşamada genişleme olmayacağı için ekonomik beklentiler ve görüntü olumsuz kalmaktadır. Buna karşılık, 2009 yılı içinde Federal Hükümetin ekonomiyi canlandırma programları kapsamındaki önlemlerden en fazla yararlanan kesim kamu inşaat yatırımları (%5,6) olmuştur. Kamu inşaat kısmında 2010 yılında daha büyük bir genişleme beklenmiştir. Zira, krizle mücadele için tasarlanan ekonomik uyarıcı tedbir paketlerinin üretim alanındaki etkisinin 2010 yılından itibaren ortaya çıkmaya başladığı gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, kamu inşaat harcamalarının inşaat yatırımlarındaki %15 seviyesinde bulunan görece düşük payına rağmen ekonomik istikrar için önemli bir ivme oluşturduğu ön görülmektedir. Benzer şekilde, yeniden yapılandırılan konut stoku da kamu desteğinden yarar sağlayacak kesim olarak ön plana çıkmıştır. Bu arada, konut inşaatı hizmetlerinin %78'i mevcut konutlara yönelik önlemlerin kapsamında bulunmaktadır. Düşük kredi olanaklarına rağmen işgücü piyasasındaki durum ve buna bağlı olarak beklenen gelir belirsizlikleri nedeniyle, uzmanlarca konut inşaatı alanında 2010 ve 2011 yıllarında olduğu gibi 2012 yılında ölçülü bir büyüme gerçekleşebileceği tahmin edilmektedir.



### DIŞ TİCARET

#### Genel Durum

2011 yılında Almanya'nın toplam ihracatı %13,3, ithalatı %15 oranında artmıştır. Ülkenin ticaret fazlası ise bir önceki yıla göre %6 artmıştır. Ülkenin ticaret fazlası verdiği ülkeler arasında Fransa, ABD, Hollanda ve Çin başı çekmektedir.

Özellikle yüksek katma değerli ürünlere odaklanan Almanya, düşük ücret politikası izleyen ülkelere kaynaklanan rekabette İtalya ve İspanya gibi diğer Avrupa ülkelerine kıyasla daha az etkilenmektedir.

### ÜLKENİN DIŞ TİCARETİ

#### Dış Ticaret Göstergeleri (Milyar Dolar) Kaynak: ITC - Trademap

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
İhracat	912	977	1.122	1.329	1.466	1.128	1.271	1.440
İthalat	718	779	922	1.059	1.204	938	1.069	1.227
Hacim	1.630	1.756	2.044	2.388	2.670	2.066	2.340	2.667
Denge	194	198	200	270	262	190	202	213

### İHRACATINDA BAŞLICA ÜRÜNLER

Almanya'da ihracatın yarısından fazlasını sermaye malları oluşturmaktadır. İhracatta en büyük payı makineler, ulaşım araçları ve bunların parçaları almaktadır. Bu ürünleri ilaç ihracatı izlemektedir. İthalatta önemli mal grupları makineler, ulaşım araçları ve bunların parçaları, petrol-doğalgaz ve ürünleri ve ilaçlardır.

### TÜRKİYE İLE TİCARET

#### Genel Durum

Ülkemizin yabancı ülkelerle olan ikili ekonomik ve ticari ilişkileri dikkate alındığında, en yoğun ilişkilerin Federal Almanya ile olduğu gözlenmektedir. Almanya 2011 yılında, önceki yıllarda da olduğu gibi, ülkemizin ihracatında birinci sırada yer alırken ithalatımızda Rusya Federasyonu'nun ardından ikinci sırayı almıştır.

Türkiye- Almanya Dış Ticaret Değerleri ( Milyar \$ Dolar)				
Kaynak: Trademap				
	İHRACAT	İTHALAT	HACİM	DENGE
2000	5,2	7,2	12,4	-2,0
2001	5,4	5,3	10,7	0,1
2002	5,9	7,0	12,9	-1,1
2003	7,5	9,5	17,0	-2,0
2004	8,7	12,5	21,2	-3,8
2005	9,5	13,6	23,1	-4,1
2006	9,7	14,8	24,5	-5,1
2007	12,0	17,5	29,5	-5,5
2008	12,9	18,7	31,6	-5,8
2009	9,8	14,1	23,9	-4,3
2010	11,5	17,5	29,0	-6,0
2011	14	23	37	-9

Alman firmalarının son yıllarda üretim ve ithalatlarını Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerine kaydırmaları ve bu ülkelere yönelik vergi ve kotaların kaldırılması 2000'li yılların başlarında ihracat artışımızda bir yavaşlamaya neden olmakla beraber 2003 yılından

İtibaren bu ÷lkeye ihracatımız tekrar artış trendine girmiştir. Ancak küresel durgunluk nedeniyle ÷lkeye ihracat değerlerimiz 2006 seviyelerine gerilemiştir. 2011 yılında küresel ekonomik canlanmanın etkisiyle ihracatımız 2010 yılına kıyasla %22 artarak 14 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

Almanya'ya ihracatımız yıllar itibariyle yaklaşık %80 oranında sanayi mamullerinden %20'ye yakın oranda ise tarım ve madencilik ürünlerinden oluşmaktadır.

Almanya'da ve diğer Avrupa ÷lkelerinde açılan ihalelerle ilgili arama yapmak ve bilgi almak için: <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do> adresinde yer alan "AB ÷lkeleri Kamu İhaleleri Elektronik Veritabanı"ndan (Tenders Electronic Daily-TED) ücretsiz yararlanabilirsiniz (İngilizce ve diğer Avrupa dillerinde).

Almanya, pazar gözetimi ve denetimi konularında AB ÷lkelerine rehberlik eden, ciddi denetim ve yaptırım mekanizmaları olan bir pazar görünümündedir. Ülkeye yapılacak ihracatta Alman kurumlarınca belirlenen prosedürler eksiksiz takip edilmelidir. Almanya'nın bir kurallar ve standartlar ülkesi olduğu ve belirlenen yasal çerçevenin dışında iş yapmanın mümkün olmadığı unutulmamalıdır.

### **İŞADAMLARININ PAZARDA DİKKAT ETMESİ GEREKEN HUSUSLAR**

#### **Ticareti Etkileyen Kültürel Faktörler**

Alman iş kültürü, esnekliği çok az olan, sıkı kurallardan oluşmaktadır. Dakiklik, hem iş hayatında hem sosyal hayatta son derece önem verilen bir konudur. İş yaşamının odak noktasını, nesnel/objektif olgular ve görevler oluşturmaktadır.

İşadamları yanlarında bol miktarda kartvizit götürmelidir, çünkü Almanlar kartvizit değiştirmekten çok hoşlanmaktadır. Kartvizitte pozisyon ve konum mutlaka belirtilmelidir. Üniversite derecesi veya sahip olunan bazı özelliklerin de belirtilmesinde fayda vardır. Eğer çalışılan kuruluşun bilinen bir saygınlığı varsa, şirketin kuruluş tarihinin de yazılması uygun olur.

İlk toplantı genellikle ofiste yapılmaktadır. Alman işadamları bu toplantıda firmayı, ürünü ve teklifin değerlendirmesini yapacaktır. Toplantılarda en kıdemli katılımcının hareketlerinin takip edilmesi uygun olacaktır. Nasıl giyinmiş, nasıl hareket ediyor, nasıl oturuyor gibi. Bütün bu davranış biçimlerine uygun olarak davranış biçimi belirlenmelidir. Alman tarafı toplantıya çok iyi hazırlanmış olarak gelecektir. Aynı davranış biçimini de karşı taraftan bekleyecektir. İş hayatlarında duygu ve hislere asla yer verilmemektedir. Ayrıca yeni

fikir ve kavramlara da pek açık değildirlir. Aynı organizasyon içinde bile bilginin serbestçe dolaşması uygun görülmemektedir. Alman işinsanı farklı bir şey yapmak konusunda isteksizdir. Toplantılara çok iyi organize olmuş, mantıklı ve dikkatlice planlama yaparak katılınmasında fayda vardır. Çok miktarda veri, argüman ve teklifin destekleyici kanıtları ile birlikte götürülmesinde fayda vardır. Herhangi bir konuda yapılacak olan bir abartma tolere edilmemektedir. Tanıtım malzemesi hazırlığında bulunuluyorsa, Alman işadamlarının parlak reklamlardan, gösterilerden ve hatırlanabilir sloganlardan olumsuz etkilendiklerini unutmamak gerekir. Alman pazarı için hazırlanacak olan broşürlerde ciddi bir renk tonunun olmasına özen gösterilmelidir. Ayrıca uzun detayları da içermesinde de fayda vardır. Ürün ve hizmetler ile ilgili eksiklikleri doğrudan söyleyeceklerdir. Böyle bir durumda en doğru davranış eksikliklerden dolayı özür dileyerek, en kısa zamanda tamamlanacağını bildirmesidir. Kendiliğinden olan hareketler ve esnek davranış biçimleri Alman iş kültüründe yadırganmaktadır. Beyin fırtınası, risk alma ve meydan okuma gibi davranış biçimleri kabul edilmemektedir. Almanlar eleştirilme konusunda çok hassastırlar, bu yüzden onları utandıracak hareketlerden kaçınılmalıdır. Ayrıca toplantılara resmi bir hava vermekten de son derece memnun olurlar. Özel konularla ilgili konuşmaktan pek hoşlanmazlar. Her konuda mantık dahilinde hareket etmektedirler. Kolay kolay hiçbir konuda taviz vermemektedirler. Saldırgan bir davranış içine girmemeye özen gösterilmelidir.

İş toplantıları aşırı derecede ciddiyetle yürütülmektedir. Şaka ve ciddiyetsiz davranışlarda bulunulmamasında fayda vardır. Toplantılarda başkalarının sözü asla kesilmemelidir. Toplantılarla ilgili uzun vadeli planlamalar yapılmalı, kısa, ani ve kendiliğinden oluşan hareketlerden kaçınılmalıdır. Bir toplantı yerinde nereye oturulacağı belirtilene kadar beklemek doğru bir davranış olacaktır. Görüşmelere önce iş konusıyla başlanır. Eğer zaman kalırsa sohbet edilir.

Alman kültüründe karar verme süreci yavaş sürmektedir, teklifler ciddi bir şekilde incelenmektedir. İlk görüşmelerde birçok kişi ile muhatap olmak zorunda kalınabilir, ancak karar verme sürecinde hiyerarşinin en üst kısmında bulunan kişi son kararı verecektir.

Kontratlar çok ciddi bir biçimde hazırlanmaktadır. Kabul edilen her madde garanti altına alınmaktadır. Ayrıca aynı şekilde kontrat içinde kabul edilen her maddenin yerine getirilmesi beklenmektedir. Alman kültüründe alınan her kural büyük bir ciddiyetle takip edildiğinden, uyulmayan konularda kınanma ile karşı karşıya kalınabilir. Bu yüzden Alman toplumunu şekillendiren kurallara karşı duyarlı ve saygılı olunmasında fayda vardır. Almanlar kararlarını toplantı sırasında verirler, ancak yine de emniyetli bir şekilde davranırlar. Karar bir kez verildikten sonra değişiklikler kolay olmamaktadır.

Öğle yemeği 12.00-13.00 saatleri arasında alınmakta ve iş görüşmeleri için en uygun zaman dilimi olarak düşünülmektedir. Alman iş ortağıyla nasıl bir ilişki içinde olunulduğuna bağlı olsa da, genellikle işe yönelik kararlar yemek zamanlarında alınmamaktadır. Ayrıca yemek esnasında da iş ile ilgili konuyu Alman ortağın açması beklenmelidir. "Hofbrau" İngiliz barlarının Alman karşılığıdır. Dışarıda ve içeride oturma yeri olan bu barlar genellikle öğlen saatlerinde açılmaktadır. Bu tür yerler iş görüşmeleri sonrası sosyal aktivitelerin devam ettirileceği uygun mekanlar olarak düşünülebilir.

Alman iş kültüründe zamanında bulunmanın önemini asla unutulmamalıdır. 2 veya 3 dakikalık bir gecikme bile kabalık olarak addedilecektir. Randevular önceden ayarlanmalıdır. Elektronik posta ile alınacak bir randevu için en az 2-3 ay, telefonla alınacak bir randevunun ise en az bir veya iki hafta öncesinden alınmasında fayda vardır. Randevuya gecikilecekse, mutlaka önceden aranmasında fayda vardır. İlaveten uygun sebebin de hazırlanması gerekebilir. Görüşmeler için en uygun zaman dilimi öğleden önce 11.00-13.00 arası olurken, öğleden sonra ise 15.00-17.00 arasındadır. Randevuların Cuma öğleden sonrasına ayarlanmamasına özen gösterilmelidir, çünkü bazı ofisler Cuma günleri 14.00 veya 15.00'den sonra kapanabilir. Randevuların saatinin ve yerinin gereksiz bir şekilde değiştirilmesi kabul görmemektedir. İş görüşmeleri genelde şirket binasında yapılır.

İlk isimler aile üyelerine aittir. İlaveten Alman iş kültüründe yıllarca birlikte çalışılıp da birbirlerinin ilk isimlerini bilmeyen kişilere rastlamak mümkündür. Profesyonel unvanları olmayan kişilere soyadlarının önüne aşağıda verilen unvanları kullanarak hitap edebilirsiniz. Mr. = " Herr" Mrs. (or Ms.) = "Frau". Dr. Martin Meyer yerine "Herr Doctor Meyer" diye de hitap edilebilmektedir.

İletişim ve teyitleşme yazılı yapılır. Sözlü randevulaşma vb. yazılı olarak da teyit edilmelidir. Teklif verme ise, kesinlikle yazılı yapılmalıdır.

Uzmanlaşma önemlidir. Alman iş muhataplarına, "her işi yaparız, hallederiz" şeklinde mesaj göndermek uygun değildir, güven sarsılabilir.

Firmalarımız birlikte çalıştıkları Alman şirketini kendi mekânında (Almanya'da) ziyaret ediyor ve bizim onlar Türkiye'ye geldiklerinde gösterdiğimiz kadar ilgi ve misafirperverliği göremiyorlarsa; bunun yanlış anlaşılması ve hemen negatif değerlendirilmemesi gerekir. Bu, Alman iş kültüründe doğal karşılanabilecek bir durumdur.

Almanlar talep ettiklerini, zamanında almaya çok düşkündürler.

Siparişlerin vs. zamanında teslimi çok önemlidir. Gecikmeler için hemen cezai şartlar uygulanabilir (fiyat indirimi, malı teslim almama vb.)

Firmalarımızdan istenenler (örneğin numune vb.) herhangi bir sebepten dolayı zamanında gönderilemiyorsa, hemen Alman tarafın e-mail vb. yollarla haberdar edilmesi gerekiyor. Verilebilecek olumsuz bir haberin dahi, haber vermemekten daha pozitif karşılanabilir (makul gerekçeler gösterildikçe).

Almanya'da bulunan mevsime uygun giyinilmesi tavsiye edilmektedir. Örneğin yazın çok sıcak, kışın ise aşırı derecede soğuk ve rüzgarlı olabilir. Erkek veya kadın giyiminde resmiyet geçerlidir. Erkekler için koyu renk takım ve kravat, bayanlar için de uygun bluz tercih edilmelidir. Alman iş kültüründe giyim oldukça sade bir tutum içindedir. Koyu takımlar, yumuşak renkli kravatlar ve beyaz gömlek normal kıyafetlerdir. İş kıyafetleri içerisinde haki renkli ve resmi olmayan kıyafetler makbul değildir. Bayanlar için de koyu takım elbise ve beyaz bluzlar normal kıyafetler arasında kabul edilmektedir. Pantolonlu takımlar Alman iş kültüründe yeni kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca bayanların çok süslü mücevher takması da hoş karşılanmamaktadır. Havalarda çok sıcak olsa bile, kravat ve takımlarını giymeye devam etmektedirler.

### **PASAPORT VE VİZE İŞLEMLERİ**

Almanya diplomatik pasaport (kırmızı), üst düzey memurlar için düzenlenen pasaport (yeşil) ve hizmet pasaportu (gri) hamili Türk vatandaşlarına 90 günü geçmemek kaydıyla vize uygulamamaktadır. Bunun dışında Türkiye'den Almanya'ya seyahatlerde turist pasaportları (lacivert) için vize alma zorunluluğu vardır. Vize Almanya'nın Türkiye'deki Başkonsolosluklarından temin edilebilir. Ayrıca iş gezilerinde davet mektubu talep edilmektedir.

Almanya'ya vize başvurusu için randevu sistemi uygulanmakta olup detaylı bilgiler, başvuru için gerekli belgeler ve vize ücretleri için Almanya Federal Cumhuriyeti Büyükelçiliği'nin (<http://www.ankara.diplo.de/Vertretung/ankara/tr/Startseite.html>) adresli web sitesinden bilgi alınması mümkündür.

### RESMİ TATİLLER VE ÇALIŞMA SAATLERİ

Almanya'da resmi kuruluşlarda mesai saatleri, genelde, hafta içi her gün sabah 08.00'den akşam 16.00'ya kadardır. Endüstriyel işletmelerin büyük bölümünde ilki 06.00-14.00 saatleri arası ve ikinci ise 14.00-22.00 saatleri arası olmak üzere çift vardiyalı sistem uygulanmaktadır. Bazı büyük işletmelerde üç vardiyalı sistem de uygulanmaktadır (22.00-06.00)

Almanya'da mesai günleri Pazartesi-Cuma rası olmak üzere beş gündür. Çalışma saatleri ise, özellikle kamu kuruluşlarında değişmekte olup, hizmet binalarının giriş kapılarında, el kitaplarında, internet sayfalarında vb. hatırlatılmaktadır. Özel sektörün erken saatte işe başladığı (genellikle sabah 07.00-08.00) ve akşam saat 17.00 civarında mesainin sona erdirildiği görülmektedir.