

Junge Märkte, neue Medien

Hanzade Doğan und
ihre interaktiven Medien
geben dem ganzen Land
einen Push

PROZESS

Wie der Türkei-Beitritt
wirklich verhandelt wird

VERTRAUEN

Cansen Başaran Symes über
türkische Unternehmenskultur

WECHSEL

Neue Köpfe repräsentieren
die Wirtschaft



HVB BERATERTUGEND N° 2

VORAUSSCHAUEND



Peter Hähner ist in der Zukunft zu Hause. Auf diese Weise entdeckt er Chancen, wo viele nur Grenzen sehen – und ist damit bei uns in bester Gesellschaft. So haben wir als eine der ersten Banken erkannt, welche Möglichkeiten sich in Mittel- und Osteuropa für Investoren bieten und sind dort heute mit 17 Mio. Kunden in 18 Ländern die Nr. 1. Wenn auch Sie zu den vorausschauenden Unternehmern gehören, die erkannt haben, welche Chancen sich in diesen dynamischen Märkten für ihr Unternehmen bieten, sprechen Sie mit Peter Hähner. Er wird Sie mit grenzüberschreitenden Finanzhilfen tatkräftig unterstützen – hier, jetzt und in Zukunft.

IMPRESSUM

Herausgeber:
local global GmbH (V.i.S.d.P.)
Marienstraße 5
70178 Stuttgart
Telefon: +49 711 / 225588-0
Fax: +49 711 / 225588-11
www.localglobal.de

Chefredakteur
Hans Gäng
E-Mail: gaeng@localglobal.de

Redaktion
Urs Blank, Neslihan Özsenler,
Hans Seidenstücker,
E-Mail: redaktion@localglobal.de

Autoren
Dorothee Hettler, Erich Hieronimus,
Duran Sarikaya

Editorial Design, Art Direktion & Layout
Inka Ziegenhagen

Druck
J.F. Steinkopf Druck GmbH
Herrmannstraße 5a
70178 Stuttgart

Anzeigen
Fran Barcanec
E-Mail: fran@localglobal.de
Telefon: +49 711 / 225588-20

Vertrieb
local global GmbH
Annina Gratzky
E-Mail: gratzky@localglobal.de
Telefon: +49 711 / 225588-24

Copyright
by local global GmbH

Zitate nur mit Quellenangabe. Textauszüge und Nachdruck nur mit Genehmigung des Verlags. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der Autoren wieder, nicht aber unbedingt die der Redaktion.

Ein neuer Blick

Mehr als 2.500 Firmen aus Deutschland sind heute in der Türkei aktiv. Ein Land, das noch bis vor kurzer Zeit öffentlich so wenig als Wachstumsmarkt wahrgenommen wurde wie fünf Jahre zuvor Indien und zehn, fünfzehn Jahre zuvor China.

Die großen Unternehmen – und nicht nur die aus Deutschland oder Europa – hatten aber die Türkei schon lange in ihre strategischen Planungen einbezogen: Ein echter Binnenmarkt, gute Verbindungen in die arabischen und zentralasiatischen Nachbarländer und ein hervorragender Produktionsstandort, der auf der Blaupause eines globalen Produktionsverbundes keinesfalls fehlen durfte. Immer galt dabei das Interesse auch dem Reexport zurück nach Europa.

Als dann auch noch die mittelständische Zulieferindustrie begann, ihre industriellen Großkunden vom Bosphorus aus zu bedienen, da war die europäische Integration der Türkei fast abgeschlossen.

Zumindest aus dem Blickwinkel der hiesigen Unternehmen.

Gleichzeitig füllten sich in Europa die Journale mit Reflexionen, ob die Türkei wohl je einmal europäisch werden könne.

Diese Frage stellt „Business Türkei“ ganz bestimmt nicht. Dieses Magazin liefert Anschauungsmaterial. Mit der wirtschaftlichen Integration verändert sich auch die Gesellschaft der Türkei. Wir wollen Ihnen Anregungen für Ihre Geschäfts- und Berufstätigkeit in diesem Land geben. Darum bemühen wir uns um einen unverstellten Blick auf die neuen Realitäten der modernen, zivilen Türkei.

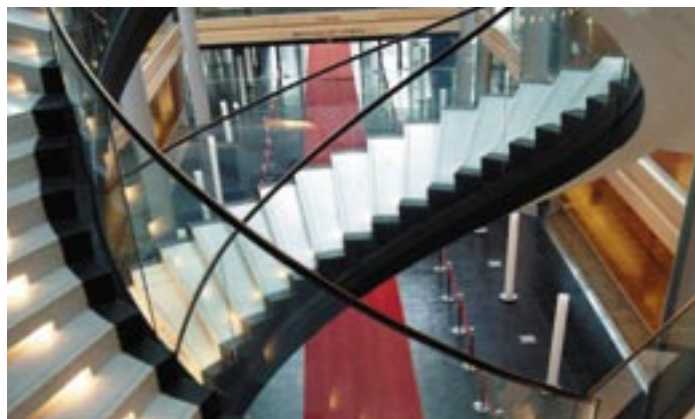
Ob die Türkei „reif“ für Europa ist? Lesen Sie einfach und machen Sie sich ein eigenes Bild!



Hans Gäng
Chefredakteur



>> Cansen Başaran Symes: Schattenwirtschaft ist ein riesiges Problem



>> Hindernislauf: Die Türkei stolpert nach Brüssel



>> Hanzade Doğan: Web 2.0 für Qualitätsmedien

WIRTSCHAFT

6 Beitritt auf Eis

Professor Christian Rumpf sagt, warum die Verhandlungen zwischen der EU und der Türkei stocken.

10 Vertrauen ist alles

Cansen Başaran Symes, erfolgreichste Wirtschaftsprüferin des Landes, über die türkische Unternehmenskultur.

12 Die Frau an der Spitze

Die TÜSIAD-Chefin Arzuhan Doğan Yalçındağ verlangt Reformeifer.

13 Der neue Präsident

Dr. Rainhardt Freiherr von Leoprechting ist neuer Chef der TD-IHK in Köln.

14 Mehrwert statt Niedriglohn

Industrieminister Ali Coşkun investiert in Forschung und Entwicklung. Davon soll auch der Mittelstand profitieren.

16 Hype in Hannover

Messechef Sepp Heckmann hatte eine tolle Idee. Partnerland. ITO-Präsident Murat Yalçıntaş hat sie sofort verstanden.

IT UND MEDIEN

18 Digitaler Diwan

Die Türkei sucht – nicht auf der CeBIT – ihren Platz in der digitalen Welt. IT boomt und die Medienindustrie kommt nach Europa.

20 Neue Chancen – hier wie dort

Bülent Uzuner, IT-Unternehmer aus Oldenburg, folgt seinen Kunden in die Türkei. Und sie ihm nach Europa.

22 Junge Märkte, neue Medien

Die Medienunternehmerin Hanzade Doğan lässt alte und neue Medien zusammenwachsen. Das verändert die Türkei.

24 Praktikum oder Traumjob

Harte Konkurrenz um feste Stellen und gute Aufträge: Vier Erfahrungen mit einem Traumberuf.

PRAXIS

28 Fertigung vor Ort

Wachstum und Arbeitsplätze sichern, Kosten senken: Produktionsverlagerung nach Plan.

30 Geht nicht, gibt's nicht

Qualität alleine reicht nicht bei Zulieferern.

34 Fremdvergleich

Konzerninterne Preise gelten als Gewinn, wenn sie angemessen sind.

36 Ein Rest von Risiko

Wie steht es mit der Liquidität der Unternehmen heute?

38 Strukturiertes Know-how

Banken reagieren auf die Liberalisierung der Emerging Markets.

40 Messekalender

Die AUMA-Vorschau für die Türkei

ZIVILGESELLSCHAFT

42 Muss Frau ein Mann sein?

Die Unternehmerin Ümit Boyner und andere Prominente wollen mehr Frauen im Parlament sehen.

42 Enzyklopädie: Zivilgesellschaft

Professor Faruk Şen erklärt, warum der Begriff in der Türkei Konjunktur hat.

44 Am Ende des Tunnels

Istanbuls „Mitte“ für flüchtige Geschäftsreisende: Ein Rundgang durch das Tunnel-Quartier.

48 Ein Türke als Bürgermeister?

Die Filmemacherin Eren Önsöz ist historischen Klischees auf der Spur: Migration in beide Richtungen.

3 Impressum

50 Ausblick



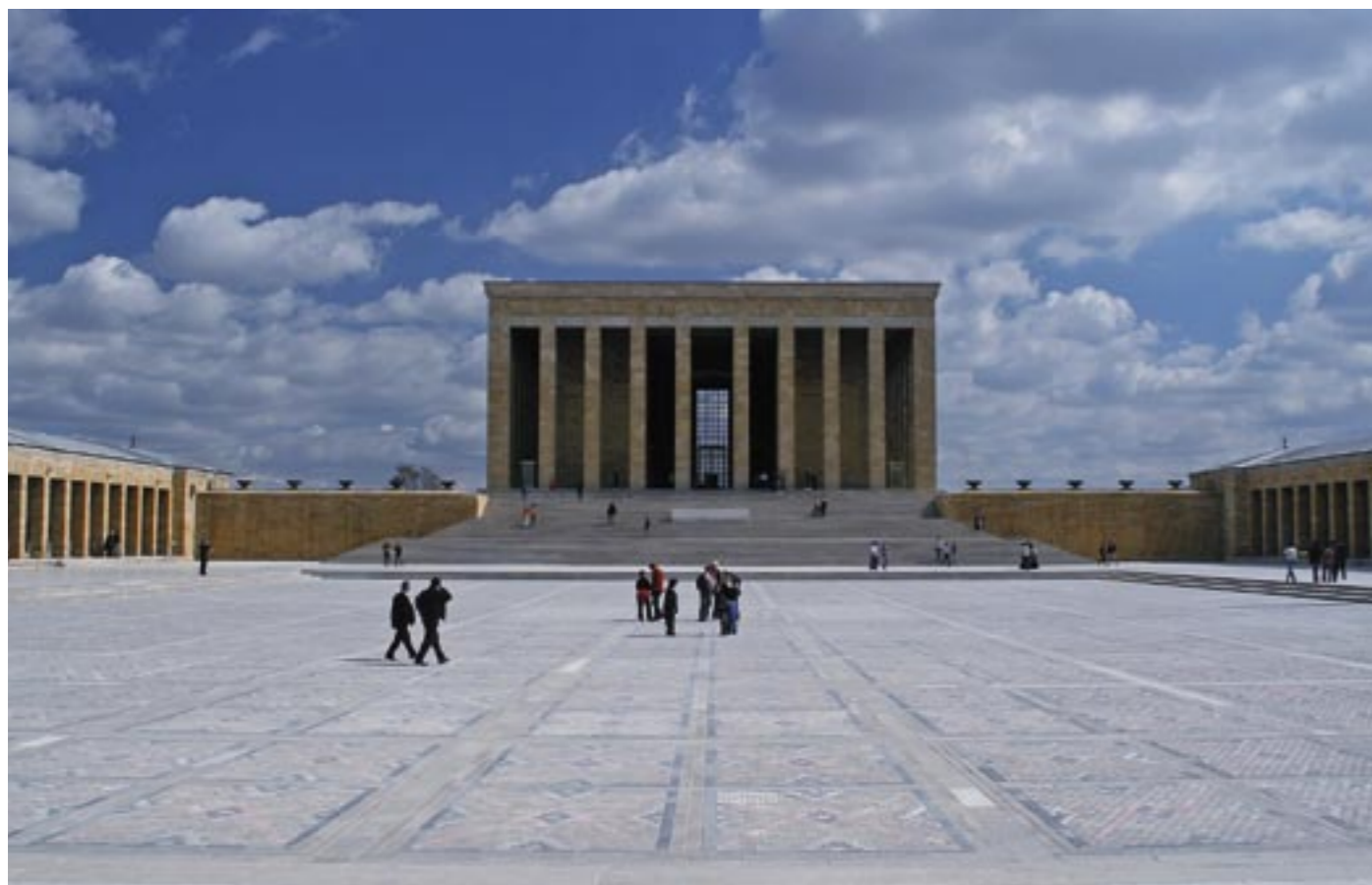
>> Ümit Boyner muss wirklich kein Mann sein



>> Musikmacher Mousse T liebt Mixturen: „Istanbul ist es.“



>> Türkische IT-Industrie positioniert sich in Europa



© ISTOCKPHOTO

Beitritt auf Eis

Vor fast 50 Jahren stellte die Türkei erstmals einen Antrag auf Mitgliedschaft in der EWG, dem Vorläufer der EU. Seither kommt es bei den Beitrittsverhandlungen immer wieder zu Verzögerungen. Warum eigentlich? Eine nicht nur juristische Bewertung.

> TEXT: PROF. DR. CHRISTIAN RUMPF

Der erste Aufnahmeantrag der Türkei zur Aufnahme in die EWG liegt nun bald 50 Jahre zurück. Damals bestand die EWG, die nunmehr als EU gerade ihr 50-jähriges Jubiläum gefeiert hat, aus sechs Staaten. Etwa zur gleichen Zeit stellte auch Griechenland seinen Aufnahmeantrag. Es war sicherlich kein Zufall, dass just in jener Zeit Zypern in die Unabhängigkeit entlassen wurde und sich die deutlich stärkere Volksgruppe der Zyperngriechen sich mit der kleineren Volksgruppe der Zyperntürken unter einer neuen republikanischen Staatsverfassung zusammenfand – mit völkerrechtlich abgesicherten Garantien der Türkei, Griechenlands und Großbritanniens für den dauerhaften Erhalt dieser Verfassung. Und kurz darauf erhielten die Türkei und Griechenland ihre Assoziationsverträge – beides Vertragskonstruktionen, die unmissverständlich

auf einen späteren Beitritt abzielten. Kurz darauf kündigten die Zyperngriechen den mit der Verfassung von 1960 geschlossenen Bund auf und begannen, die Zyperntürken aus allen wesentlichen Staatspositionen zu verdrängen, die ihnen von Verfassungen wegen zustanden. Im Jahre 1973 trat ein zwischen der Türkei und der EWG abgeschlossenes Zusatzprotokoll in Kraft, das die Beitrittsperspektive für die Türkei verfestigte. Sechs Jahre zuvor hatte jedoch das Militär in Athen den griechischen König ins Exil geschickt, das Parlament aufgelöst, die NATO-Mitgliedschaft ausgesetzt und eine brutale Diktatur errichtet. Diese Diktatur – das wird heute regelmäßig und gerne vergessen – war die eigentliche Ursache für den Einmarsch der türkischen Truppen auf Zypern. Denn das innenpolitisch schwächelnde griechische Militär hatte

nun auch in Zypern geputscht, um die Verwirklichung der Idee des Anschlusses Zyperns an Griechenland umzusetzen. So war es nach diesem missglückten Anschlag kein Zufall, dass hierauf auch die Junta in Athen stürzte. Diese historischen Umstände traten jedoch hinter der weltpolitischen Situation zurück: Mit der Türkei war ein NATO-Staat auf Zypern einmarschiert, das im Gleichgewicht der Blöcke Neutralität genoss. Der Einmarsch des türkischen Militärs wurde daher international nicht als Verhinderung eines beginnenden Völkermords und Pflichterfüllung unter den damals geltenden Verträgen gefeiert, sondern – auf Druck der Sowjets – als illegitimer Eingriff in die inneren Angelegenheiten eines neutralen Staates geißelt, der im Mittelmeer eine wichtige strategische Position innehat. Das war das Ende einer Beitrittsperspektive.

Dass die EU Zypern im Jahr 2004 aufgenommen hat, ist weder politisch, wirtschaftlich noch juristisch nachvollziehbar.

Dies ist der historische Hintergrund sowohl für die nachvollziehbare Ablehnung einer Anerkennung der Restrepublik Zypern und ihrer – aus Sicht des zyprischen Verfassungsrechts – nur unvollständig legitimierten Regierung. Und dass die EU im Jahre 2004 Zypern aufgenommen hat, obwohl – anders als die Türkei, Griechenland und die Zyperntürken – die Zyperngriechen den nach Jahrzehnten schwieriger Verhandlungen wohl abgewogenen Annan-Plan abgelehnt haben, ist weder politisch noch wirtschaftlich noch juristisch nachvollziehbar. Eine Chance zum Frieden auf Zypern wurde vertan, der nun auf Kosten der Zyperntürken hergestellt werden soll, indem die Anerkennung der Restrepublik Zypern und ihrer Regierung durch die Türkei als – natürlich durchaus nicht verbindliche – Voraussetzung für das zügige Voranschreiten des Beitrittsprozesses verlangt wird. Man schuf ein Problem, mit dem der Beitrittsprozess wunderbar zu steuern war. Mit dem sich von einem zentralen Problem ablenken lässt, auf das gleich zurückzukommen ist.

Die EU erfüllt ihre Pflichten nicht

Dass sich die Türkei mit ihren eigenen hausgemachten Sorgen Ende der siebziger Jahre, der relativ kurzen Militärherrschaft nach dem Putsch im September 1980 und dem Verbleib auf Zypern selbst keinen Gefallen getan und damit die im Grunde unberechtigte negative Haltung der europäischen Politik scheinbar legitimiert hat, gehört selbstverständlich zu den Unebenheiten auf dem Weg zum Beitritt. Dennoch ist es erstaunlich, mit welcher Beharrlichkeit – trotz eines erneuten Beitrittsantrags im Jahre 1987 – Verhandlungen aufgeschoben und durch den Assoziationsvertrag und das Zusatzprotokoll eingegangene Verpflichtungen nicht erfüllt wurden. Der heutige Stand der Freizügigkeit türkischer Arbeitnehmer ist nicht etwa der Bereitschaft der EU und allen voran Deutschlands zur Erfüllung völkerrechtlicher Abreden zu verdanken, sondern ständig neuen Urteilen des Europäischen Gerichtshofs in Luxemburg, der die Behörden der Mitgliedstaaten dazu gezwungen hat, eine familienfreundliche Auslegung der einschlägigen Beschlüsse des Assoziationsrats, des für die Umsetzung des Assoziationsvertrags und des Zusatzprotokolls zuständigen Rates, vorzunehmen. Dann wird auch der Umstand, dass die Türkei zwar zu den häufigsten Beklagten in den Verfahren vor den Menschenrechtsorganen in Straßburg

gehört, aber auch eine besonders hohe Umsetzungsquote der Urteile des Europäischen Menschenrechtsgerichtshofs aufzuweisen hat, in der Diskussion nur unzureichend gewürdigt.

Auch die Entwicklungen, die dann endlich zur Einführung der Zollunion ab Anfang 1996 führten, waren nicht dem guten Willen europäischer Politiker zu verdanken, sondern dem wachsenden Druck der europäischen Wirtschaft, die den seit Anfang der achtziger Jahre durch Turgut Özal stetig liberalisierten türkischen Markt längst als Markt der Zukunft mit großen Potenzialen erkannt hatte. Und trotz zahlreicher Unkenrufe auch in der Türkei selbst und weiterer Krisen hat es die türkische Wirtschaft geschafft, sich mit Erfolg dem Konkurrenzdruck aus dem europäischen Ausland zu stellen. So sehr europäische und insbesondere deutsche Unternehmen offen und immer stärker am türkischen Markt sichtbar sind, so sehr haben sich auch zahlreiche türkische Unternehmen etabliert, die durch hochwertige Produktion und Exportstärke auffallen, und dies – etwa im Vergleich zu China und einiger neuer europäischer Staaten – bei relativ hoher Investitionssicherheit. Denn das türkische Rechtssystem bietet Nachvollziehbarkeit, ist in einem nachhaltigen Modernisierungsprozess begriffen und bietet dem Einzelnen im Großen und Ganzen auch die Mittel zur Durchsetzung seiner Rechte. In Recht und Wirtschaft steht die Türkei kurz vor dem Anschluss an Europa.

Offensichtliche Ungleichbehandlung

Wieso dann also bei Aufnahme der Beitrittsverhandlungen im Oktober 2005 diese langfristige Beitrittsperspektive? Bei der sich auch gleich jeder bemühte, diese Perspektive auch noch „offen“ zu halten? Warum diese offenkundige Ungleichbehandlung gegenüber durchaus problematischen Ländern wie der Slowakei, Bulgarien und Rumänien, deren Beitritt von Politikern der Mitgliedstaaten so gut wie gar nicht kritisch beobachtet und



© PHOTOCASE

>> REIZWORT: ERWEITERUNG

Nach einer Umfrage des „Eurobarometers“ sprachen sich in Deutschland 69 Prozent der Befragten gegen die Aufnahme der Türkei in die EU aus – selbst wenn diese alle Beitrittskriterien erfüllt. Größer war der Widerstand nur in Österreich. Dort lehnten 81 Prozent den Beitritt der Türkei ab.



© EUROPÄISCHES PARLAMENT

>> HINDERNISLAUF NACH EUROPA

- 1959** Die Türkei bewirbt sich um eine Mitgliedschaft in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG).
- 1963** Die Türkei und die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) schließen ein Assoziierungsabkommen, das so genannte Ankara-Abkommen. Im Rahmen des Vertrags stellt die EWG der Türkei eine Mitgliedschaft innerhalb von 17 Jahren in Aussicht. Nach dem Putsch des Generals Kenan Evren am 12. September 1980 wurde dieser Status jedoch eingefroren.
- 1987** Die Türkei stellt einen Antrag auf EG-Mitgliedschaft.
- 1996** Erstmals tritt zwischen der EU und einem Nichtmitglied der EU eine Zollunion in Kraft. Seit diesem Datum gilt in der Türkei europäisches Wirtschaftsrecht, dem Ankara die eigenen Handelsbeziehungen mit Nicht-EU-Ländern – so genannten Drittländern – anzupassen hat.
- 1997** Die Staats- und Regierungschefs der EU stellen bei ihrem Gipfel in Luxemburg fest, dass die Türkei für einen Beitritt in Frage kommt. Zunächst wird jedoch entschieden, 1998 die Beitrittsverhandlungen mit Estland, Polen, Slowenien, der Tschechischen Republik, Ungarn und Zypern aufzunehmen. Der türkische Ministerpräsident Mesut Yılmaz erklärt daraufhin verärgert den Abbruch der Gespräche mit der EU.
- 1999** Der Türkei wird offiziell der Status eines Beitrittskandidaten zuerkannt.
- 2002** Auf dem Gipfel von Kopenhagen beschließen die EU-Staats- und Regierungschefs, im Dezember 2004 über die Aufnahme von Beitrittsverhandlungen zu entscheiden.
- 2004** In Brüssel entscheiden die Staats- und Regierungschefs der EU, dass ab dem 3. Oktober 2005 die Verhandlungen mit der Türkei über den EU-Beitritt beginnen können.
- 2005** Die Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union beschließen die Aufnahme von Beitrittsverhandlungen mit der Türkei. Der Brüsseler Beschluss enthält eine Ausstiegsklausel: Wenn ein Drittel der EU-Mitgliedsstaaten es fordert oder wenn der Reformprozess in der Türkei in den Kernbereichen Menschenrechte, Minderheitenschutz und Meinungsfreiheit ins Stocken gerät, können die Verhandlungen ausgesetzt werden. Nach erfolgreichem Abschluss der Beitrittsverhandlungen müssen alle EU-Mitgliedsstaaten dem Beitrittsvertrag per Parlamentsbeschluss oder Referendum ratifizieren. Scheitert der Beitrittsvertrag nur in einem Land, kann die Türkei nicht beitreten. Auf Druck Österreichs wurde außerdem festgelegt, dass auch die wirtschaftliche und politische Aufnahmefähigkeit der EU am Ende der Verhandlungen eine Rolle spielen wird.
- 2005** Die Beitrittsverhandlungen der Türkei mit der EU beginnen.
- 2006** Die Beitrittsverhandlungen mit der Türkei werden teilweise ausgesetzt. Grund ist die ungelöste Zypern-Frage. Die Türkei weigert sich, ihre See- und Flughäfen für zyprische Schiffe und Flugzeuge zu öffnen.

daher in der westeuropäischen Öffentlichkeit nicht zum Thema wurde? Die Antwort ist schwierig und Versuche, den Beitrittsprozess objektiv zu betrachten, sind in Anbetracht der Vielfalt der involvierten Interessen, Ideologien und Bewusstseinslagen von vorne herein zum Scheitern verurteilt. Kernpunkt für dieses Scheitern ist letztlich die ungeklärte Frage, was eigentlich unter „Europa“ zu verstehen ist.

Moderne Verfassung und Rechtsprechung

Beschränkt man sich auf die rechtliche Perspektive, so steht die Türkei mit ihren Bemühungen um eine Übernahme des *acquis communautaire* genauso gut oder schlecht da wie so manches traditionelle EU-Mitglied. Ganz zu schweigen von den neuen Mitgliedern, die zumeist immerhin den Vorteil hatten, ein ganzes System – nämlich das kommunistische – über Bord werfen und durch ein neues System ersetzen zu müssen. Das ist für ein Land mit einer seit Jahrzehnten gewachsenen Rechtsordnung schwieriger. Dennoch verfügt die Türkei über eine moderne Verfassung und auf den zentralen Rechtsgebieten über moderne Kodifikationen. Kurzum, die Rechtsangleichung ist bei der Türkei sicherlich nicht das Problem.

Ein Riese im europäischen Ruderboot

Kopfzerbrechen bereitet dagegen die geopolitische Lage, und zwar aus mehreren Gründen. Einerseits könnte die Türkei als europäischer Vorposten mit dem Auftrag gesehen werden, in der angrenzenden Region für Stabilität zu sorgen und Brückenfunktionen wahrzunehmen. Andererseits stellt der türkische Südosten nach wie vor eine Region dar, in welcher sich derzeit noch wirtschaftliche Schwäche mit politischer Labilität verbindet oder auch einander bedingt. Auch die Einhaltung bestimmter menschenrechtlicher Standards bereitet den türkischen Behörden vor allem in jener Region immer noch Mühe. Da bietet sich an, die Türkei nicht etwa als Außenposten der EU zu betrachten, sondern als Puffer. Als Staat mit einem „besonderen Status“, den man im Krisenfall jederzeit zurücknehmen kann. Dies wäre aber eine strategische Lösung ohne Berücksichtigung dessen, was die EU doch eigentlich will: Die eigenen Vorstellungen von Gesellschaft und Mensch weiträumig etablieren und sich eine territorial und wirtschaftlich breite Basis zur Stärkung der eigenen weltpolitischen Rolle schaffen.

Von einem „offenen“ Beitrittsprozess werden die Türken mehr profitieren als die Europäer.

Das aus EU-Sicht größte Problem und daher auch – jedenfalls für die Administration in Brüssel – die größte zu knackende Nuss dürfte die Größe der Türkei sein. Denn bis es zum Beitritt kommt, wird die Türkei mindestens zweitgrößter, wenn nicht sogar größter Staat in Europa sein, und zwar sowohl nach Fläche als auch nach Bevölkerung, mit erheblicher Wirtschaftskraft. Man holt sich also nicht erneut einen Zwerg in das ohnehin schwer steuerbare Ruderboot, sondern einen Riesen, der mitsteuern wollen wird. Kurzum: Die lange und dann gar noch offene Beitrittsperspektive ist nur damit zu erklären, dass die EU befürchtet, den eigenen Selbstfindungsprozess und die dringend erforderlichen Reformen in der eigenen Struktur, die schon auf die bisherige Osterweiterung nicht aus-

reichend vorbereitet war, nicht mehr zu schaffen. Es sind die eigenen, durch eine übereilte Osterweiterung erzeugten Probleme, die es der EU nicht erlauben, von einer kürzeren Beitrittsperspektive für einen Staat zu sprechen, der eine Neuordnung der Gewichte in der EU erzwingen wird. Der Gang der Beitrittsverhandlungen ist daher kein Maßstab für Entwicklungen in der Türkei, sondern in erster Linie Maßstab für die Entwicklungen in Europa – für die Überlebensfähigkeit einer EU, deren Weltmachtanspruch daran scheitern könnte, dass die eigenen Strukturen unter Spannung stehen, bis zum Zerreißen.

Von einem „offenen“ Beitrittsprozess werden die Türken mehr profitieren als die Europäer.

Wenn man, wie der Autor dieses Artikels, einen baldigen Beitritt der Türkei zur EU mit ihrer alternden und immer weniger am Arbeitsprozess beteiligten Bevölkerung als dringend erforderlich ansieht, um der EU in wirtschaftlicher, sozialer und auch makropolitisch Sicht ein Leben als ernst zu nehmende politische und wirtschaftliche Macht auf dieser Welt zu garantieren, so können weder das Argument der kulturellen Unterschiede noch das Argument der fehlenden Lösung der Zypernfrage und am wenigsten das Argument der fehlenden Reife eine ernst und insbesondere im Interesse der Europäer liegende Rolle spielen. Wie kann eine starke Türkei in die Verfassungsstrukturen der EU eingeordnet werden? Was muss die EU tun, damit sie sich die Aufnahme eines Staates leisten kann, der ihr selbst eine Perspektive bieten will und wird? Dies ist die bislang ungelöste Kardinalfrage, die den Beitrittsprozess beherrscht.

Neuerscheinung

Leitfaden: Recht und Wirtschaft in der Türkei

Für seine These, das Wirtschafts- und Rechtssystem der Türkei habe sich weitgehend dem europäischen angepasst, legt Christian Rumpf einen umfangreichen Nachweis vor: Seinen Leitfaden „Recht und Wirtschaft der Türkei.“ Seine Synopse der wichtigsten Neuerungen im türkischen Wirtschaftsrecht ergänzt der Autor mit zahlreichen Hinweisen, was diese Veränderungen für die Geschäftsaktivitäten in der Türkei praktisch bedeuten. Die Türkei sieht Rumpf als einen modernen Staat, der nicht erst seit 2004 im Begriff ist, sich vom Geruch eines „Entwicklungslandes“ zu befreien. Der Prozess der Liberalisierung, der ungebrochen im Gange ist, begann bereits in den achtziger Jahren. Rumpf beschreibt, wie die Kontrolle über die wichtigsten Wirtschaftsbereiche zunehmend auf den freien Markt übergeht. Staatsmonopole, wie beispielsweise beim Stahl oder beim Zement, gehören längst der Vergangenheit an. Der Autor ist selbst Praktiker, der den Vergleich mit den Rechtssystemen anderer „Emerging Markets“ nicht nur aus dem Literaturstudium kennt. Der türkischen Justiz, die in Deutschland vielfach nur im Zusammenhang mit den umstrittenen Staatsschutz-Paragrafen wahrgenommen wird, attestiert der Autor eine „gemächliche“, aber eine im europäischen Vergleich durchaus positive Arbeitsweise.



>> DER TÜRKEI-EXPERTE

Professor Dr. Christian Rumpf ist Partner der Sozietät Diem & Partner. Der Autor hat eine Reihe von Standardwerken zum türkischen Recht veröffentlicht. Anfang Januar dieses Jahres erschien sein Buch „Recht und Wirtschaft der Türkei – ein Leitfaden.“ In diesem erläutert er die zahlreichen Gesetzesänderungen der vergangenen Jahre.

Die Antwort können wir hier nicht geben, sondern zum Schluss lediglich optimistisch Ausschau halten: Der Beitrittsprozess als solcher bietet für die nichttürkischen Europäer wie auch für die Türken selbst die Chance, gegenseitigen Nutzen zu ziehen und mit der Umsetzung des Beitritts voranzuschreiten, ohne auf ihn warten zu müssen. Und kommt der Beitritt dann doch nicht, werden die Türken mehr von diesem „offenen“ Prozess profitieren als die andern. <<

Der Leitfaden „Recht und Wirtschaft der Türkei“ erläutert die Gesetzesänderungen der vergangenen Jahre und führt in das türkische Handels-, Gesellschafts-, Immobilien- sowie das Banken- und Börsenrecht ein. Er erläutert, welche Dinge schon beim Vertragsabschluss zu beachten sind und zeigt Wege auf, wie man als deutscher Unternehmer zu seinem Recht kommt. <<



Aus dem Inhalt:

- > Die Türkei auf ihrem Weg in die EU
- > Recht und Justiz
- > Ausländische Investitionen in der Türkei
- > Gesellschaftsgründung in der Türkei
- > Steuerrecht
- > Handelsvertreter > Immobilienerwerb
- > Banken
- > Börse - Wertpapiere
- > Arbeit und Aufenthalt



© PWC

Vertrauen ist alles

Cansen Başaran Symes ist die erfolgreichste Wirtschaftsprüferin des Landes. Niemand kennt die türkischen Großunternehmen so gut wie sie. Diese sind für den offenen Wettbewerb in Europa gut vorbereitet. Besser als manche ihrer europäischen Konkurrenten.

> INTERVIEW: HANS GÄNG

> Die großen und erfolgreichen türkischen Konzerne sind genau wie die mittelständischen Unternehmen des Landes familiengeführt. Sind diese Unternehmen reif für Europa und den Weltmarkt?

Und wie. Die türkischen Familienunternehmen werden die Europäer noch mehr überraschen als dies derzeit manche Unternehmen aus Indien oder anderen Schwellenländern tun. Sie sind ja auch viel länger und viel näher am europäischen Markt als die Wettbewerber aus Fernost. Das hat in Westeuropa nicht jeder mitbekommen. Das Gebot der Doğan-Gruppe für die deutsche Sendergruppe ProSiebenSat1 hat ja hier belebend gewirkt. Die großen Konglomerate waren und sind unglaublich erfolgreich. Sie haben dadurch eine exzellente Ausgangsbasis. Ich bin jetzt seit 1981 im Geschäft und ganz nah an den Unternehmen dran. Glauben Sie mir: Die bleiben extrem dynamisch.

> Woher kommt die neue Dynamik der türkischen Unternehmen?

Die ist doch nicht neu. Die Wirtschaftsgeschichte der Türkei beginnt nicht erst nach dem Crash von 2001 und quasi von Null. Die Unternehmen haben sich lange Jahre trotz der Hyperinflation im nationalen Markt behauptet. Das war die härteste Schule. Dann haben sie die ersten Wellen der Privatisierung für sich genutzt. Sie haben erfolgreiche strategische Kooperationen mit ausländischen Partnern aufgebaut und selbst erste Auslandsaktivitäten etwa in Russland oder auf dem Balkan entwickelt. Türkische Familienunternehmen haben gelernt, schnell zu reagieren. Und sie fokussieren sich – trotz eines sich rasant wandelnden Umfelds.

Man hat zumindest in Westeuropa einige Entwicklungen in der Türkei nicht wahrgenommen oder auch nicht wahrhaben wollen.

> Gilt dieser Befund eigentlich nur für die bekannten 15 Großkonzerne oder auch für die immer stärker international auftretenden mittleren Firmen?

Auch die mittelständischen Zulieferer in Familienbesitz sind sehr schnell expandierende Unternehmen. Die Wirtschaft der Türkei hat durch sie ganz neue Schwerpunkte entwickelt, im Gürtel um Istanbul, in Izmir, Bursa und auch in Gaziantep im Osten. Das sind ergänzende und relativ stabile Faktoren für das anhaltend hohe Industriewachstum des Landes. Vergessen Sie in Europa nicht: Wir haben jetzt genau 21 Quartale ununterbrochenes Wachstum hinter uns.

> Wie passen sich die patriarchalisch geführten Unternehmen dem internationalen Wettbewerb, auch auf den Kapitalmärkten, an?

Die ganz großen Unternehmen sind definitiv bereits zu „Global Players“ gewachsen. Nicht nur, was die Aktivität auf den großen globalen Märkten betrifft. Sie bilanzieren nach den internationalen Standards für die Rechnungslegung. Manche Familien führen sehr stark persönlich. Die Werte, an denen sich die Familien orientieren, machen die Unternehmen stark. Allerdings sind die neuen „Patrons“ manchmal die zweite oder gar dritte Generation in der Unternehmensführung. Diese Erbgeneration verfügt oft gleichzeitig über eine exzellente, meist angelsächsische Management-Ausbildung und eine sehr früh entwickelte Führungskompetenz im eigenen Unternehmen. Das schadet den Unternehmen nicht – im Gegenteil. Gleichwohl haben viele der Unternehmerfamilien begonnen, sich aus dem operativen Geschäft in eine eher beratende Funktion und in die Aufsichtsräte zurückzuziehen.

> Wie sehen Sie die Zukunft für Kooperationen und Investitionen?

Ich bin ganz sicher: Die türkischen Firmen werden ihre Aktivitäten in Europa rasch ausweiten. Damit wird zumindest in der Geschäftswelt das Verständnis für die türkische Realität besser werden und die Vorbehalte, die es uns gegenüber gibt, hoffentlich weniger. Der Report „World 2050“ sagt voraus, dass die Türkei zwischen 2005 und 2050 mit mindestens 5,6 Prozent pro Jahr wachsen und mit dann über 90 Millionen Einwohnern zur zwölftgrößten Volkswirtschaft der Welt wachsen wird. Auch das Brutto sozialprodukt soll auf vier Billionen US-Dollar wachsen, das Pro-Kopf-Einkommen auf 40.000 US-Dollar pro Jahr. Wir sind jetzt bei ungefähr 5.000 US-Dollar. Das zeigt das riesige Potenzial der Türkei.

> Aber doch auch den noch langen Weg, den das Land vor sich hat?

Ja, die Schattenseiten der Entwicklung sollten bei aller Begeisterung für das Potenzial des Landes nicht vergessen werden. Noch immer liegt das Durchschnittseinkommen in der Türkei bei gerade 29 Prozent des Durchschnitts der 25 EU-Mitgliedsstaaten. Auch wenn wir Regionen die im Durchschnitt die zehn neuen EU-Staaten hinter sich lassen würden – die Einkommensentwicklung in der Türkei ist vollkommen ungleich. Ein riesiges Problem ist auch die Schattenwirtschaft, der so genannte „informelle Sektor“. Regierung und Unternehmen müssen hier schnell Lösungen entwickeln. Steuern, die nicht bezahlt werden, bremsen das Wachstum. Vertrauen ist alles. Die Unternehmer aus Europa und genauso die Türken dort sagen mir, dass sie für eigentlich geplante und notwendige Investitionen keines haben.

>>> CANSEN BAŞARAN SYMES

ist eine Seltenheit. In der männergeprägten Umgebung eines internationalen Wirtschaftsprüferkonzerns hat sie es zur Chefin einer Landesgesellschaft gebracht – und zwar der von PricewaterhouseCoopers in der Türkei. Grund für PWC, sie auch noch in den Europa-Vorstand aufzunehmen. **Im Jahr 2001 leitete sie die „Europe 2050 Task Force“ des World Economic Forums, der den „Readiness for the Future Index“ verfasste. Der Index misst, inwieweit Europa für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet ist.** Business Türkei hat Frau Başaran, die beim deutsch-türkischen Wirtschaftsgipfel und im Global Business Forum der Hannover Messe spricht, nach dem Innenleben und der Verfassung der türkischen Familienunternehmen befragt.

> Ist es nicht Aufgabe der Regierung dieses Vertrauen herzustellen?

Wenn man weiß, welche Rolle Erwartungen an den internationalen Kapitalmärkten spielen, wie aus positiven Erwartungen reale Wachstumsraten werden, dann ist das fehlende Vertrauen wirklich entscheidend. Das verlangt eine Zusammenarbeit von Regierung und Unternehmern. Die Regierung arbeitet derzeit hart am Patentschutz, einem anderen wichtigen Faktor für Vertrauen. Wir müssen auch die hohen Transaktionskosten, die durch die Bürokratie entstehen, senken. Industrie- und Unternehmerverbände wie TÜSIAD, NGO-Organisationen und einzelne Persönlichkeiten mahnen Impulse an und machen öffentlich Druck – für die Liberalisierung der Märkte, für Investitionen in die Informations- und Kommunikationstechnologie, für die Reform des Bildungswesens. Nur so können wir ein nachhaltiges Fundament für Vertrauen in der Gesellschaft legen. <<



© DYH

Die Frau an der Spitze

Mit Arzuhan Doğan Yalçındağ wählte der Türkische Verband der Unternehmer und Geschäftsleute (TÜSIAD) erstmals eine Frau an die Spitze. Bereits in den ersten Wochen setzte die neue Vorsitzende Akzente.

> TEXT: DR. STEFAN HIBBELER

Am 25. Januar wurde Arzuhan Doğan Yalçındağ zur Vorsitzenden des Türkischen Verbands der Unternehmer und Geschäftsleute (TÜSIAD) gewählt. Hinter dem Kürzel TÜSIAD verbirgt sich ein Interessenverband, der die reichsten Familien der Türkei vereint, die einen bedeutenden Teil von Industrie, Bankwesen und Handel kontrollieren. TÜSIAD ist zugleich ein Verband, der sich aktiv in Politik und gesellschaftliche Entwicklungen einbringt und dem es immer wieder gelingt, die Tagesordnung der Türkei zu bestimmen. Mit großer Genugtuung wurde aufgenommen, dass nun erstmals eine Frau an die Spitze des Verbands gewählt wurde. Seit Jahren setzen sich verschiedene Initiativen dafür ein, mehr Frau-

en in Spitzenpositionen zu bringen. Seit 2003 ist Arzuhan Doğan Yalçındağ Mitglied im TÜSIAD-Vorstand. TÜSIAD gehört seit Jahren zu den wichtigsten Unterstützern eines EU-Beitritts der Türkei und hat sich immer wieder für eine Beschleunigung der dazu nötigen Reformen eingesetzt. Besonderes Gewicht legte der Verband dabei auf politische und gesellschaftliche Reformen. Arzuhan Doğan Yalçındağ hat darum immer wieder die Überwindung jeder Form von Benachteiligung von Frauen als eines der zentralen Elemente für den Fortschritt der Türkei hervorgehoben. Mit einem Frauenanteil von 2,2 Prozent unter den Parlamentsabgeordneten liegt die Türkei noch hinter dem Iran. Die Frauenerwerbstätigkeitsquote liegt weit hinter vergleichbaren Ländern

zurück, arbeitende Frauen verdienen deutlich weniger als ihre männlichen Kollegen. Gleichwohl sind gerade in den vergangenen Jahren immer wieder Frauen in Führungspositionen aufgestiegen – man denke an die frühere Ministerpräsidentin Tansu Çiller, die Verfassungsgerichtspräsidentin Tülay Tuğcu oder die CEO der Sabancı Holding Güler Sabancı.

Zu ihnen gehört auch Arzuhan Doğan Yalçındağ, die nach einem Soziologie-Studium an der Bosphorus-Universität ihre Ausbildung mit Betriebswirtschaft in England fortsetzte. 1990 begann sie ihre berufliche Karriere. Stationen waren eine Führungsposition in der mit Quelle gegründeten Firma „Mail Order“ und ihre Mitwirkung an der Gründung der Alternatif Bank, deren Vorstand sie auch angehörte. 1995 wechselte sie zu den Doğan Medien – der größten und einflussreichsten Mediengruppe der Türkei. 1999 war sie an der Gründung des Nachrichtenkanals CNN Türk beteiligt. Heute leitet sie die Fernseh- und Radiogruppe der Doğan Holding. Neben ihrem Engagement bei TÜSIAD ist Arzuhan Doğan Yalçındağ außerdem Vorstandsmitglied der Stiftung für ehrenamtliche Bildungsarbeit (Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı), des Verbands türkischer und amerikanischer Geschäftsleute sowie der Stiftung für den tertiären Sektor.

TÜSIAD setzt neue Akzente

Bei all diesem Engagement macht Arzuhan Doğan Yalçındağ auch deutlich, dass sie sich nicht als „Quotenfrau“ versteht. Bereits unmittelbar nach ihrer Wahl auf den prestigeträchtigen TÜSIAD-Vorstandsposten zeigte sie mit der Einberufung einer außerordentlichen Beiratsitzung am 1. März mit dem Ziel einer Richtungsbestimmung für 2007, dass sie gewillt ist, Akzente zu setzen. Hatte ihr Vorgänger, Ömer Sabancı, einige Konfrontationen mit der Regierung bei Themen wie EU-Reformen und Laizismdiskussion, so ist in den ersten Beiträgen der neuen Vorsitzenden die wirtschaftliche Mission TÜSIADs stärker betont. „In den vergangenen Jahren hat die Türkei eine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit an den Tag gelegt, die verglichen mit früheren Zeiten außergewöhnlich ist. Gleichwohl hat uns dies keine deutliche Überlegenheit gegenüber anderen Schwellenländern eingetragen. Wir sind zwar nicht zurückgeblieben, aber auch nicht voran gekommen. Der wichtigste Grund dafür ist, dass wir unseren Reformeifer verloren haben“, sagte Arzuhan Doğan Yalçındağ in ihrer Rede zur Beiratsitzung am 1. März.

In den vergangenen Jahren ist die Türkei gegenüber anderen Schwellenländern zwar nicht zurückgeblieben, aber auch nicht voran gekommen. Wir haben unseren Reformeifer verloren.

Dies bedeutet nicht, dass TÜSIAD unter der neuen Führung seine politische und gesellschaftliche Mission aufgeben wird. Der Akzent liegt jedoch stärker auf der Forderung, dass nach den großen Strukturreformen nun auch Mikroreformen erfolgen müssen, die auf sektoraler Ebene Bedingungen für schnelles Wirtschaftswachstum schaffen. Zur derzeit zentralen politischen Diskussion über die Nachfolge für den im Mai scheidenden Staatspräsidenten Ahmet Necdet Sezer erklärte Doğan Yalçındağ nur, dass es im Wesen dieses höchsten Staatsamtes der Türkei läge, ausgleichend zu wirken. Bei einer Konfrontation würden alle verlieren. <<

Kammerpolitik

Der neue Präsident

Der Wahl eines neuen Präsidenten im Dezember folgte im März der Bezug neuer Geschäftsräume in Köln. Die Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer (TD-IHK) schaut optimistisch in die Zukunft.

Die Türkisch-Deutsche Industrie- und Handelskammer (TD-IHK) mit Sitz in Köln wurde vor nunmehr vier Jahren gegründet. Gründungspräsidenten Kemal Şahin zeigt sich mit dem bisher Erreichten zufrieden: „In den vergangenen Jahren ist es uns gelungen, neue Mitglieder zu gewinnen und die Kammer fest in den deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen zu verankern.“

Inzwischen sind 310 Firmen, darunter die wichtigsten Großunternehmen beider Länder, Mitglied der TD-IHK. Das Wachstum der Kammer machte einen Umzug in neue Geschäftsräume erforderlich, die am 19. März feierlich eröffnet wurden. Bereits im Dezember 2006 hatte Kemal Şahin, der die TD-IHK seit 2003 leitete, das Präsidentenamt an Dr. Rainhardt Freiherr von Leoprechting übergeben.

Mit der Wahl eines Deutschen zum neuen Präsidenten findet eine leichte Verschiebung der Schwerpunkte statt. Dr. Leoprechting erklärt: „Die türkische Seite erwartet, dass ich als Deutscher etwas näher zu den deutschen Institutionen bin. Wir bemühen uns in Zusammenarbeit mit dem Generalkonsulat in Istanbul um Erleichterungen bei der Visavergabe an türkische Geschäftsleute.“ Am 4. Oktober findet in Berlin eine gemeinsame Regionalveranstaltung des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK), der TD-IHK, der TOBB und der Auslands-handelskammer Istanbul statt. „Ziel ist es, die Arbeit die TD-IHK stärker in die Arbeit des DIHK zu integrieren“, erläutert Dr. Leoprechting. <<



© TD-IHK

>> DR. RAINHARDT FRHR. V. LEOPRECHTING wurde im Dezember zum neuen Vorstand der Türkisch-Deutschen Industrie- und Handelskammer gewählt.

Mehrwert statt Niedriglohn

Die Türkei misst sich an Indien und China. Industrieminister Ali Coşkun investiert in Forschung und Entwicklung. Das soll vor allem die kleineren und mittleren Unternehmen des Landes voranbringen.

> TEXT: DR. STEFAN HIBBELER

Zweimal wurde das Rennen bereits ausgetragen – zuerst 2005 in Izmir und 2006 auf der Formel1-Rennstrecke in Istanbul. Doch statt der gewohnten röhrenden Motoren ist die Formel G, die von der türkischen Wissenschaftsagentur TÜBİTAK veranstaltet wird, ein lautloses Rennen. 2006 gingen 35 Solarrennwagen an den Start. Die Spitzengeschwindigkeit von 48 km/h mag bescheiden anmuten, doch verbirgt sich hinter dem Spiel eine große Zukunft. Nach internationalen Regeln konkurrieren hier Fahrzeuge vor allem unter dem Aspekt der Effizienz: Die Obergrenze für die Motorenleistung ist vorgegeben. Die konkurrierenden Teams können nur gewinnen, wenn sie diese Leistung in bestmöglicher Weise auf die Straße bringen.

Härtetest für Technologie

Natürlich ist die Formel G nicht so populär wie die Formel 1. Doch beiden ist gemeinsam, dass sie wichtige Impulse für die Entwicklung des Fahrzeugbaus geben. Hier werden neue Technologien entwickelt und getestet, die, wenn sie den Härtetest bestanden haben, auch bei normalen Fahrzeugen eingesetzt werden.



>> ALI COŞKUN

ist seit 2002 Industrie- und Handelsminister in der Türkei. Der Ingenieur, der auch in Hamburg studiert hat, war vor seinem Amtsantritt Präsident der Türkischen Kammer und Börsenunion (TOBB). Angesichts des sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs ist sein Hauptziel die Erhöhung der Wertschöpfung der türkischen Industrie.

Das 2006 erfolgreiche Team der Uludağ Universität will nun neben ihrem Sonnenenergie-Modell „Timsah“ auch noch ein Fahrzeug auf der Grundlage von Brennstoffzellen entwickeln. Spielerei? Wohl kaum: Die Brennstoffzellentechnologie gilt als ein Schlüssel für die Energiewirtschaft ab 2010. Von diesem Zeitpunkt an wird insbesondere in den Industrieländern mit dem Übergang zur Massenproduktion als Ersatz für herkömmliche Batterien für mobile Geräte, als stationäre Anlagen sowie in Kraftfahrzeugen gerechnet. Es verwundert darum auch nicht, dass sich Bosch unter den Hauptsponsoren für die Nachwuchswissenschaftler aus Bursa findet...

Als 1963 der Ankara-Vertrag abgeschlossen wurde, mit dem die Assoziation der Türkei an die EU ihren Anfang nahm, sah man das Land noch als Gemüsegarten eines künftigen Europas. In den 80er Jahren schwappte türkische Billigbekleidung in die deutschen Kaufhäuser. Doch spätestens mit dem Auftreten Indiens und Chinas auf den Weltmärkten hat sich auch in der türkischen Wirtschaft die Erkenntnis durchgesetzt, dass allein mit niedrigen Preisen im Wettbewerb nicht zu bestehen ist.

Wie in vielen anderen Bereichen vollzieht sich der Wandel auch hier in atemberaubender Geschwindigkeit: Neue Technologie bei Fertigung und Endprodukten ist zum Zauberwort geworden. In den vergangenen Jahren haben die öffentliche Hand und die Privatwirtschaft ihre Budgets für Forschung und Entwicklung rapide aufgestockt.

„Unser wichtigstes Ziel ist es, die Produktion von Gütern mit hoher Wertschöpfung zu erhöhen. So können wir die Wettbewerbsfähigkeit der türkischen Wirtschaft steigern und den Anteil der Türkei am weltweiten Handel weiter ausbauen.“

Ali Coşkun, Minister für Handel und Industrie

Die ersten Früchte konnten bereits geerntet werden: Nachdem europäische Einkäufer für Textil und Bekleidung 2005 im großen Stil vor allem chinesische Angebote wahrnahmen, haben sie sich im vergangenen Jahr wieder der Türkei zugewandt. Der Grund: Trotz höherer Preise im Vergleich zur chinesischen Konkurrenz liefern türkische Firmen schneller, flexibler und mit höherer Qualität. Ermöglicht wird dies nicht zuletzt durch den Ausbau von Forschung und Entwicklung. Zwar liegt die türkische Wirtschaft mit ihren Investitionen auf diesem Gebiet deutlich hinter denen des Staates, doch haben beide in den vergangenen Jahren ihre Anstrengungen vergrößert: In der OECD-Statistik für Wissenschaft und Forschung liegt die Türkei im Hinblick auf die absoluten Ausgaben auf Rang 18 von 30 Staaten. Der Anteil der Forschungsausgaben am Bruttoinlandsprodukt liegt höher als in Griechenland, Polen, der Slowakei



>> Die Technologieparks in der Türkei kooperieren mit den europäischen Forschungsnetzwerken.

und Mexiko. In den vergangenen Jahren sind einige Schritte unternommen worden, um die Verbindung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu intensivieren. Mit Technologieparks wurde die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Wirtschaft institutionalisiert. „2004 wurde die Entscheidung getroffen, 23 Technologieparks zu errichten, um damit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auch für kleine und mittlere Unternehmen attraktiv zu machen“, erklärt Ali Coşkun. Darüber hinaus hat die Agentur für die KMU-Förderung KOSGEB zahlreiche Programme zur Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen aufgelegt.

EU-Programme für die Türkei

Auch bei den Wissenschaftsinstitutionen ist ein Umdenken erkennbar: Der Hohe Rat für das Hochschulwesen sucht nach Modellen, Wirtschaftskontakte zu intensivieren, und die 1963 gegründete Wissenschaftsförderungsinstitution TÜBİTAK zählt technische Innovation zu ihren zentralen Aufgaben. Der EU-Beitrittsprozess hat auch auf diesem Gebiet weitere Impulse gegeben – verstärkte internationale Vernetzung von Forschungsprojekten und Anreize zur Integration von privaten und öffentlichen Forschungsanstrengungen, wie sie in den EU-Programmen angelegt sind, werden von türkischer Seite aufgegriffen.

Seit 2004 hat die Ege Universität Izmir die Vertretung für das europäische Technologienetzwerk IRC übernommen. Das türkische IRC-Büro vermittelt international zwischen Anwendern und Nutzern neuer Technologien. Mehrere erfolgreiche Kooperationen mit Transfers von Entwicklungen von der und in die Türkei konnten bereits verwirklicht werden. Als Technologienetzwerk arbeitet das IRC europaweit und stellt seine Dienste für alle Wirtschaftszweige bereit.

Es besteht großes Interesse von Forschungsinstitutionen und Wirtschaft, aktiv am gerade begonnenen 7. EU-Rahmenprogramm zur Forschungsförderung teilzunehmen. Ziel des Programms, das sich insbesondere auch an mittelständische Unternehmen richtet, ist es, die internationale Forschungszusammenarbeit zu verstärken und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu verbessern. Ist diese Form der Forschungsförderung für türkische Unternehmen zwar noch Neuland, so haben jedoch die staatliche Agentur für Mittelstandsförderung KOSGEB und TÜBİTAK spezielle Programme aufgelegt, um die Wahrnehmung des Programms zu unterstützen.

Im breiten Spektrum der Förderprogramme von KOSGEB finden sich allgemeine Leistungen wie ein Service zur Entwicklung von Computersoftware, Leistungen wie das Testen und Analysieren neuer Produkte sowie ein Paket von Förderungen speziell für die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Mittelstandes. Es beinhaltet Ausstattungshilfen, Beratung, Beihilfen für die Veröffentlichung von Ergebnissen, Reisekostenzuschüsse für Kongresse sowie einen Mietkostenzuschuss für die Unternehmen, die sich in Technologieparks ansiedeln.

Hohe Erwartungen werden auch in den Ausbau der Technologieparks gesetzt. Zurzeit bestehen 14 solcher Zentren in verschiedenen Teilen des Landes.

Neue sind in Vorbereitung – so beispielsweise ein Projekt der Universität Edirne, mit dem sie grenzüberschreitende Forschungskooperation mit Griechenland und Bulgarien entwickeln will. Besondere Schlagzeilen hat im vergangenen Jahr das Interesse von Bill Gates an der Einrichtung eines Technologieparks mit dem Schwerpunkt Computertechnik und Softwareentwicklung gemacht. Als Standort ist der Istanbul Stadtteil Pendik im Gespräch.

Junge Ingenieure als Potenzial

Aber auch die bereits bestehenden Technologieparks können sich sehen lassen. Stets verbunden mit einer Universität sollen sie endlich Kontinuität in die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft bringen. Eine attraktive Infrastruktur, der unerschöpfliche Pool junger Ingenieure, Techniker und Wissenschaftler der Universitäten und zahlreiche steuerliche Anreize lassen die Technologieparks auch für mittelständische Unternehmen interessant erscheinen, deren Forschungs- und Entwicklungskapazitäten bisher recht beschränkt waren.

Technologieparks und die Kooperation von Universitäten und Wirtschaft verfügen über eine beträchtliche Ausstrahlung auf Industrie, Handel und Dienstleistungen. Eine junge Unternehmerrgeneration ist herangewachsen, die Wert auf technische Innovation legt und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen ist. Ihre Bedeutung für die Entwicklung einer Innovationskultur kann darum nicht überschätzt werden. <<



© DEUTSCHE MESSE AG

Hype in Hannover

Die Hannover Messe hat die Türkei zum Partnerland gemacht. Das sorgt für viele und dicke Schlagzeilen, die beiden derzeit richtig gut tun. Richtig gute Geschäfte mit der Türkei machen die Hannoveraner aber direkt am Bosphorus.

> TEXT: HANS GÄNG

Partnerland: Das war wohl eine jener guten Ideen, die Messechef Sepp Heckmann laut FAZ meist mitten in der Nacht auf Notizblöcken festhält. Was tun, wenn Besucherzahlen über Jahre rückläufig sind? Was tun gegen die hungrigen deutschen Wettbewerber, die mit kleinen Fachmessen von allen Seiten her den großen Kuchen der Hannover Messe anknabbern? Die Projektleiter mit immer ausgefeilteren Präsentationen zu den Fachverbänden schicken? Kommunikationschefs austauschen und deren Lieblingsagenturen wieder mal an den einzelnen Fachmessen, mal an der Dachmarke Hannover Messe werkeln lassen?

Die an allen Messeplätzen von den ewig gleichen Erfolgsmeldungen gelangweilte Presse holte sich in Hannover Jahr für Jahr ihre Nega-

tivschlagzeilen ab. Aber Sepp Heckmann kann stur sein: Immer mehr Besucher und Aussteller aus dem Ausland, vor allem in den Schwellenländern, dort auch exzellente Verbindungen in den Markt, dazu noch erfolgreiche Messen vor Ort – war das nicht ein Alleinstellungsmerkmal, aus dem man kommunikativ etwas machen konnte? Die Idee vom „Partnerland“ war genau das passende Format: Der Politik und den Unternehmen eines einzelnen großen Gastlandes den ganz großen Bahnhof in Deutschland zu bereiten und diese im Gegenzug zu einer umfassenden und medienträchtig aufgezogenen nationalen Großpräsentation zu motivieren – das schaffen die Wettbewerber der Hannoveraner nicht. Die Presseresonanz in Deutschland, 2005 mit Russland und 2006 mit Indien, war riesig. Auf den anschließenden Pressekonferenzen in der gan-

<< Murat Yalçintas, Chef der Istanbul Handelskammer ITO, mit 300.000 Mitgliedern einer der größten Kammern der Welt. Er ist der Initiator der Landespräsentation: „Die Partnerland-Beteiligung wird zum Wendepunkt für die Industrie der Türkei.“

zen Welt verbreiteten Heckmann und Wolfgang Pech, sein rastloser Bereichsleiter für die Hannover Messe, die gewendete, positive Stimmung auf dem ältesten deutschen Export-Marktplatz persönlich.

Weltbühne Hannover

Welch gigantische öffentliche Wirkung sich mit einem Großauftritt der Marke „Partnerland“ erzielen lässt, für die Unternehmen am Markt und natürlich auch für die erfolgreichen Organisatoren in der Heimat selbst – das hat in der Türkei vor allem ein Mann schnell verstanden: Murat Yalçintas, der ebenso junge wie ehrgeizige Chef einer der größten Handelskammern der Welt, der ITO. 300.000 Pflichtmitglieder hat die Handelskammer Istanbul, die malerisch direkt am Goldenen Horn residiert. Yalçintas, mit den allerbesten persönlichen Verbindungen nach Ankara ausgestattet und von vielen schon lange als Kandidat für ein Ministeramt gehandelt, mobilisierte rasch die benötigte Rückendeckung durch die Ministerien. Er machte auch in Hannover bei der Messe schnell alles klar. Schon bei der Abschluss-Pressekonferenz zum Indien-Partnerland im vergangenen Jahr ließen er und Industrieminister Coşkun keine Sekunde Zweifel aufkommen, dass sie die Weltbühne der Hannover Messe energisch für sich nutzen würden.

Startrampe für den europäischen Markt

Nun ist die Türkei in Hannover aber keine unbekanntere Ausstellernation. Die Gießereien und die metall- und kunststoffverarbeitenden Betriebe der Marmararegion, um Bursa und um Izmir herum hatten die Messe als Startrampe für den europäischen Markt schon längst entdeckt. Die sehr rührige Landesgesellschaft der Hannover Messe in der Türkei und die ITO hatten – ganz unabhängig voneinander – bereits in den Vorjahren beachtliche Gemeinschaftsstände der Türkei organisiert. Diese hatten sie direkt neben den internationalen Wettbewerbern in den Fachmessen wie Subcontracting oder Energy aufgebaut. Von dort weg in eine große „nationale Halle“ ziehen, das wollten die Unternehmer nicht unbedingt. Und viel Platz hatte ein glücklicher Wolfgang Pech 2007 auch nicht zu bieten: Fast 210.000 Quadratmeter haben die rund 6.300 Aussteller dieses Jahr gebucht. Ausverkauft. Die 9.000 Quadratmeter, die die Partnerland-Präsentation für die nun rund 250 Aussteller braucht, sind – auch zur Freude der einzelnen Fachmessen – darum dezentral untergebracht.

Die Sammelpunkte für generelle Türkei-Interessenten bilden nun große Pavillons in der Halle 26 und in der Halle 6, in denen jeweils ein Rahmenprogramm stattfindet und sich die Dienstleister, Regierungsinstitutionen, Sonderwirtschaftszonen und Kammern des Landes präsentieren.

Das industrielle Davos

Das, was für die allseits begehrten Schlagzeilen sorgt, findet aber auch gar nicht an den Kojen der kleinen Aussteller statt. Die Bundeskanzle-

rin und amtierende EU-Ratspräsidentin wieder einmal gemeinsam mit dem türkischen Ministerpräsidenten bei der feierlichen Eröffnung, beim Messerundgang und beim deutsch-türkischen Wirtschaftsgipfel – das gibt die Bilder, die die Messe und ihre türkischen Partner wollen. Für die Organisation des „Summit“ am Messesamstag hat Hannover die Topadresse der deutschen Industrie gewonnen, den BDI. Er hat die nicht leichte Aufgabe eines Mediators übernommen, der die offenen Fragen im deutsch-türkischen Verhältnis ausgewogen moderiert – indem er Spitzenunternehmer aus beiden Ländern mit den Regierungen ins Gespräch bringt.

Hannovers Messesemacher gehen mit derlei Herausforderungen gewohnt professionell und protokollarisch um. Selbstverständlich bedeutet für sie eine Partnerland-Präsentation einen erheblichen Zusatzaufwand. Ohne Konzessionen beim Quadratmeterpreis dürften sie zudem eine regierungsnahe Organisation auch nicht zum Großauftritt motiviert haben. Aber das Convention Center mutiert wieder einmal für ein paar Tage in ein riesiges und wirklich in Deutschland einzigartiges Management-Meeting – deutsch-türkisch und international, mit entsprechender medialer Beachtung: Das Davos der industriellen Fertigung, bei dem man einfach dabei sein muss. Den Begriff „Hype“ kannte man in Hannover bislang nur von der CeBIT.

Neben den Tagesschau-Minuten kann die Deutsche Messe AG aber auch die öffentliche Fernwirkung in die Türkei gut brauchen. Und auch das Wohlwollen speziell der Istanbul Macher. Denn die Landesgesellschaft der Messe dort ist Auslandsvorstand Ernst Raues Lieblingstochter. Sie ist bedeutendster Player am umkämpften, aber noch nicht verteilten türkischen Messemarkt – schon zu einer Zeit, in der hochbezahlte Research-Abteilungen anderer internationaler Messeveranstalter die Türkei höchstens für Badeurlaube nutzten. Die CeBIT hat sich etabliert. Die Industriemesse WIN platzt aus allen Nähten. Wolfgang Pech hat sie im März 2007 gar zerteilen müssen, um Platz zu schaffen.

Die erfolgreiche Landesgesellschaft in der Türkei ist die Lieblingstochter des Auslandsvorstands.

Jetzt wäre ein größeres Gelände als das im Tüyap, in dem die Hannoveraner weit draußen vor den Stadtoren Istanbul Messen machen, Gold wert. Aber auf dem attraktivsten Gelände der Metropole, direkt am Flughafen, da sitzt aber CNR, der härteste Wettbewerber der Hannoveraner. Ob auch dessen smarte Eigentümerin Ceyda Erem sitzen muss, entscheiden bald die Gerichte. Sie und ihr ganzer Vorstand machten Ende März unerwartet Bekanntschaft mit der Staatsanwaltschaft wegen des Vorwurfs, Abrechnungen im Wert von fünf Millionen US-Dollar gefälscht zu haben – ausgerechnet für fiktive Messebeteiligungen im Ausland. Eine europaweit beachtete Großveranstaltung, engste Verbindungen zu den Entscheidern und dazu hervorragend akzeptierte und garantiert sauber durchgeführte Messen in der Türkei selbst: Es spricht einiges dafür, dass das Konzept „Partnerland“ nicht nur in Deutschland Früchte trägt. <<



JUNGE NUTZER

55 Prozent der Türken sind jünger als 30 Jahre. Sie haben ein riesiges Bedürfnis nach Information und Kommunikation.

© CeBIT

Digitaler Diwan

Auch in der digitalen Welt will die Türkei ihren Platz einnehmen. Das hat sie auf der CeBIT 2007 unterstrichen. Einen aufnahmefähigen ICT-Markt hat das Land jedenfalls: In der Türkei boomen Internet, Medien, Mobilfunk und mit den Unternehmen auch der Markt für Business-Software.

> TEXT: HANS GÄNG

Get-together@Niedersachsen: Der Titel der CeBIT-Veranstaltung des nördlichen Bundeslandes ist immer noch eine gute Umschreibung für die weltgrößte ICT-Messe generell. In Hannover hat auch die Türkei das Rampenlicht gesucht und an das Potenzial erinnert, dass das boomende Land für die unterschiedlichen Bereiche der Informations- und Kommunikationstechnologie darstellt.

Hohe Dynamik der türkischen Medienindustrie

„Vergessen Sie Paris, vergessen Sie London, vergessen Sie sogar New York. Und reden wir gar nicht erst über Berlin oder Hannover? Istanbul ist es!“ Der Musikproduzent Mousse T legt in der Podiumsdiskussion über den Medien- und ICT-Markt Türkei, zu der Niedersachsens Wirtschaftsminister Walter Hirche auf der CeBIT eingeladen hat, ein flammendes Bekenntnis ab. Istanbul ist für ihn der neue Hotspot der weltweiten Musikszene. Mousse T ist zwar türkischstämmig, aber in Deutschland geboren und aufgewachsen und hat den Musikmarkt der Türkei auch erst vor ein, zwei Jahren entdeckt. Zuvor konnte er viele Jahre den Antrieb, den eine quirlige Kreativszene für die digitalen Industrien bedeutet, in den westeuropäischen Musik-Metropolen studieren. „Heute bietet mir Istanbul die neuen Mixturen für Weiterentwicklung, die ich anderswo nicht mehr bekomme.“

Gunnar Köhne, deutscher TV-Korrespondent und Autor in Istanbul, beschrieb in einer eindrucksvollen Rede vor den 400 Zuhörern den Gegensatz zwischen der traditionellen Gesellschaft und ihren modernen Segmenten, für die moderne Medien und neuen Inhalte selbstverständliche Instrumente der Information und Unterhaltung geworden sind. Köhne: „55 Prozent der Türken sind jünger als 30 Jahre. Mit ihrem Informations- und Kommunikationsbedürfnis ist die junge Bevölkerung zu einem wichtigen Treiber für die Dynamik der türkischen Medienindust-



rie geworden.“ 20 nationale, 250 regionale und lokale Fernsehstationen bedeuten eine riesige Nachfrage nach Inhalten und Produktionstechnik. Dazu forcieren auch die führenden Medienkonzerne die Konvergenz der Inhalte-Plattformen und scheinen dabei auf eine immer größere Akzeptanz und Nachfrage in der jungen Bevölkerung der Türkei zu stoßen.

„Vergessen Sie Paris, vergessen Sie London, vergessen Sie sogar New York. Und reden wir gar nicht erst über Berlin oder Hannover: Istanbul ist es!“

Mousse T, Musikproduzent

Auf sich aufmerksam macht derzeit der größten Medienkonzern der Türkei, die Dogan-Gruppe. Sie bot für die Sendegruppe ProsiebenSat1 mit. Anfang April realisierte sie ihre größte Auslandsakquisition: Mit dem Kauf der TME-Mediengruppe reicht sie in Osteuropa und Russland auf einen Schlag den internationalen Wettbewerbern das Wasser. Die für Strategie zuständige Hanzade Dogan repräsentierte die Türkei im CeBIT-Eröffnungskongress. Von ihren älteren Kollegen aus den gesättigten Märkten wurde die erst 31-jährige Chefin der Zeitungsgruppe des Konzerns um die Jugendlichkeit ihres Marktes beneidet.

Einer der größten Märkte Europas

Die reinen Zahlen zeigen, wie interessant der Markt für die neuen digitalen Anwendungen und Plattformen tatsächlich ist. Beispiel Mobilfunk: Der Branchenverband MOBISAD vermeldet für 2006 ein weiteres Wachstum der Mobilfunkteilnehmer um 22 Prozent. Die 53,4 Millionen Teilnehmer machen aus der Türkei den zweit- oder drittgrößten Markt in Europa, je nachdem wie gezählt wird. Im Jahre 2004 zählte das Land noch 34,7 Millionen Abonnenten. Marktführer bleibt Turkcell, mit 30,8 Millionen Netzteilnehmern mit Abstand der Marktführer. An ihm sind der finnische Konzern TeliaSonera zu 37,1 Prozent und die russische Alfa-Gruppe zu 13,2 Prozent beteiligt, er baut auch in den Nachbarländern seine Marktstellung aus. Vodafone hat sich bei Telsim engagiert und ist derzeit mit rund zwölf Millionen Kunden zweitgrößter Akteur. Das drittgrößte Unternehmen Avea plant für 2007 neue Investitionen in Höhe von insgesamt 250 Millionen US-Dollar.

Auf dem Weg zur Informationsgesellschaft

Die Türkei wird im 2. Halbjahr 2007 mit den Ausschreibungen von vier neuen Mobilfunknetzen der dritten Generation (G3/UMTS) beginnen. Die Regierung verfolgt mit ihrem „e-Transformation Turkey Project“ ehrgeizige Ziele. Bis zum Jahr 2010 sollen in den IT-Sektor insgesamt 2,9 Milliarden YTL investiert werden, mehr als die Hälfte davon schon 2007. Während die Türkei mit einem Anteil des Telekommunikationssektors am BIP von circa 3,3 Prozent innerhalb der OECD-Staaten (Durchschnitt: 3,2 Prozent) eine mittlere Stellung einnimmt, liegt der entsprechende Anteil im IT-Bereich mit nur 0,8 Prozent deutlich unter dem OECD-Durchschnitt (2,9 Prozent).

Der Anteil der Personen mit Zugang zum Internet an der Gesamtbevölkerung betrug 2005 lediglich 13,9 Prozent. Dieser soll bis 2010 auf 51 Prozents steigen. Der Anteil der privaten Haushalte mit an das Internet angeschlossenen PC soll von sieben auf 48 Prozent steigen.

Damit die türkischen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, sollen vor allem KMU an IT herangeführt werden. Der PC-Einsatz soll von heute 61 Prozent bis 2010 auf 95 Prozent wachsen. Der Anteil der Betriebe mit Breitband-Internetzugang soll bis 2010 von 20 auf 70 Prozent steigen. Circa 90 Prozent der Betriebe sollen dann in der Lage sein, mit dem Staat elektronisch zu kommunizieren. Der türkische IT-Markt expandierte so im Jahr 2006 um 20 Prozent und erreichte ein Umsatzvolumen von rund fünf Milliarden US-Dollar. Unter Berücksichtigung der Telekommunikation lag das gesamte Marktvolumen bei 14 Milliarden US-Dollar. Der türkische IT-Markt wird von der Hardware-Sparte dominiert, die seit 2002 jährlich zweistellige Wachstumsraten verzeichnete. Die wichtigsten Marktakteure sind hier die Herstellerfirmen Beko, Asus, Vestel, Escort, Dell, HP, Compaq, Epson und Brother. Die Zahl der genutzten PC in der Türkei wird gegenwärtig auf sechs Millionen geschätzt. Angesichts der jungen und wachsenden Bevölkerung (circa 73 Millionen Einwohner) ist der PC-Markt von einer Sättigung noch weit entfernt.



>> MOUSSE T

Der Musikproduzent Mousse T ist von Istanbul begeistert. Die Metropole am Bosphorus ist für ihn der noch weitgehend unentdeckte neue Hotspot. Kreativszene und Medienindustrie holen sich dort neue Impulse. „Heute bietet mir Istanbul die neuen Mixturen zur Weiterentwicklung, die ich anderswo nicht mehr bekomme.“

Dass auch der türkische Markt für Software und Unternehmensapplikationen explodiert, machte Tugrul Tekbulut, CEO des Softwareunternehmens 360 und Präsident des Softwareverbands TÜBISAD, deutlich. Die Türkei nimmt nach dem World Competitive Report den zwölften Rang bei den Technologie-Skills ein. Für den Software-Markt sagte Tekbulut ein Wachstum von 20 Prozent jährlich bis zum Jahr 2010 voraus. Auf der CeBIT unterzeichnete TÜBISAD ein Abkommen mit dem deutschen Branchenpartner Bitkom. Beide Verbände wollen CeBIT in Hannover und Istanbul stärker nutzen, um Kooperationen der Mitgliedsunternehmen zu fördern. Auf dem Niedersachsen-Podium empfahl Tekbulut die Türkei auch als Nearshoring-Standort. Die Möglichkeiten dort seien leider nahezu unbekannt. Tugrul Tekbulut: „Die Zeiten, in denen in Europa noch nicht mal die Zeitzone Türkei bekannt war, wird bald vorbei sein.“ <<

Neue Chancen – hier wie dort

Nur europäisch aufgestellte IT-Dienstleister haben bei den dynamischen Firmen der Türkei gute Chancen. Bülent Uzuner beobachtet die Entwicklung seiner Kunden ganz genau. Die Oldenburger BTC AG wächst mit – in ganz Europa und in der Türkei.

> INTERVIEW: HANS GÄNG

> Herr Uzuner, die Türkei empfiehlt sich jetzt als Standort für Offshoring oder genauer gesagt für Nearshoring. Was halten Sie davon?

Da bin ich mir nicht ganz sicher, ob die Türkei sich gegen Standorte wie Bulgarien oder Ungarn als EU-Länder noch durchsetzen kann. Schließlich nähert sich wegen des Booms das türkische Kostenniveau bei gut qualifizierten IT-Experten dem europäischen derzeit ziemlich rasch an. Mir ist es ganz wichtig zu betonen: Wir sind ein Exporteur von IT-Dienstleistungen. Wir exportieren Know-how aus Deutschland. Unsere Zielmärkte sind Deutschland, Schweiz, Polen und die Türkei mit eigenen Standorten und weitere europäische Länder projektorientiert. Wir sind in der Türkei nicht in Sachen Offshoring unterwegs.

> Sie setzen mit ERP-Lösungen auf Industriekunden. Wie wichtig sind türkische Unternehmen für Sie als Kunden?

Wir beobachten mit großem Interesse, wie türkische Unternehmen in Europa expandieren. Nehmen Sie die Ezcacibasi Group, die mit Akquisitionen in Irland und im rheinischen Kerpen auf den europäischen Markt drängt. Oder Uzel, ein Mischkonzern, der aus der Landmaschinenproduktion kommt. Auch der Haushaltsgerätehersteller Beko wird in



© BTC

>> BÜLENT UZUNER

ist ein türkischstämmiger Unternehmer aus Niedersachsen. Vor gerade einmal sechs Jahren wurde die Oldenburger BTC AG als IT-Consulting-Unternehmen gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen schon 800 Mitarbeiter, gehört zur EWE-Gruppe und agiert an 15 Standorten in Deutschland, Schweiz, Polen und der Türkei. Das Spektrum der IT-Dienstleistungen reicht von SAP-nahen Unternehmenslösungen, Outsourcing-Services bis hin zur Prozessberatung.

Deutschland noch von sich reden machen. In der Türkei sind auch die Energieversorger wie Bursagaz, Ipragaz und Zorlu Energie dynamisch expandierende Unternehmen. Aber auch der türkische Mittelstand bricht jetzt auf nach Europa. Wir wissen, diese Unternehmen nehmen genau wie ihre europäischen Wettbewerber ihre Dienstleister bei der Internationalisierung mit. Das ist unsere Chance, hier wie dort. Wir begleiten Unternehmen in beide Richtungen.

> Wie hoch ist die Akzeptanz von Software zur Unternehmenssteuerung bei den türkischen Unternehmen?

Der Markt ist da. Die meisten großen Unternehmen haben eine klar definierte IT-Strategie, in der wir uns positionieren können. SAP ist in der türkischen Wirtschaft schon weit verbreitet, beinhaltet aber noch viel Potenzial. Das dafür notwendige Bewusstsein von abzubildenden Unternehmensprozessen, von der Notwendigkeit des Business Process Reengineering sowie vom Nutzen von ERP-Systemen wird immer stärker. Dort, wo im Mittelstand die Softwareauswahl ganz stark über den Preis entschieden wird, haben lokale Anbieter mit Individuallösungen und Schattentrends selbstverständlich auch eine Chance. Allerdings verlangen in vielen der rasch wachsenden türkischen Unternehmen die implementierten Insellösungen die Integration und die Harmonisierung von Prozessen. Wir nutzen diese Chance, in den Unternehmen nun verstärkt Prozessberatung zu leisten.

> Wie gut sind die IT-Leute in den türkischen Unternehmen?

Bei den türkischen Kunden haben wir es in der Regel mit absoluten IT-Professionals zu tun. Oft sind das lernbegierige junge Leute, die eine Ausbildung an den privaten oder modernisierten staatlichen Top-Universitäten absolviert haben. Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung sind sie den gleichaltrigen Gesprächspartnern aus Deutschland oft sehr weit voraus. Sprachlich sind sie aber auch den Deutsch-Türken weit voraus, denn das Business-Türkisch hat sich von der Alltagssprache hier bei uns ziemlich abgekoppelt.

> Wie unterscheidet sich die Geschäftspraxis am Bosphorus von der in Deutschland?

Meine Erfahrung ist, dass es keine signifikanten Unterschiede mehr zur Geschäftspraxis in Deutschland gibt. Unsere Gesprächspartner sind gut ausgebildet, können sich auf dem internationalen Parkett gut bewegen, arbeiten genauso stringent und zielorientiert wie wir. Hin und wieder gibt es Abweichung – wie in manchen südeuropäischen Ländern auch – in der Akquisitionsphase. Die dauert manchmal sehr lange. Dass manche Aussagen bewusst vage gehalten werden, dass gehört zur mediterranen Mentalität <<

Sie wollen in die Türkei? Wir erwarten Sie.



Gut, wenn man Partner hat, die sich auch in unbekanntem neuen Märkten auskennen: KPMG unterstützt Sie mit zukunftsorientierten Strategien und praxiserprobten Lösungen speziell im europäischen Perspektivmarkt Türkei. Für interessierte Investoren haben wir das Know-how unserer türkischen Länderspezialisten in der Emerging Markets Practice gebündelt. Mit vereinter Kompetenz beraten wir Sie dabei, die Chancen des Markteintritts richtig zu beurteilen, mögliche Risiken zu minimieren und bieten fachkundige Unterstützung bei der Umsetzung Ihrer Ziele. Bitte sprechen Sie uns an! Unsere Türkei-Spezialisten in Deutschland und die Kollegen direkt vor Ort stehen für Sie bereit. Für weitere Informationen: Ergün Kıs, T +49 211 475-7857, ekis@kpmg.com

www.kpmg.de/emergingmarkets

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG

Junge Märkte, neue Medien

Hanzade Doğan verändert die Türkei. Zuerst hat sie den führenden Internetanbieter des Landes gegründet. Jetzt treibt sie als Chefin der Zeitungsgruppe des größten Medienkonzerns der Türkei die Konvergenz von alten und neuen Medien voran. Im Gespräch mit „Business Türkei“ erklärt sie, was das für die Leser, die Medienmacher und für die türkische Gesellschaft bedeutet.

> INTERVIEW: HANS GÄNG

> Welche Rolle spielt das Internet heute in der Türkei?

In der Türkei steigt die Zahl der Internetnutzer rasant. Heute nutzen bereits 23 Prozent der Bevölkerung – das heißt 16,5 Millionen Türken – das Internet. Rund 82 Prozent der Internetnutzer sind zwischen 15 und 34 Jahre alt. Aufgrund der jungen Bevölkerung wird die Zahl der Internetnutzer in den kommenden Jahren weiter schnell wachsen. Bei B2B-Anwendungen profitieren sowohl der Handel als auch das produzierende Gewerbe vom schnellen Zugriff auf Informationen. Auch wir passen uns an die sich wandelnden Gewohnheiten der Verbraucher an. Jedes Jahr kaufen mehr Leute online ein, kommentieren und bewerten Nachrichten auf Internet-Plattformen, tauschen sich auf Websites aus und bloggen. Das Internet ist Teil des öffentlichen Lebens in der Türkei geworden. Die hohen Wachstumsraten machen deutlich, dass das Internet sowohl in den Medien- als auch in der Geschäftswelt eine immer bedeutendere Rolle spielen wird.

>>> HANZADE DOĞAN

ist CEO der Zeitungsgruppe des Doğan-Konzerns. Nach einem Studium an der London School of Economics und der Columbia University war sie Analystin bei Goldman Sachs in London und hat dabei die globalen IT- und Medienmärkte beobachtet. Sie hat Doğan Online nach der Gründung in wenigen Jahren zum Marktführer gemacht. Der Medienkonzern, in dem sie nun für die Strategie zuständig ist, beschäftigt 7.000 Mitarbeiter und gibt acht Tageszeitungen heraus, darunter die bekanntesten und auflagenstärksten des Landes, Hürriyet, Milliyet und Radikal.

> Wie wird sich die Medienlandschaft Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren entwickeln?

Als Medienunternehmen können wir nicht verleugnen, dass die Innovationen auf dem Feld der Internet-Technologie in den kommenden Jahren Chancen bieten. Aber sie können auch zu einer Bedrohung für diejenigen werden, die sich nicht rechtzeitig auf neue Entwicklungen einstellen. Konvergenz, das heißt das Aufbrechen der Grenzen zwischen den einzelnen Medienplattformen, ist der Schlüssel für nachhaltiges Wachstum.

Bei der Doğan Zeitungsgruppe veröffentlichen wir Nachrichten in gedruckter Form in unseren Zeitungen, strahlen aber auch Videos auf unserer Website aus. Letztendlich sind wir weder eine Zeitung

noch ein Fernsehsender noch ein Internetunternehmen, sondern ein Multimedia-Unternehmen.

> Welche Inhalte und Formate sind die Antriebskräfte für weiteres Wachstum?

Bis zum Web 2.0 flossen die Informationen in eine Richtung – vom Verleger zum Leser beziehungsweise Zuschauer. Heute wirken immer mehr Leute bei der Erzeugung und Verbreitung von Inhalten zusammen. Ich möchte auf keinen Fall von Nutzern bereitgestellte Inhalte (user generated content) schlecht machen. Jedoch bin ich der Auffassung, dass die Technologie, die es Nutzern erlaubt, an der Schaffung von Inhalten mitzuwirken, den Wert professionell hergestellter Inhalte nicht mindert. Gute Inhalte werden auch in Zukunft der Schlüssel zum Erfolg sein. Dabei hat der Technologiewandel keinerlei Auswirkung auf die Bewertung des Inhalts: Guter Inhalt zeichnet sich dadurch aus, dass er für das breite Publikum interessant ist. Allerdings müssen Redakteure und Produzenten stärker auf die Meinungen der Zuschauer und Leser eingehen. Und Informationen müssen in verschiedenen Formaten bereitgestellt werden – als Video, Text, Blog und so weiter.

> Welche Rolle werden Web-2.0-Formate für die Entwicklung Ihrer Mediengruppe spielen?

Unsere Leser und Zuschauer werden in Zukunft eine aktivere Rolle spielen. Unsere Leser möchten nicht nur Nachrichten lesen sondern sie auch kommentieren. Auf der Milliyet-Website hinterlassen die Nutzer jeden Monat zwei Millionen Kommentare. Wir haben mehr als 2.000 aktive Blogger. Aber die Zahl der Nutzer, die die von anderen Nutzern bereitgestellten Inhalte auf unserer Website aufrufen, ist immer noch deutlich unter der Zahl der Nutzer, die unsere originären Inhalte abrufen. Wir versuchen also, uns auf die neuen Web-2.0-Formate einzustellen: Nutzer können Nachrichten kommentieren und sie nach ihrer Bedeutung einstufen. Darüber hinaus bitten wir sie, ihre eigenen Blogs auf unsere Seite zu stellen. Dennoch sind wir nicht der Auffassung, dass das Web 2.0 originäre Inhalte verdrängen wird. Trotz des Wirbels um den „user generated content“ sprechen die Statistiken doch eine ganz andere Sprache. Wir analysieren den Markt jedoch ständig, führen neue Web-2.0-Dienste ein und legen so die Grundlage für nachhaltiges Wachstum.

> Planen Sie, internationale Märkte zu erschließen?

Da wir eine unbestrittene Dominanz in jedem Mediensegment in unserem Heimatmarkt haben, ist die internationale Expansion für uns eine fast selbstverständliche Wachstumsstrategie.



„Jeder kann seine Meinung und sein Wissen über Blogs und Wikis mit der ganzen Welt teilen. Diese Transformation wird zwangsläufig tief greifende Auswirkungen auf die sozialen, politischen und kulturellen Strukturen des Landes haben.“

> Wie würden sie die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Doğan Media Group bewerten?

Die Doğan Mediengruppe ist einzigartig. Es existieren nur wenige Medienunternehmen, die über unsere Erfahrung und Know-how verfügen. Wir sind vertikal diversifiziert, sowohl hinsichtlich der Schaffung, als auch der Distribution von Inhalten. Als Medienunternehmen schaffen wir Inhalte für Zeitungen, Magazine, Fernsehen, Radio, Websites und so weiter. Für jede dieser Medienplattformen haben wir unsere eigenen Vertriebskanäle. Vor kurzem haben wir beispielsweise D-Smart, einen digitalen Satellitensender und den D-Smile ADSL-Service gestartet. Ich bin überzeugt, dass dieses umfassende Know-how unser entscheidender Wettbewerbsvorteil ist. Es ist uns in den vergangenen fünf Jahren gelungen, unsere traditionellen Medien mit den neuen Technologien zu verschmelzen. Wir sind daher auch hinsichtlich unserer internationalen Strategie zuversichtlich.

> Glauben Sie, dass internationale Medienunternehmen verstärkt den türkischen Markt für sich entdecken werden?

In den vergangenen vier Jahren wuchsen unsere Anzeigenerlöse um 30 Prozent pro Jahr. Selbstverständlich möchten auch internationale Medienunternehmen ein Stück vom Kuchen abhaben. Die Doğan Gruppe ist gewinnbringenden Partnerschaften gegenüber aufgeschlossen. Wie Sie wissen, hält Axel Springer einen Minderheitsanteil an unserer Fernsehgruppe. Und wir betreiben CNN Türk als Joint Venture zusammen mit Time Warner.

> Wie bereitet die Doğan Mediengruppe Redakteure und Mitarbeiter auf die digitale und internationale Zukunft der Medien vor?

Bei Doğan Media hat jedes Medium seine eigene Website. Unsere Websites Milliyet.com und Hürriyet.com sind hinsichtlich der täglichen

Seitenaufrufe Nummer drei beziehungsweise vier auf dem türkischen Markt. Die Milliyet-Website wurde im Februar über 500 Millionen Mal abgerufen. In den vergangenen Jahren haben wir begonnen, unsere Internetredaktionen und Zeitungsredaktionen zusammen zu legen. Internetredakteure nehmen an den Redaktionsitzungen der Zeitungen teil. Unsere Anzeigenverkäufer arbeiten beim Verkauf von Anzeigen für unsere Websites und Zeitungen zusammen. In unsere Gruppe ist jeder genauestens über die aktuellen Veränderungen im Mediensektor informiert. Niemand in der Gruppe ignoriert die aktuellen Entwicklungen, sondern jeder ergreift die Initiative, um an der Zukunft der Gruppe und der Medien in der Türkei mitzuwirken.

> Ist das Bildungssystem in Europa und der Türkei bereits in der Lage, die notwendigen Kenntnisse für das digitale Zeitalter zu vermitteln? Welchen Beitrag leisten Medien zur Bildung?

Nur wenige Länder haben es geschafft, ihr Bildungssystem an die Veränderungen in der Gesellschaft anzupassen. Die Bildungspolitiker müssen begreifen, dass die Kinder sich heute stark von denen von vor zehn Jahren unterscheiden – nicht nur aufgrund der Entwicklung des Internets. Heute werden die Kinder in das Informationszeitalter hineingeboren. Also müssen wir ihnen neue Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln. Die elektronischen Medien sorgen für soziale Veränderungen. Dies beginnt mit dem einfachen und kostengünstigen Zugang zu Informationen. Ein Kind in einem kleinen Dorf in der Osttürkei kann ohne weiteres auf die Vorlesungen am Massachusetts Institute of Technology zugreifen. Darüber hinaus kann jeder seine Meinung und sein Wissen über Blogs und Wikis mit der ganzen Welt teilen. Diese Transformation wird zwangsläufig tiefgreifende Auswirkungen auf die sozialen, politischen und kulturellen Strukturen eines Landes haben. <<



Selin und Christian Feiland arbeiten beide als Journalisten in Istanbul. Christian lebt seit 1997 in der Türkei und ist Geschäftsführer seiner eigenen Medienagentur.

Praktikum oder Traumjob

In der Türkei ist Journalismus ein Traumberuf. Der Konkurrenzkampf um feste Stellen und gute Aufträge ist hart. Von Deutschland aus ist der Einstieg besonders schwer. Vier Erfahrungen und ein Projekt.

> TEXT: NESLIHAN ÖZSENLER

Selin Feiland begann im November 2004 bei der Doğan Burda Rizzoli Gruppe zu arbeiten. Über ein Jahr verfasste die damals 26-jährige dort als freie Journalistin Reportagen im Themenbereich Dekoration. Manchmal ging sie zusammen mit dem Fotografen auch zu fertig eingerichteten Häusern, Restaurants, Hotels oder Büros, um dort zusammen mit den Eigentümern Reportagen zu verfassen. Am liebsten waren ihr die Außentermine, für die ihr ein Chauffeur zur Verfügung gestellt wurde.

Ohne Kontakte geht nichts

Damals gehörten zu ihrem Job überwiegend thematische Set-Up-Erstellungen, das heißt sie richtete zum Beispiel einen Hochzeitstisch in einem der renommiertesten Istanbul Hotels aus und verfasste darüber dann einen detaillierten Bericht. Einmal im Monat gab es ein Redaktionstreffen,

an dem fünf Freelancer teilnahmen, die ihre Aufträge auf dem Wege eines Brainstormings erhielten. „Ohne Kontakte geht hier in der Istanbul Journalismusbranche gar nichts. Freelance Jobs sind zwar in den großen Verlagen illegal, aber sie werden geduldet, weil in Wirklichkeit alle Verlage so arbeiten müssen. Warum? Es fehlt an Geld. Nur der Redaktionschef, der Chefredakteur, der Grafiker und zwei Journalisten sind fest angestellt.“ Wie die anderen Redakteure und Grafiker konnte sie von den Honoraren allein nicht leben. So arbeitete sie nebenher zum Beispiel bei der Katalogerstellung auch für private Kunden. Selin erinnert sich noch sehr gut an das geringe Gehalt von damals: „Für vier Tage harte Arbeit und die vielen Überstunden habe ich so circa 100 Euro plus Spesen verdient. Bei einem weltweit bekannten Verlag mitzuarbeiten – das war dennoch ein Traum, der in Erfüllung ging.“ Sie packte die Chance beim Schopf und stellte sich der journalistischen Herausforderung. Selin musste sich bei der Themenfindung, Aufbe-

reitung, Recherche oder auch Übersetzungen von Fachtexten immer wieder gegenüber der Konkurrenz behaupten. Mit Erfolg: Alles was sie anpackte landete auf dem Titel, so dass ihr nach einem Jahr freiberuflicher Mitarbeit eine Festanstellung angeboten wurde. Doch als Selin schwanger war, wurde es mit der Festanstellung erst einmal nichts.

Auch ihr Mann Christian Feiland arbeitet als Journalist. Im Januar 1997 zog Christian Feiland als freier TV-Journalist in die Türkei. Er sprach damals kein Türkisch. In Berlin hatte er in der Volkshochschule einen Grundkurs Türkisch besucht, aber keine praktischen Erfahrungen gesammelt. Er hatte sich schon von Berlin aus ein bis zwei Monate vorher für eine Stelle als fester beziehungsweise freier TV-Journalist bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten in Istanbul beworben, blieb aber erfolglos.

Vor Ort in Istanbul ergab sich dann aber doch ein Job beim ARD-Studio Istanbul. Ausschlaggebend für die Zusammenarbeit mit der ARD war Christians vierjährige Erfahrung als Radio- und TV-Journalist, Cutter und Kameramann in Berlin und im Ausland. Wegen seiner damals schlechten Türkischkenntnisse arbeitete er in den ersten sechs Monaten als Cutter, bei der Erstellung der Timecodelisten von Schnittbildern und Rohschnittlisten mit. Während er bei der ARD tätig war, nahm er auch Kontakte zu privaten Fernsehsendern wie RTL, Pro7 und Sat 1 auf. Christian lächelt und sagt: „Ich war einfach zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Schon damals gab es in Istanbul einige deutsch-türkische Produktionsfirmen, die als Zulieferer für private TV Sender gearbeitet haben. Ich hatte den Vorteil, dass ich ein Deutscher war und genau wusste, „was“ die deutschen Medien „wie“ wollten.“

Ertan Erdiç ist gebürtiger Istanbuler. Seit fünfzehn Jahren arbeitet er als Journalist und Kameramann. Schon als Gymnasiast wusste er genau, dass er einmal TV-Reporter werden will. Die schwierige Aufnahmeprüfung zur Istanbul Marmara-Universität schaffen nicht viele. Heute ist er einer der wenigen Kameraleute in der Türkei, die einen Uniabschluss haben. Doch für ihn ist es das größte Privileg, als Kameramann in der Türkei zu arbeiten. „Bei einem Sender wie Star TV zu arbeiten, ist für einen Kameramann eine vergleichbare Ehre wie für einen Fußballspieler für eines der großen Teams Fenerbahçe, Beşiktaş oder Galatasaray zu spielen. Man spielt in der ersten Liga mit und alle Augen sind auf einen gerichtet“, sagt der humorvolle 34-jährige mit einem entwaffnenden Lächeln.

Die Beziehungen der Kameraleute untereinander sind sehr gut. Durch die jahrelange Zusammenarbeit sind sie alle gute Freunde geworden, beteuert Erdiç. Sie passen aufeinander auf, denn bei dieser Arbeit geht es auch um die richtige Selbstdarstellung, um das was man sagt und wie man wirkt. „Da können die Kameraleute sich untereinander oft das nötige Feedback und wichtige Tipps geben“, sagt Erdiç mit ernster Mine. „Mein Ziel ist es, immer einer der besten Kameraleute der Türkei zu bleiben.“ Wenn Ertan die deutschen Nachrichten sieht, bemerkt er gewisse Unterschiede zu den hiesigen. „Die meisten deutsch-türkischen Kameraleute legen nicht ganz so viel Elan an den Tag, wenn es um die umfassende Berichterstattung geht“, so Erdiç mit bedrückter Stimme. Er frage sich oft, weshalb bestimmte Szenen, die sie doch alle gesehen haben und die wirklich packend waren, später nicht mehr auftauchen. Der Grund: Sie wurden gar nicht eingefangen! „Bei der Umsetzung gelingt es also manchmal nicht, eine Entsprechung des Geschehens in der Bildsprache“

DIGITALER BRÜCKENSCHLAG

Ein Internet-Projekt schlägt Brücken. Stephan Hibbelers Istanbul Post liefert mehr als Nachrichten für die Community.

Informationen aus der Türkei in deutscher Sprache – das ist der Kern des Anliegens der Istanbul Post, einer wöchentlichen Internetzeitung aus Istanbul. Mit den Schwerpunkten Politik und Wirtschaft informiert sie in knapper Form über die Ereignisse und Diskussionen einer Woche in der Türkei. Neben aktuellen Wirtschaftsdaten werden häufig auch Übersetzungen türkischer Kolumnisten geboten.

Gegründet hat die Istanbul Post Stefan Hibbeler, der ein gefragter Autor ist. Nicht nur bei der „Business Türkei“, sondern auch bei der Friedrich Ebert Stiftung, für er einen Bericht zum Umweltschutz in der Türkei geschrieben hat. Bei der Böll-Stiftung hat er einen Aufsatz zur türkischen Diskussion über den Völkermordvorwurf an den Armeniern publiziert. Ziel der Istanbul Post ist es, eine möglichst große Bandbreite an Informationen zur Verfügung zu stellen: thematisch wie auch hinsichtlich ihrer Form. Von Kurzinformationen bis zu umfangreichen analytischen Beiträgen reicht die Bandbreite. Großen Wert legt die Redaktion dabei auf ein ausgewogenes Informationsangebot: Zwar mögen einzelne Beiträge Stellung beziehen – doch grundsätzlich sollen alle Standpunkte einer Auseinandersetzung dargestellt werden.

Interessantes Nachrichtenangebot

Die Reaktionen der Leserschaft sind positiv – gerade Geschäftsleute, die darauf angewiesen sind, die Entwicklungen in der Türkei zu verfolgen, jedoch nicht die Zeit haben, die viel detaillierteren und dazu noch kostenpflichtigen Pressespiegel verschiedener Agenturen zu verfolgen, bietet die Istanbul Post ein interessantes Nachrichtenangebot. Sie finden sowohl allgemeine aktuelle Informationen wie auch sehr spezifische, die auf die Bedürfnisse derer abgestimmt sind, die in der Türkei leben oder beruflich an ihr interessiert sind.

Quellen immer verknüpft

Der wöchentliche Newsletter der Istanbul Post erreicht mehr als 1.500 Abonnenten, die meisten davon in Deutschland, der Türkei, Österreich und der Schweiz. Zu den Lesern gehören auch im Ausland lebende Türken, die es vorziehen, sich in deutscher Sprache über die Entwicklungen in der Türkei zu informieren. Herzstück jeder Ausgabe der Istanbul Post ist der Wochenspiegel, der in knapper Form über die Ereignisse der vergangenen Woche informiert und alle Links zu Meldungen und neuen Beiträgen enthält. Dieser Wochenspiegel kann zugleich als Email abonniert werden. Neben dem Wochenspiegel erscheinen Kurzmeldungen und Wirtschaftsmeldungen sowie Artikel. Meldungen enthalten immer einen Hinweis auf eine Quelle, so dass bei Bedarf weitere Informationen vom türkischen Original bezogen werden können. Eine Kleinanzeigen-seite bietet einen Wohnungsmarkt, Stellenanzeigen, Angebote von Geschäftskontakten und Dienstleistungen. Ergänzt werden die Informationen durch einzelne Veranstaltungshinweise.

che zu finden“, bedauert Erdinç. Ein großes Lob spricht er jedoch den deutsch-türkischen Reportern aus, die sehr gut live moderieren könnten. Der Vater einer vierjährigen Tochter kann sich nicht vorstellen, als Freiberufler zu arbeiten. Die Lebenshaltungskosten sind insbesondere in Istanbul zu hoch. Für Erdinç ist es von großem Vorteil, fest angestellt zu sein. Seine erste Kamera allerdings, finanzierte er sich noch durch freie Mitarbeit bei Star TV. Damals studierte er an der Marmara-Universität im dritten Semester Radio-, Fernseh- und Kinofilmproduktion. Das war 1992 – das Jahr in dem die ersten privaten Fernsehsender in der Türkei gegründet wurden. Bei sehr gutem Lohn startete er zu diesem frühen Zeitpunkt seine Karriere und ist heute einer der wenigen Auslandskorrespondenten seines Senders.

Bereits mit 22 Jahren volontierte Derya Bozdiñ als Nachrichtenjournalistin bei Show TV. Die studierte Philosophin, die einmal Ärztin werden wollte, hat sich auf Gesundheitsthemen spezialisiert. Derya Bozdiñ wünscht sich von ihren deutsch-türkischen Praktikanten beim Sender mehr Phantasie, wenn sie Themenvorschläge machen. Die Erfahrungen der Praktikanten sind schließlich völlig andere als die eines Routiniers, der in der Türkei lebt. Ihr Blickwinkel als Deutsch-Türken erlaubt es ihnen, Dinge ganz anders wahrzunehmen und eventuell sogar, sie als Einzige zu bemerken. Derya findet es verwunderlich, dass der Enthusiasmus dieser jungen Journalisten sich zu weilen in Grenzen hält. Vielleicht liegt es an der vernachlässigten Muttersprache, mutmaßt sie. Bilingualität ist für die Deutsch-Türkin, die bereits mit acht Jahren ihre deutsche Heimat verließ, um wieder in Istanbul zur Schule zu gehen, ein Privileg. Ihre Eltern sprachen zuhause deutsch, um ihren Wortschatz zu erhalten. Diesen Sinn für Sprache vermittelt Derya auch den angehenden Redakteuren aus Deutschland. Packend erzählt die heute 27-jährige von ihren ersten Erfahrungen als Reporterin. Bei einer Vernissage verpasste sie damals den skandalösen Auftritt des Abends. Weil sie mit ihrem Kameramann nicht ganz bis zum Schluss geblieben war, gab es keine Aufnahmen der Künstlerin, wie sie ihrem Geliebten ein Bild um die Ohren schlug, weil dieser nicht für ein Pressefoto mit ihr hatte posieren wollen. Seither versäumt sie es nie, Veranstaltungen bis zum Ende zu verfolgen. „Man sollte immer das hervorheben, was einen Nachrichtenwert hat und Interesse beim Zuschauer weckt“, sagt sie überzeugt. Ihr Traum ist es, bald als Autorin für Magazine tätig zu werden, denn beim TV-Journalismus schränkt die Bildsprache die Wortwahl ein. <<

Nachwuchsförderung

Journalisten gesucht

Die türkischsprachige Tageszeitung Hürriyet hat im Februar ein neues Projekt mit dem Titel: „1.000 junge Journalisten gesucht“ für die hier in Deutschland lebenden Deutsch-Türken gestartet. Neslihan Özsenler sprach mit der Hürriyet-Koordinatorin Gülsah Koç über das Projekt.

> Was ist das Ziel dieses Projekts?

Mit unserem Projekt „1.000 genc gazeteci araniyor“ (1.000 junge Journalisten gesucht), möchten wir jungen Menschen Mut machen, auch auf diese Weise aktiv zu werden. Wir ermöglichen türkischstämmigen Jugendlichen ihr journalistisches Können unter Beweis zu stellen. Natürlich steht dabei ihre Bilingualität an erster Stelle. Das Ziel dieses Projektes ist die 4. Generation „direkt“ anzusprechen.

> Wie kamen Sie auf die Idee?

Die 4. Generation der türkischstämmigen Jugendlichen wächst hier auf. Wir haben sehr großes Interesse am Leben dieser 4. Generation und wollen sie auf dem Weg zum Traumberuf Journalismus begleiten und unterstützen. Tatsache ist, dass diese Jugendlichen besser Deutsch als Türkisch sprechen. Insbesondere mit der „Young Hürriyet“ – die vierseitige, deutsche Beilage erscheint jeden Freitag – wollen wir ihnen eine Plattform geben.

> Wie findet die Ausbildung statt?

Wir laden die Bewerber ein, führen ein Vorstellungsgespräch und lassen sie einen Bericht schreiben. Zeigt sich dieser Bewerber engagiert, kommt er in die engere Wahl. Natürlich haben diese Bewerber die Möglichkeit, in die Redaktion zu kommen und beim Erstellen der „Young Hürriyet“ mitzuwirken.

> Wie groß ist das Interesse?

Innerhalb von zwei Monaten gingen deutschlandweit bis zu 500 Bewerbungen bei unseren Redaktionen ein. Viele schicken uns ihre Bewerbungen mit Leseproben zu, von denen wir dann auch einige sofort abdrucken. <<

BUSINESS

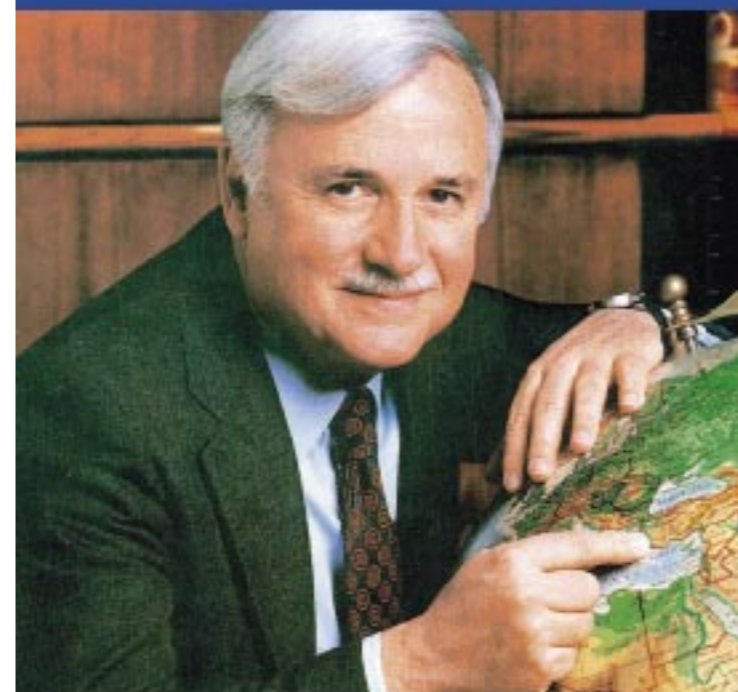
Türkel



Recht und Wirtschaft der Türkei

www.localglobal.de/shop

ESBAŞ



300 enterprises

15,000 workers

25 billion in US \$ in International Trade



THE RIGHT PLACE...

THE RIGHT STUFF...

RIGHT ON THE MONEY.

ESBAŞ

FOREMOST INDUSTRIAL PARK IN TURKEY

The only Turkish Free Zone Development and Operating Company to be awarded with 4 quality certificates: ISO 9001/2000, ISO 14001, OHSAS 18001 and HACCP



Welcome to the foremost modern Industrial Park in Turkey for manufacturing and trade... serving the European Union and the fastest growing developing markets of Eastern Europe, Russia, and the Middle East.



The Zone is ideally situated in beautiful historic and cosmopolitan Izmir-Turkey's third largest City with a population of 3.5 million.



Global companies such as Delphi Packard, Hugo Boss, Eldor Electronics, Delphi Diesel, Vestel, Volvo, New Holland, Sif JCB, PFW-HS, FTB Lisi, Akzo Nobel and Enercon Aero have operated in the Zone for a number of years.

ESBAŞ Gaziemir, Izmir, TURKEY

CONTACT US NOW: Tel:+90 232 251 3851 Fax:+90 232 251 4807
CHECK US OUT: www.esbas.com.tr e-mail: info@esbas.com.tr

Fertigung vor Ort

Eine Standortverlagerung in die Türkei erschließt neues Wachstum, senkt Kosten und sichert damit den heimischen Standort. Doch die einzelnen Schritte wollen wohl überlegt sein. Eine Fallstudie..

> TEXT: DURAN SARIKAYA

Die Handelsbeziehungen zwischen der Türkei und der EU sind unabhängig von der EU-Beitrittsfrage bereits sehr gut entwickelt. Als potenzielles EU-Mitglied stellt die Türkei mit einer Bevölkerungszahl von circa 73 Millionen Einwohnern einen viel versprechenden und dynamischen Wachstumsmarkt dar. Die geographische und kulturelle Nähe zum Nahen Osten und zu den Turk-Republiken der GUS stellt die Türkei in eine starke strategische Ausgangsposition. Deutsche Firmen haben sich in den vergangenen Jahren in der Türkei eine Spitzenposition unter ausländischen Investoren erarbeitet. Mittlerweile sehen wir auch eine bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer stärkere Tendenz zur Türkei. Diese Unternehmen ziehen eine Produktionsverlagerung in die Türkei einem Engagement in China, Indien oder teilweise auch anderen EU-Ländern vor. Zum einen begründet sich dies mit der Türkei als potenzieller Absatzmarkt, welcher die Nähe zu einem großen und stark wachsenden Kundenkreis bietet. Zum anderen liegen die Lohnkosten in der Türkei deutlich unter europäischem Niveau. Gegenüber Asien hat die Türkei den



WARUM IN DIE TÜRKEI?

	Deutschland	Türkei
Status Quo	<ul style="list-style-type: none"> > Hohe Lohnkosten > Hohe Steuerabgaben > Preiswettbewerb > Enormer Kostendruck > Stagnierende Absatzmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> > Günstige Faktorkosten > Intakte Infrastruktur > Qualifiziertes Personal > Noch Nachholbedarf bei Produkt- und Fertigungstechnologie
Potenziale	<ul style="list-style-type: none"> > Technologiestärke > Kundenorientierung > Weltweiter Vertrieb > Produkt-Know-how > Fertigungs-Know-how > Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> > Interessanter Absatzmarkt > Lokaler Beschaffungsmarkt > Zugang zum EU-Binnenmarkt auch ohne EU-Beitritt

Vorteil der Nähe zu Europa – sowohl geografisch wie kulturell – sowie dem verlässlicheren Umgang mit Patenten und geistigem Eigentum.

Auf der Suche nach Joint Ventures

Die Türkei zeichnet sich in erster Linie durch Kostenvorteile bei personalintensiver Produktion und durch ihre Attraktivität als günstiger Sourcing-Standort aus. Auf dem Weg zu einer 100 Prozent integrierten Joint Venture und zur maximalen Ausschöpfung von Kosten- und Marktvorteilen ist die Intensität der Kooperation sowie der Grad der Integration zu maximieren. Dies fängt an bei Lieferverträgen und geht über Kooperationsverträge/Lizenzvergaben beziehungsweise Minder- und Mehrheitsbeteiligungen bis hin zur 100-prozentigen Akquisition beziehungsweise dem Neu-Aufbau eines Werkes.

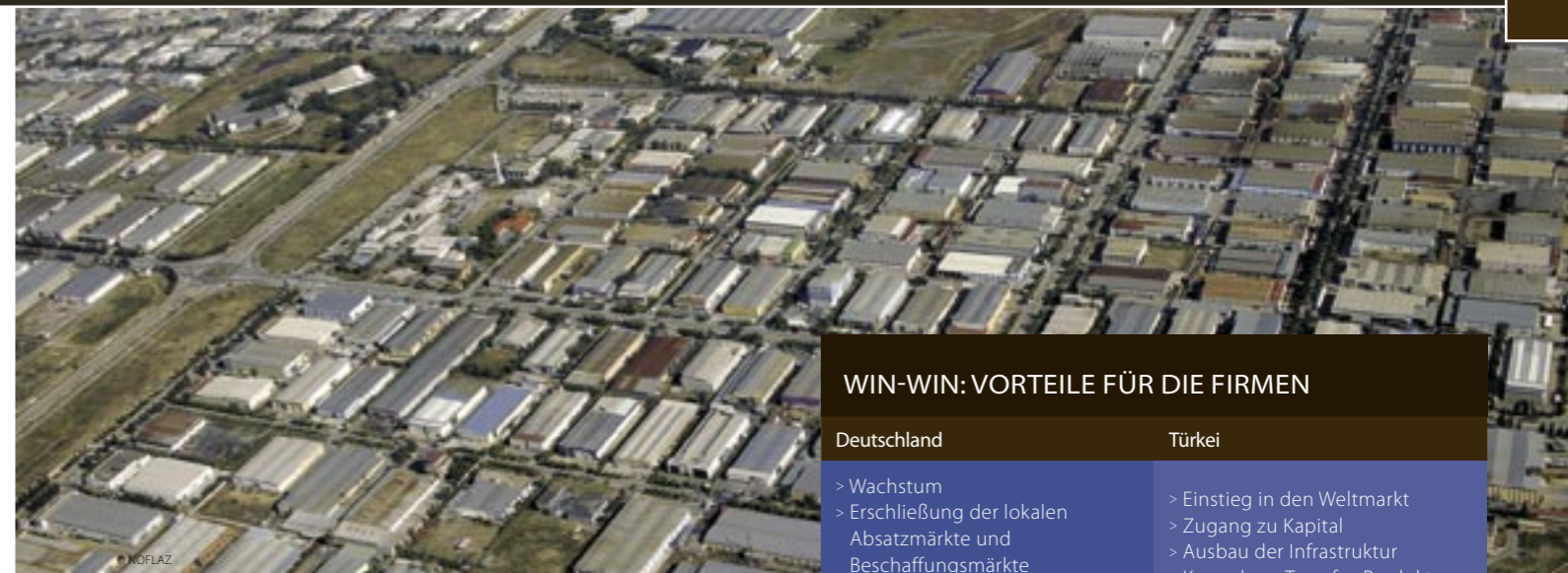
Die Hauptmotivation für eine Produktionsverlagerung liegt in der Wiederherstellung oder dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Eine Möglichkeit des Markteintritts stellen Joint Ventures mit türkischen Unternehmen dar. Über die Kostenvorteile und die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte hinaus sind Joint Ventures mit dem Ziel aufgesetzt, eine Win-Win Situation zu generieren.

Es gibt zahlreiche türkische Firmen, die zurzeit Joint-Venture-Partner suchen. Allerdings sollte man sich von Anfang an bewusst sein, dass sofern sich die Erwartungen eines Partners nicht erfüllen lassen, dies langfristig nicht erfolgreich sein kann.

Alternative zu Asien

Unternehmen sind in den vergangenen Jahren immer preissensibler geworden, nicht zuletzt aufgrund einer immer stärker werdende Konkurrenz aus Asien. In einem konkreten Fall ist ein deutsches Unternehmen aus dem Maschinenbau durch einen japanischen Konkurrenten massiv unter Druck gesetzt worden. Die einzige Möglichkeit, die Marktposition zu behaupten, lag in einer massiven Kostensenkung. Im ersten Schritt wurde eine Globalisierung der Beschaffung als Kostensenkungsmaßnahme eingeleitet. Da die erschlossenen Potenziale nicht ausreichten, mussten auch Verbesserungen bei den Herstellkosten erzielt werden. Asien kam aufgrund von Logistikkosten und Patentschutz nicht in Frage.

Das Unternehmen hatte bereits im Rahmen der globalen Beschaffungsausrichtung gute Erfahrungen mit dem türkischen Markt gemacht. Einige türkische Hersteller waren bereits Lieferant des Unternehmens, so dass der nächste Schritt die logische Konsequenz darstellte: Verlagerung von Teilproduktionsschritten in die Türkei. Der erste Schritt war die Bildung eines Projektteams aus internen Mitarbeitern und externe Beratern zur Durchführung einer Potenzialanalyse, mit dem klaren Fo-



WIN-WIN: VORTEILE FÜR DIE FIRMEN

Deutschland	Türkei
<ul style="list-style-type: none"> > Wachstum > Erschließung der lokalen Absatzmärkte und Beschaffungsmärkte > Kostenreduktion der Herstellkosten und Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> > Einstieg in den Weltmarkt > Zugang zu Kapital > Ausbau der Infrastruktur > Know-how-Transfer, Produktprozess und Qualitätssicherung

kus einer Machbarkeit des Produktionsverlagerungsvorhabens sowie der Festlegung eines klaren monetären Einsparpotenzials. Zunächst fanden zahlreiche unternehmensübergreifende Interviews statt, um insbesondere die verlagerbaren Produktgruppen sowie deren quantitativen Bedarf zu analysieren.

Parallel dazu erfolgte die Bewertung der organisatorischen Integration der einzelnen Fachabteilungen. Jeder Schritt wurde mit Konkurrenten auch in Asien gebenchmarkt. Die Analyse wurde hauptsächlich unter Gesichtspunkten der Wirtschaftlichkeit betrachtet.

Hohe Einsparpotenziale

Die Erkenntnis der erreichbaren Potenziale löste in dem Unternehmen ein Umdenken des Managements aus. Es entschied sich für den massiven Schritt einer Teil-Verlagerung des deutschen Produktionsstandortes in die Türkei. Nur so konnte das Fortbestehen des Unternehmens am Markt sowie der Erhalt zahlreicher Arbeitsplätze auch in Deutschland gesichert werden.

Die ausgesprochene Empfehlung entsprach der höchsten Integrationsstufe, also einem kompletten Neuaufbau einer Fertigung „auf der grünen Wiese“, mit rein türkischem Personal und einem hohen Anteil an lokalen Zulieferern. Nach genauer Analyse und reiflicher Prüfung bei der Standortentscheidung fiel die Entscheidung auf Bursa, einem Industriecluster in der Nähe von Istanbul. Die Nähe zu Istanbul bietet dem Unternehmen reichlich hochqualifiziertes Personal aufgrund der zahlreichen, insbesondere technischen, Universitäten in der Region. Es wurde ein Plan erarbeitet, die Fertigung innerhalb von drei Jahren auf circa 170 Mitarbeiter auszubauen, mit 50-prozentiger Produktionssteigerung pro Jahr.

Im ersten Schritt konnten durch die Nutzung türkischer Lieferanten Einsparungen in Höhe von 14 Prozent erzielt werden.

Dieses Ziel wurde mit einem zweistufigen Verlagerungsprozess angegangen, im ersten Schritt wurden die benötigten Anlagen in Deutschland abgebaut und nach einer Prozessoptimierung in der Türkei wieder aufgebaut. Der zweite Schritt der Verlagerungsstrategie war gekennzeichnet durch weitere Kostensenkungen, insbesondere durch Standardisierungen und einem verstärkten Komponenteneinkauf in der Türkei, auch für

den Export in das fortbestehende Werk in Deutschland. Die positiven Ergebnisse lassen sich bereits sehen, insbesondere die Schaffung und Qualifizierung neuer Arbeitsplätze, die Qualifizierung lokaler Zulieferern, bei gleich bleibender Produktivität und Qualität.

Im ersten Schritt konnten das Unternehmen Einsparungen in Höhe von 14 Prozent auf circa 25 Prozent des Beschaffungsvolumens durch türkische Lieferanten erzielt werden. Durch die schrittweise Verlagerung von bis zu 40 Prozent der bestehenden Produktion werden weitere Kostenpotenziale von rund 20 Prozent erwartet. Nach Abschluss der Verlagerung in drei Jahren profitiert das Unternehmen von jährlichen Einsparungen in Höhe von circa 3,5 Millionen Euro.

Ein Netzwerk hilft

Klare Regeln und Faktoren bestimmen den Erfolg einer Produktionsverlagerung. Diese liegen insbesondere in einer ganzheitlichen Betrachtung (Total Cost of Ownership) hinsichtlich der Lieferkette, des Technologiepotenzials, des Beschaffungsmarktes, der lokalen Faktorkosten sowie der Qualitätssicherung. Es muss von Anfang an ein klares Schnittstellen-Management sichergestellt sein, um eine klare und reibungslose Arbeitsteilung zu gewährleisten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Vernetzung beziehungsweise die Netzwerkstruktur im Zielland.

Durch höheren politischen und gesellschaftlichen Einfluss lassen sich viele Entscheidungen beschleunigen und Schwierigkeiten reduzieren. Entscheidend ist die Implementierung eines Controlling-Instruments, um die Zielerreichung des Vorhabens jederzeit transparent in Form von monetären Größen steuern und einsehen zu können. Hieraus wird schnell ersichtlich, wenn einzelne Ziele verfehlt werden beziehungsweise die Gesamtwirtschaftlichkeit in Frage zu stellen ist.

Nicht zu vernachlässigen ist die regelmäßige Überprüfung der folgenden Fragen: Werden die prognostizierten Skaleneffekte erreicht? Bleibt die höhere Komplexität durch mehrere Produktionsstandorte weiterhin beherrschbar? Lässt sich das gesamte Netzwerk weiterhin effizient steuern? Wie entwickelt sich die Kosten-/Nutzenstruktur des neuen Standortes? Eine Standortverlagerung kann eine gute Chance darstellen, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhöhen. Allerdings sind präzise Vorbereitungen und ein regelmäßiges Controlling von Nöten, um dies auch dauerhaft sicherzustellen. <<



Geht nicht, gibt's nicht

Alle Hersteller drängen ins Land, denn der türkische Automobilmarkt boomt. Er gehorcht aber auch eigenen Gesetzen. Für die Zulieferindustrie ist Produktqualität alleine keine Erfolgsgarantie.

Mit der schweren Wirtschaftskrise, die die Türkei Ende 2001 erfasste, kam es auch in der türkischen Automobilindustrie zu tiefgreifenden Veränderungen. Heimische Produzenten begannen Vereinbarungen mit ihren internationalen Joint-Venture-Partnern einzugehen, nach denen die Türkei zunehmend auch für internationale Märkte zu produzieren anfang. Zudem stieg die Zahl der Neuinvestitionen. Firmen wie Toyota oder Ford errichteten auf der grünen Wiese hochmoderne Produktionsstätten, die zu den weltweit modernsten und produktivsten Einheiten gehören.

Der inländische Schub

Neben der verstärkten internationalen Kooperation setzten jedoch auch bedeutende Entwicklungen auf dem heimischen Markt ein. Zwei Faktoren verstärkten den geradezu steilen Aufstieg der türkischen Automobilwirtschaft. Zum einen waren die Unternehmen aufgrund des gegen Ende der 90er Jahre einsetzenden Wettbewerbsdrucks gezwungen, ihre Produktivität zu steigern, die Qualität zu verbessern sowie die eingesetzten Technologien dem internationalen Stand anzupassen. Zum anderen ermöglichten neue Formen der Kreditfinanzierung eine Belebung der Inlandsnachfrage nach Kraftfahrzeugen. Insbesondere nach der Krise in den Jahren 2000 und 2001 bekam die türkische Automobilwirtschaft enormen, nunmehr auch inländischen Schub.

Sechstgrößte Automobilwirtschaft in Europa

Die türkische Automobilwirtschaft ist heute einer der beiden wichtigsten Export- und Wachstumssektoren der Türkei. Nicht nur Endproduzenten mit ihren internationalen Mutter- bzw. Partnergesellschaften, sondern in

stetig zunehmender Zahl auch Zuliefererfirmen, gelingt es, sich international zu positionieren, wobei höchste Produkt- und Dienstleistungsqualität zu vergleichsweise niedrigen Kosten angeboten werden können. Die türkische Automobilwirtschaft ist mit 1.024.987 produzierten Einheiten im Jahr 2006 die mittlerweile sechstgrößte in Europa (nach Deutschland, England, Frankreich, Italien und Spanien). Knapp die Hälfte davon sind Personenkraftwagen. 700.000 Einheiten (davon 430.000 PKW) wurden 2006 exportiert.

Die meisten Vorprodukte werden immer noch aus dem Ausland importiert. Die türkischen Lieferanten haben oft große Qualitätsprobleme.

Der heimische Absatz sank 2006 im Vergleich zu 2005 um 12,3 Prozent auf 670.000 Einheiten (davon 373.000 PKW). Der Grund für diesen Rückgang lag im Anstieg der Konsumentenkreditzinsen im Frühjahr 2006 im Gefolge des globalen Zinsanstiegs in den Emerging Markets. 2005 wurden noch 760.000 Einheiten auf dem heimischen Markt verkauft. Die Vergleichszahl von 400.000 verkauften Einheiten in 2003 (nahezu Verdopplung von 2003 zu 2005) macht deutlich, von welcher hohen Dynamik man sprechen kann. Auch die Tatsache, dass die Gesamtproduktion noch 2002 bei 360.000 Einheiten gelegen hatte – eine Verdreifachung zwischen 2002 und 2006! – unterstreicht dies.

Trotz hohen Qualitätsgewinnen in der heimischen Produktion, sowohl was die Endproduzenten als auch was die Zulieferer angeht, ist der Sektor, was die Vorprodukte angeht, sehr importabhängig. Nahezu die Hälfte der Gesamtproduktion basiert auf importierten Vorprodukten. Dieser Import

Mit uns sind Sie auch weit weg nah dran.



NORD/LB

Die NORD/LB hat Standorte an den wichtigsten Finanz- und Handelsplätzen der Welt. Hinzu kommt außerdem die ständige Zusammenarbeit mit ausgesuchten Korrespondenzbanken. Damit gewinnen wir vor allem eins: lokales Know-how. Beste Voraussetzungen für Ihre Auslandsaktivitäten. www.nordlb.de

Die norddeutsche Art.

hängt einerseits von den Verträgen, die heimische Produzenten mit ihren Joint-Venture-Mutter- und Partnerfirmen eingehen, ab. Andererseits ist es jedoch eine Tatsache, dass sowohl die qualitativen als auch quantitativen Kapazitäten türkischer Zulieferer und deren internationale Ausrichtung noch nicht den Stand erreicht haben, dass diese in jedem Fall die Vorprodukt-Erfordernisse von Endproduzenten zu erfüllen in der Lage wären. Hier hat die türkische Zulieferindustrie noch bedeutende Anstrengungen vor allem in Bezug auf ihren internationalen Auftritt zu unternehmen.

Viele Automobilhersteller im Land

Renault (228.593), Toyota (176.688), Fiat (79.729), Hyundai (42.350) und Honda (18.322) produzieren PKW in der Türkei (in Klammern die entsprechenden Produktionsziffern für das Jahr 2006). Auch die folgenden Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2006. Renault und Fiat sind schon seit Jahrzehnten auf dem Markt. Renaults Joint-Venture-Partner ist die Oyak-Gruppe - der Solidaritätsfonds der türkischen Streitkräfte. Bei Fiat ist dies die Koç-Gruppe, das größte private Konglomerat der Türkei. Dagegen ist Toyota nach langer Zeit der Kooperation mit der Sabancı-Gruppe, der zweitgrößten privaten Unternehmensgruppe in der Türkei, mittlerweile vor Ort allein tätig. Der größte Nutzfahrzeugproduzent in der Türkei ist Ford Otosan mit 258.126 Pick-Ups, Lastwagen und Minibussen. An zweiter Stelle befindet sich Tofaş mit einer Produktion von 98.705 Pick-Ups, gefolgt von Hyundai (18.545 Pick-Ups und Minibusse) und Mercedes-Benz Türkei mit 15.029 Lastwagen und Bussen. Wie auch bei Tofaş handelt es sich bei Ford Otosan um ein Joint Venture und wieder ist der türkische Partner die Koç-Gruppe. Mercedes-Benz hingegen hat die alleinige Federführung an der türkischen Unternehmung.

Die Gesamtzahl der in der Türkei produzierenden OEMs liegt bei 17 Unternehmen. Neben den oben bereits erwähnten Firmen sind dies zudem „Ausländer“ beziehungsweise Joint Ventures Isuzu, MAN und Temsa (Nutzfahrzeuge) und als inländische Lizenzproduzenten Askam, BMC, Karsan, Otokar, Otoyol, Türk Traktör und Uzel – alles Produzenten von Nutzfahrzeugen einschließlich Traktoren.

Das führende heimische Unternehmen im Automobilsektor ist die Koç-Gruppe. Neben den Joint Ventures mit Fiat und Ford sind zudem Karsan, Otokar und Otoyol ebenso Koç-Gruppenunternehmen. Derzeit ist Koç in Verhandlungen mit Fiat zur Ausweitung der Produktion im Stammwerk in Bursa und zur Neuaufnahme für (teilweise noch zu entwickelnder) Fiat-Modelle ins Produktionsprogramm. Tofaş hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2008 eine Produktionskapazität von circa 500.000 Einheiten zu erreichen und hiermit der international größte Produzent von Fiat-Kraftfahrzeugen zu werden.

Priorität für die Partnerwahl

Für Firmen, die am türkischen Markt interessiert sind, sollte es in jedem Fall von oberster Priorität sein, die richtigen Partner vor Ort zu finden. Dies gilt umso stärker, je (im internationalen Vergleich gesehen) „kleiner“ die entsprechende nichttürkische Firma ist. Der türkische Markt folgt eigenen Gesetzmäßigkeiten, die zuweilen für ausländische Marktteilnehmer sehr entmutigend sein können. Der richtige Partner ist einerseits in der Lage, mit diesen Gesetzmäßigkeiten umzugehen – also Behörden, Ämter, Personalführung, Beziehungen zu Geschäftsfreunden, Schattenwirtschaft. Er verfügt jedoch andererseits über ausreichende Professionalität



PRODUKTIONSPROGNOSEN (in Einheiten)				
Hersteller	2007	2008	2009	2010
Fiat	201.494	278.783	277.441	294.710
Ford	252.328	239.571	229.632	206.178
Honda	23.685	25.580	22.281	19.861
Hyundai	103.481	148.909	150.318	149.451
Mitsubishi	15.176	12.077	11.315	9.284
PSA	5.435	-	-	-
Renault/Nissan	266.630	260.700	229.982	269.531
Toyota	160.992	161.216	167.552	168.715
Insgesamt	1.029.211	1.126.836	1.088.521	1.117.730

Quelle: CSM Worldwide, Inc. 2007

und internationales Know-how, um mit seinen ausländischen Partnern in deren Sprache und auf deren Art kommunizieren zu können. Der „richtige“ Partner kann zum Beispiel ein Familienunternehmen zweiter oder dritter Generation sein, in dem die Gründungsgeneration aktiv oder mittlerweile nur noch beratend mitmacht, die nächste Generation jedoch, die mehrsprachig ist und im Ausland studiert hat, für die entsprechende Professionalisierung und Internationalisierung des Unternehmens sorgt und allmählich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Gründer übernimmt.

Produktqualität alleine reicht nicht

Türkische Unternehmen beziehungsweise Unternehmer zeichnen sich durch extreme Flexibilität aus. Eine Antwort, die im türkischen Geschäftsleben nicht vorkommen darf lautet: „Das geht nicht.“ Was anderswo nicht geht, wird hier gehend gemacht. Dass darunter natürlich Aspekte wie Disziplin, Planbarkeit und Vorausschau leiden, ist klar. So gut auch das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung, die von einem ausländischen Anbieter erbracht wird, auch sein mag, der Erfolg auf dem türkischen Markt ist mit Produktqualität alleine noch nicht garantiert. Ein langfristiges Engagement in der Türkei ist für die meisten Unternehmen dennoch interessant. Mehr als 80 Prozent der Unternehmen gaben in einer Umfrage der Unternehmensberatung Procontech an, dass sie sich eine Partnerschaft mit türkischen Unternehmen gut vorstellen könnten beziehungsweise konkret daran arbeiten. Doch vielfach fehlt es gerade im Mittelstand an Kontakten und Kenntnissen über den türkischen Markt. <<

www.procontech.de

WELCOME TO CeBIT BILIŞİM EURASIA





Fremdvergleich

Konzerninterne Preise, die nicht mit externen Preisen vergleichbar sind, behandeln jetzt auch die türkischen Finanzbehörden als verdeckte Gewinnausschüttung.

Mit dem Wirtschaftsboom in der Türkei war eine starke Zunahme von konzerninternen Transaktionen verbunden. Darauf reagierten nun die türkischen Finanzbehörden. Im Zuge des seit dem 01.01.2007 geltenden neuen Unternehmenssteuergesetzes wurden kurzerhand auch gleich neue Vorschriften zur Dokumentation der Verrechnungspreise erlassen. Damit folgten die türkischen Finanzbehörden einem europäischen Trend, Regelungen zur Bestimmung angemessener Verrechnungspreise zu erlassen und den Steuerpflichtigen zur Dokumentation derselben zu verpflichten. Das neue Gesetz führt nun eindeutigere Regelungen ein, die die Anwendung der Verrechnungspreis-Methoden nach den Kriterien der OECD-Richtlinien vorsehen.

Gemäß den Regelungen des neuen Unternehmenssteuergesetzes werden nun Gewinne, die bei Transaktionen zwischen verbundenen Unternehmen entstehen und nicht dem Fremdvergleichsgrundsatz entsprechen, ganz oder teilweise wie eine verdeckte Gewinnausschüt-

zung behandelt, was zu Nichtabzugsfähigkeit der zuzurechnenden Betriebsausgaben führt. Außerdem wurde festgelegt, dass alle Transaktionen mit Personen, welche in Ländern ansässig sind, die vom Ministerrat der Türkei beschuldigt werden, einen unfairen Steuer-Wettbewerb zu

> TEXT: DOROTHÉE HETTLER

>> ANSPRECHPARTNER

Ergün Kis, Manager, Assurance, KPMG Düsseldorf,
Tel. +49 211 475-7857, EKis@kpmg.com

Dr. Matthias Kaut, Partner, Tax, Global Transfer Pricing Services (GTPS),
KPMG Düsseldorf, Tel. +49 211 475-7390, mkaut@kpmg.com

Dr. Metin Duran, Partner, Tax, KPMG Istanbul, Tel. +90 (212) 317 74 35,
mduran@kpmg.com

verursachen, behandelt werden wie Transaktionen, die mit nahestehenden Personen durchgeführt wurden.

Nahestehende Personen

Nahestehende Personen werden im neuen Unternehmenssteuergesetz wie folgt definiert:

- > Aktionäre der Firma;
- > Natürliche Personen oder Unternehmen, die mit dem Unternehmen oder den Aktionären verbunden sind;
- > Natürliche Personen oder Unternehmen, von denen das Unternehmen direkt oder indirekt abhängig ist, oder die von dem Unternehmen kontrolliert werden (Management, Revision/Aufsicht oder Kapitaleigner);
- > Ehegatten der Aktionäre oder deren direkte Vorfahren und Verwandte (einschließlich dritten Grades)

Das Arm's-Length-Prinzip

Das "Arm's-Length-Prinzip" beziehungsweise Fremdvergleichsprinzip fordert, dass nahestehende Personen Preise für den An- und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen so bestimmen müssen, wie dies auch fremde Dritte getan hätten. Gemäß Artikel 13 des neuen Unternehmenssteuergesetzes sind Ankauf, Verkauf, Herstellung, Bauarbeiten und Montagen, Vermietung, Kreditgeschäft, Zahlungen einschließlich Gehalt und Boni sowie Transaktionen, die ähnliche Zahlungen nach sich ziehen, in jedem Falle wie der An- oder Verkauf von Waren oder Dienstleistungen zu behandeln. Das neue Unternehmenssteuergesetz führt die nachfolgenden Methoden an, die in den OECD Verrechnungspreis-Richtlinien als traditionelle transaktionsbezogene Methoden festgelegt sind.

Methoden zur Bestimmung fremdvergleichskonformer Preise

Aus den nachfolgend genannten Methoden zur Verrechnungspreisbestimmung kann jeweils die am besten geeignete Methode gewählt werden. Mit anderen Worten, zur Bestimmung fremdvergleichskonformer Preise kann der Steuerpflichtige unter den in Art. 13 festgelegten Methoden die am besten zur Transaktionsart passende Methode auswählen. Die zur Auswahl stehenden Methoden sind:

- > **Preisvergleichsmethode:** Der Fremdvergleichspreis wird bestimmt, indem der für Transaktionen zwischen nahe stehenden Personen festgesetzte Preis mit dem Preis verglichen wird, der in einer vergleichbaren Transaktion zwischen fremden Dritten vereinbart worden wäre.
- > **Kostenaufschlagsmethode:** Der Fremdvergleichspreis wird bestimmt, indem die Kosten der jeweiligen Ware bzw. der jeweiligen Dienstleistung um eine angemessene Bruttogewinnmarge erhöht wird.
- > **Wiederverkaufspreismethode:** Der Fremdvergleichspreis wird bestimmt, indem von dem Preis, der beim Weiterverkauf an fremde Dritte erzielt wird, eine angemessene Bruttogewinnmarge abgezogen wird.
- > **Andere Methoden:** Sofern der Fremdvergleichspreis durch keine der genannten Methoden bestimmt werden kann, darf der Steuerpflichtige eigenständig eine andere, für diese Transaktionsart passende Methode verwenden.

>> SCHWARZGELD-REPORT

Die FAFT der OECD, eine internationale Arbeitsgruppe zur Bekämpfung irregulärer Finanztransfers, hat ihren Türkei-Bericht vorgelegt. Dieser moniert nach wie vor beträchtliche Mängel, obwohl sich die Gesetzeslage verbessert habe. Die Koordination aller Maßnahmen, die bestehenden Mängel zu überwinden, wird bei MASAK, dem Institut zur Untersuchung von Finanzdelikten, liegen. Eine Zusammenarbeit mit allen betroffenen türkischen Stellen ist vorgesehen. Kritisiert wird im FAFT-Bericht, dass die Zahl der gemeldeten Finanzdelikte nach wie vor gering sei. Trotz einer Reihe von Verfahren, die vor türkischen Gerichten eröffnet wurden, ist bisher nicht eine einzige Verurteilung im Aufgabenbereich der FAFT ergangen. Auch sei die Terrorismusdefinition im türkischen Recht zu eng und erfasse nur Terrorismus gegen die Türkei.

>> AGENTUR FÜR GROSSPROJEKTE

Das Statut für die im vergangenen Jahr gegründete Promotionsagentur für Investitionen wurde fertiggestellt. Sie soll ihre Dienste Investoren anbieten, die in Provinzen mit besonderer Investitionsförderung Projekte mit 300 neuen Arbeitsplätzen und einem Investitionsvolumen von mindestens 40 Millionen US-Dollar planen. Für Istanbul und Kocaeli wird als Mindestgröße die Schaffung von 1.000 Arbeitsplätzen und ein Investitionsvolumen von 100 Millionen US-Dollar genannt.

(Quelle: Istanbul Post, www.istanbulpost.net)

Die Methode zur Bestimmung der Preise für den An- und Verkauf von Waren und Dienstleistungen zwischen nahe stehenden Personen kann auch auf Antrag des Steuerzahlers über eine verbindliche Vorausvereinbarung (Advance Pricing Agreement) mit dem Finanzministerium festgelegt werden. Die auf diese Art und Weise bestimmte Methode wird unter den vereinbarten Bedingungen für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren festgesetzt. Nähere Regelungen bei der Verrechnungspreisbestimmung werden vom Ministerrat beschlossen. Im Einklang mit der Einführung des neuen Unternehmenssteuergesetzes wurden auch die Dokumentationsanforderungen für die Verrechnungspreise neu eingeführt.

Dokumentation

Alle Aufzeichnungen, Dateien und Dokumente, die Aufschluss über die Beweggründe bei der Festsetzung der Verrechnungspreise geben, müssen als Beweisdokumente für Rückfragen der Betriebsprüfung aufbewahrt werden. Mit der Einführung des neuen Unternehmenssteuergesetzes ist die Erstellung einer Verrechnungspreisdokumentation sehr wichtig geworden. Da es keine speziellen Bußgelder bezüglich der Dokumentationspflicht im türkischen Steuergesetz gibt, gelten die allgemeinen Regeln über Bußgelder. Zusammenfassend lässt sich feststellen: 1.) Unternehmen, die Geschäfte in der Türkei tätigen, werden von nun an gesetzlich verpflichtet zu dokumentieren, dass ihre Verrechnungspreise fremdvergleichskonform sind (dem „Arm's-Length“-Prinzip entsprechen). 2.) Um ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu realisieren, brauchen die Unternehmen somit eine passende Dokumentationsstrategie. | <<

Ein Rest von Risiko

Die türkische Wirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten wiederholt schwere Rezessionen erlebt. Der vorerst letzte Crash erfasste das Land Ende 2001. Wie steht es nach mehreren Jahren Wirtschaftsboom eigentlich heute mit der Liquidität der Unternehmen?

> TEXT: ERICH HIERONIMUS

Die türkische Wirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten wiederholt schwere Rezessionen erlebt. Der vorerst letzte Crash erfasste das Land Ende 2001. Dank umfassender Reformen erlebt die Türkei derzeit einen Wirtschaftsboom. Doch wie verhält es sich mit der Liquidität der Unternehmen? Die verschiedenen Ratingnoten der Türkei weisen schon seit Jahren keinen Investmentgrad auf. Doch hat das Tagesgeschäft mit türkischen Unternehmen in letzter Zeit keine außergewöhnlichen Zahlungsschwierigkeiten mit sich gebracht, die deutsche Unternehmen nicht auch aus weitaus besser bewerteten Ländern her kennen. Diese Einschätzung vertritt Joachim Friedrich, der für den internationalen Kreditversicherer Coface von Istanbul aus Großkunden in Osteuropa, dem Vorderen Orient und in der Türkei betreut. Coface bewertet die Türkei derzeit mit B.

„Die Zahlungsmoral türkischer Unternehmen weicht im Allgemeinen nicht von der anderer süd- oder osteuropäischer Länder ab“, sagt der Coface-Manager. So habe die Coface für die Türkei auch keine signifikanten Änderungen bei den Versicherungsschäden als Auswirkungen der turbulenten Monate Mai bis Juni 2006 registriert. „Selbstverständlich gibt

es Insolvenzen und Zahlungsstockungen wie in anderen Ländern auch, jedoch profitieren die meisten Unternehmen davon, dass fast sämtliche Sektoren der türkischen Wirtschaft dynamisch wachsen, sowohl im Inland als auch durch den rasanten Anstieg im Export“, erklärt Joachim Friedrich. Dagegen bewegen sich Unternehmen des Landwirtschafts- und des Textilsektors in einem rückläufigen Umfeld und haben es dadurch ungleich schwerer. Bezeichnenderweise betrafen die höchsten Schadenfälle der Coface Turkey Schuldner aus dem Textilsektor.

„Selbstverständlich gibt es auch in der Türkei Insolvenzen. Doch die meisten Unternehmen profitieren vom dynamischen Wachstum der türkischen Wirtschaft.“

Dank der wachsenden Volkswirtschaft und der im Zaum gehaltenen Inflation war es vielen türkischen Unternehmen möglich, die Kapitalausstattung ihrer Unternehmen zu verbessern. Inzwischen gehört auch ein Großteil der türkischen Banken zu ausländischen Bankengruppen, so dass die mittelgroßen und großen Unternehmen von ihren Banken auch mit der zukünftigen Bewertung nach Basel II-Kriterien konfrontiert werden. Bisher scheinen die Auswirkungen der stärkeren Internationalisierung der Banken, die Vorbereitung zur Einführung der Basel II-Kriterien und das rasante Wachstum des Außenhandels die türkischen Unternehmen eher zu stärken.

Optimismus angebracht

Obwohl die Euphorie über den möglichen EU-Beitritt abgeflacht ist, sehen viele Unternehmen ihre Chancen im Außenhandel mit anderen europäischen Ländern. Als Zielgröße für den türkischen Gesamtexport wurde von politischer als auch von Verbandsseite die Größenordnung von 500 Milliarden US-Dollar im Jahre 2023, wenn „100 Jahre Türkei“ gefeiert werden, vorgegeben. Dies erfordert zum einen eine gewaltige Anstrengung, öffnet zugleich jedoch beachtliche Möglichkeiten für Unternehmen, organisch zu wachsen. Sieht man auch das Potential des Binnenmarktes, so bedeutet dies ein enormes Einkaufsvolumen türkischer Unternehmen.

„Mit Blick auf das weite Spektrum der Unwägbarkeiten, denen türkische Unternehmen ausgesetzt sind, muss man sich selbstverständlich fragen, ob die eigenen Geschäftspartner einer möglichen ansteigenden Inflation, einer Fluktuation der Lira und einem politisch ungewissen Ausgang der anstehenden Präsidentschafts- und Parlamentswahlen standhalten“,

meint Joachim Friedrich. Insgesamt gesehen, könne man wohl die äußeren Faktoren für Unternehmen zurzeit eher optimistisch deuten. Die erste seit 1999 an die Inflationsrate gekoppelte Staatsanleihe wurde sechsfach überzeichnet und unterstreiche das Vertrauen der Regierung, die Inflation im Griff zu haben.

Erklärungsbedürftige Zahlen im Mittelstand

Gerade aufgrund des dynamischen Wachstums von türkischen Unternehmen nimmt die Bedeutung des Lieferantenkredits als Finanzierungsquelle zu. „Selbst wenn die im Moment kurzfristig positiv verlaufenden Trends länger andauern sollten, wird es wie in Deutschland oder im europäischen Ausland immer wieder zu Forderungsausfällen kommen“, erwartet Joachim Friedrich. Problematisch könnten diese dann werden, wenn kurzzeitige Krisen in Schwellenländern, ausgelöst oder verstärkt durch internationale Kapitalflüsse, nicht mehr so glimpflich ablaufen wie im Mai/Juni 2006. Die Türkei habe zwar bewiesen, dass sie solche Turbulenzen überstehen könne, es bleibe aber abzuwarten, wie schwer wiegend Turbulenzen sind und wie lange sie andauern. „Gerade unser Rating B zeigt ja, dass wir die Türkei als anfällig ansehen. Sollten die Zinsen nochmals angehoben werden müssen, dürfen wir auch mit Firmenpleiten rechnen, die der steigenden Zinslast anzurechnen sind.“ Die Währung werde allgemein als überbewertet angesehen, so dass mit Korrekturen zu rechnen sei. Jedoch könne niemand sagen, ob diese Korrekturen in einer kontrollierbaren Art vollzo-

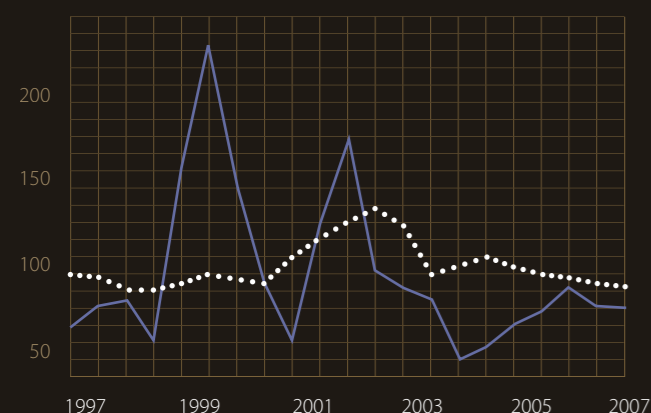
gen würden, oder ob Unternehmen mit einer plötzlichen Kurskorrektur zurecht kommen müssen. Mit Blick auf die Unternehmensinformationen stellt Coface fest, dass die Transparenz über die finanzielle „Gesundheit“ türkischer Unternehmen sich zwar erheblich verbessert hat, auch im Zuge der beginnenden Einführung des Bilanzierungsstandards IFRS bei Großunternehmen und bei Unternehmen, die im Außenhandel tätig sind. Jedoch blieben die Zahlen des im Inland aktiven Mittelstands oft erklärungsbedürftig und müssten unter anderem im Zusammenhang mit Steuerlast und Aktionärskreis interpretiert werden.

Restrisiken bleiben

Die Risikobewertung dürfe daher nicht bei der Betrachtung des Länderratings und der makroökonomischen Faktoren enden, sondern müsse immer die Analyse der konkreten Geschäftsbeziehungen der Unternehmen umfassen. Die Möglichkeiten, Exporte in die Türkei oder Binnengeschäfte im Land abzusichern, sind über die private Kreditversicherung oder das Exportfactoring in den vergangenen Jahren deutlich verbessert worden. „Gerade vor dem Hintergrund der Lieferungen auf Zahlungsziel müssen sich Unternehmen mit der Bonitätsbewertung ihrer Geschäftspartner beschäftigen“, rät Joachim Friedrich. „Die Chancen des türkischen Marktes für deutsche Unternehmen lassen auf jeden Fall die risikokontrollierte Ausdehnung von Geschäftsbeziehungen als sinnvoll und Erfolg versprechend erscheinen.“ <<

BERG- UND TALFAHRT

(Zahlungsausfall-Index* in der Türkei / weltweit)



QUELLE: COFACE

— Zahlungsausfälle in der Türkei
 Durchschnittliche Zahlungsausfälle weltweit

[*Basisjahr 1995 = 100]



© ISTOCKPHOTO

>>> HVB IN DER TÜRKEI

Die HypoVereinsbank ist Mitglied der UniCredit Gruppe. Partner in der Türkei ist YAPI-KREDI, die viertgrößte Bank der Landes. Die UniCredit Gruppe ist in Italien, Deutschland, Österreich sowie Zentral- und Osteuropa in insgesamt 19 Ländern mit eigenen Banken vertreten. Sie zählt rund 135.000 Mitarbeiter, 7.000 Filialen und 35 Millionen Kunden.



© ISTOCKPHOTO

Strukturiertes Know-how

Die Liberalisierung in den Emerging Markets verändert die Unternehmensfinanzierung. Denn die international tätigen Banken und Finanzdienstleister haben ihre Handels- und Exportfinanzierung an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst.

Die Entstehung von effizienteren lokalen und regionalen Geld- und Kapitalmärkten beziehungsweise deren schrittweise Erneuerung in den Emerging Markets führte zuletzt zu einer sehr guten Versorgung der Wirtschaft mit Liquidität, einer deutlichen Diversifizierung des Finanzierungsportfolios und einem signifikanten Rückgang der Kreditmargen. Diese Entwicklung ist nicht ohne Auswirkungen auf die traditionelle Handels- und Exportfinanzierung und deren Bedeutung für internationale Handelsaktivitäten geblieben. International tätige Banken und Finanzdienstleister haben ihre bisherigen Geschäftsmodelle an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst.

Vergleichsweise einfache Geschäftsstrukturen auf Basis von bilateralen Liefergeschäften verbunden mit klassischen, durch staatliche Exportgarantien gedeckten Exportfinanzierungen, sind fast vollständig komplexen und strukturierten Transaktionen gewichen. Die sich daraus ergebenden Veränderungen von Nachfragestrukturen, Strukturierungserfordernissen und die notwendige Verbreiterung der Investorenbasis werden nachfolgend näher beleuchtet. Eine der größten Herausforderungen in der internationalen Handels- und Exportfinanzierung ist dabei die Harmonisierung der Interessen aller an der Wertschöpfungskette und deren finanzieller Begleitung beteiligten Unternehmen und Institutionen.

Bis weit in die 90er Jahre wurde die Exportfinanzierung von Banken und Staaten dominiert, während private Unternehmen in Emerging Markets eine insgesamt untergeordnete Rolle spielten. Zunächst in Asien und Lateinamerika, aber nach dem Ende des Kalten Krieges auch in Osteuropa, entwickelte sich die Nachfrage aus dem privaten Unternehmenssektor überaus dynamisch. Aufgrund von erheblichen Fortschritten hinsichtlich Transparenz und durch den Trend zu internationaler Rechnungslegung wurde der Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten ermöglicht. Bei vielen Exportfinanzierungsbanken bewegt sich der Anteil der an Unternehmen gewährten Finanzierungen (Corporate Risk) zwischenzeitlich in einer Bandbreite von 80 bis 90 Prozent am Neugeschäftsvolumen. Große, zuletzt aber auch zunehmend mittelgroße Unternehmen, in Emerging Markets betrachten die Exportfinanzierung als ein attraktives Finanzierungsprodukt zur Diversifizierung der Finanzierung des Gesamtunternehmens. Insbesondere der Zugang zu langfristigen Mitteln zur laufzeitkongruenten Finanzierung von Kapitalgüterinvestitionen ist einer der wesentlichen Vorteile dieser Finanzierungsform. Darüber hinaus wird die Exportfinanzierung von den Unternehmen als Türöffner zu anderen Kapitalmarktprodukten (Syndizierte Kredite, Anleihen etc.) gesehen, wodurch eine weitere Verbreiterung der Banken- und Investorenbasis und somit eine weitere Optimierung der Finanzierung ermöglicht wird. Das heißt aber auch, dass die Exportfinanzierung ihren singulären

> TEXT: WERNER SCHMIDT, MANAGING DIRECTOR, HEAD OF TRADE RISK ADVISORY, BAYERISCHE HYPO- UND VEREINSBANK AG

Charakter verloren hat. Immer häufiger wird sie in umfangreiche Finanzierungs Pakete eingebettet beziehungsweise steht im Wettbewerb mit anderen Finanzierungsstrukturen.

Der Trend zu Corporate Risk und die damit einhergehende, zunehmende Komplexität der Transaktionsstrukturen führen zu erheblich höheren Anforderungen an Strukturierungs-Know-how bei Banken, Exporteuren, staatlichen Kreditversicherungen (ECA) und anderen Investoren (zum Beispiel private Kreditversicherer). Großinvestitionen in wichtigen Wirtschaftssektoren wie der Öl- und Gas-, Stahlerzeugungs-, Energiegewinnungs- und Telekommunikationsindustrie erfordern eine effiziente Bündelung verschiedener Finanzierungs- und Strukturierungstechniken. Neben der Finanzierung von Kapitalgüterimporten unter ECA-Deckungen werden Anzahlungs- und Lokalkostenfinanzierungen sowie Finanzierungen von Drittländzulieferungen im Rahmen eines Multisourcing-Ansatzes nachgefragt. Individuelle Besicherungsvereinbarungen, die Abtretung von Lieferverträgen und daraus resultierenden Cash-Flows sowie die Vereinbarung von Financial Covenants ergänzen Exportkreditgarantien im Zusammenhang mit ungedeckten Kredittranchen. Nicht zuletzt stellt auch die Verlagerung von politischen auf wirtschaftliche Risiken eine Herausforderung für staatliche Kreditversicherungen dar.

Der Finanzierungsmarkt hat sich stark verändert. War früher die Exportfinanzierung nur Sache der Bank, beherrschen heute private Anbieter den Markt.

Trotz ihres Fördercharakters steht die Exportkreditgarantie unter dem Selbsttragungsgrundsatz. Ein partnerschaftlicher Ansatz unter Einbeziehung der staatlichen Kreditversicherung, Exporteuren und Banken ist für den gemeinsamen Erfolg von großer Wichtigkeit. Aus Sicht der Kreditinstitute ist es sehr wichtig, dass der Fördergedanke im Fokus der staatlichen Exportversicherungen steht und so im Sinne eines Subsidiaritätsprinzips die Möglichkeiten des Kapitalmarktes erweitert und die europäische Exportwirtschaft effizient unterstützt wird. Die Bereitschaft der Kreditinstitute, sich in den Analyse- und Entscheidungsprozess maßgeblich einzubringen, ist gegeben. Über umfangreiche, internationale Netzwerke aus Tochterbanken, Filialen und Repräsentanzen können Informationen über Märkte und Adressrisiken abgerufen werden.

Wer ist für die Finanzierung zuständig?

Die Veränderung der Nachfragestrukturen hat eine Verlagerung der Finanzierungsentscheidung in die Käufermärkte zur Folge. Trotz eines immer stärker dualen Produktvertriebsansatzes der Kreditinstitute bleibt der Exporteur im Fokus der Aktivitäten. Dies gilt umso mehr in der kurzfristigen Handelsfinanzierung, die sehr stark durch Lieferantenfinanzierungen geprägt ist. Hohe Handelsforderungsbestände binden häufig knappe Liquidität und Betriebsmittelfinanzierungen, bieten allerdings eine gute Basis zur Diversifizierung in der Unternehmensfinanzierung. Die klassische Forfaitierung, basierend auf Akkreditiven, Garantien und Wechseln, ist hierbei ein seit Jahrzehnten etabliertes Produkt.

Das größte Wachstumspotenzial liegt aber in der Finanzierung von Buchforderungen, die durch ihren in sich geschlossenen Charakter und mögliche Ratingtransfers zur Optimierung von Betriebsmittelfinanzie-

rung herangezogen werden können. Mittelständische Unternehmen nutzen diese Möglichkeit konsequent, zumal häufig bonitätsmäßig einwandfreie Handelsforderungen im Portfolio liegen, die kurzfristig zur Liquiditätsverbesserung und Optimierung von Finanzierungskosten herangezogen werden können. Im Vergleich zum Factoring ist diese Variante erheblich kostengünstiger, da die Administration der Forderung beim Forderungsverkäufer verbleibt. Allerdings existieren aufgrund der Einzelgeschäftsbetrachtung- und abwicklung in der Regel Minimumanforderungen hinsichtlich Betrag, Laufzeit und Marge.

Alternativen auf Basis eines Portfolioansatzes zur Optimierung von Prozessen und Kosten unter Einbindung von Käufer und Exporteur befinden sich derzeit in der Entwicklung und werden zu einer weiteren Verbesserung des Finanzierungsangebots für Exporteure führen. Finanzdienstleister unternehmen große Anstrengungen, um den Kunden komfortable e-Banking-Anwendungen anbieten zu können. Diese zielen darauf ab, Kundendaten, wie zum Beispiel Rechnungsdaten, automatisch zu übernehmen, so dass Medienbrüche beziehungsweise manuelle Datenerfassung vermieden werden und Forderungsankäufe vollautomatisch abgerechnet werden können.

Ausweitung der Syndizierungsaktivitäten

Zur Wertschöpfungskette gehören aus Sicht der Banken auch Investoren und Sekundärmarktaktivitäten. Die Attraktivität von handelsbasierten Finanzierungsgeschäften, die im Vergleich zu anderen Risiko- und Kreditkategorien grundsätzlich eine erheblich günstigere Ausfallhistorie aufweisen, haben zwischenzeitlich auch Finanzinvestoren erkannt. Die ersten Hedge und Mutual Funds haben entsprechende Fonds aufgelegt und weitere werden folgen. Aufgrund zunehmender Transaktionsgrößen, der Erhöhung von inhärenten Risikoprofilen und punktuell auftretenden Klumpenrisikobildungen werden Kreditinstitute ihre Syndizierungsaktivitäten durch ein effizientes Portfoliomanagement erweitern müssen. Die sinnvolle Kombination aus der Bereitstellung von eigenen Risiko- und Finanzierungsressourcen (Kapital) mit umfangreichen Primärsyndizierungsaktivitäten und einem fokussierten Portfoliomanagement wird mittel- bis langfristig über die optimale Versorgung von Exporteuren und Kreditnehmern mit modernen und effizienten Handels- und Exportfinanzierungsprodukten entscheiden. Aufgrund der sehr guten Liquiditätslage in den Finanzmärkten und des damit verbundenen Margendruckes kann sich die Entwicklung in diesem Bereich möglicherweise verzögern. Die Grundtendenz zu einer ausgewogenen Risiko- und Liquiditätssteuerung wird jedoch Bestand haben.

Weiter wachsende Anforderungen

Sicherlich wird es auch in den Emerging Markets eines Tages zu wirtschaftlichen Abkühlungstendenzen und Korrekturen kommen. Langfristig dürften die aktuellen Trends in der Handels- und Exportfinanzierung aber in Takt bleiben. Die Anforderungen an Strukturierungskompetenz, die Nachfrage nach gesamtheitlichen Finanzierungsösungen und die stärkere und effizientere Vernetzung von Kundenbedürfnissen mit den Interessen von Finanzmarktinvestoren werden weiter zunehmen. Eine viel versprechende Herausforderung für innovative und kreative Partner, die ein enormes Wachstum- und Geschäftspotenzial birgt. <<

www.hvb.de

MESSEKALENDER 2007

> Mai

02.05.-06.05.2007, Istanbul,
TurkeyBuild - International Building, Construction Materials and Technologies Trade Show

12.05.-16.05.2007, Istanbul
International Knitting, Embroidery, Hosiery Machines, Side Industries and Chemicals Fair

15.05.-20.05.2007, Ankara
KOMATEK - Internationale Ausstellung für Baumaschinen und Bautechnologie

16.05.-20.05.2007, Istanbul
EVTEKS - Internationale Messe für Heimtextilien

23.05.-27.05.2007, Gaziantep
Expo Gateway To Iraq - Iraq International Fair

> Juni

05.06.-09.06.2007, Izmir
CET Environment Technologies Fair and Conference - Internationale Messe und Konferenz für Umwelttechnologien

07.06.-10.06.2007, Istanbul
Tadilat Istanbul - International Building Materials, Construction Technologies and Building Renovation Fair

13.06.-17.06.2007, Izmir
MAKRO - Makro Printing, Paper, Outdoor & Press Technologies Fair

14.06.-17.06.2007, Istanbul
Beauty Eurasia - International Trade Fair for Beauty Products, Cosmetics, Parfumery, Salons and Wellness

14.06.-17.06.2007, Istanbul
Cleanex Eurasia

14.06.-16.06.2007, Istanbul
Expodental & IDEX - Internationale Fachmesse für Labortechnik und -ausrüstung sowie Dentaltechnik

14.06.-16.06.2007, Istanbul
Expodental & IDEX - Internationale Fachmesse für Labortechnik und -ausrüstung sowie Dentaltechnik

21.06.-24.06.2007, Istanbul
Recycling Istanbul - International Waste Management and Recycling Fair

> Juli

12.07.-15.07.2007, Izmir
AYAKKABI (formerly Shoe World) - Schuh- und Lederwarenmesse

> August

17.08.-19.08.2007, Istanbul
Kids Fashion - Shoes & Accessories Fair

23.08.-25.08.2007, Istanbul
Istanbul Moda Show (im Rahmen der Fashion Week)

30.08.-02.09.2007, Istanbul
AYSAF - International Footwear Industry Suppliers Fair

30.08.-02.09.2007, Istanbul
ISTANBUL Jewelry Show - International Watch, Clock, Jewellery Fair

31.08.-09.09.2007, Izmir
Izmir International Fair - Internationale Messe

> September

06.09.-09.09.2007, Istanbul
Natural Stone - Marble, Natural Stone Products & Technologies Exhibition

06.09.-09.09.2007, Ankara
TurkeyBuild - Internationale Baumesse

08.09.-12.09.2007, Istanbul
Office Furniture - Office Furniture, Decoration and Accessories Fair

13.09.-16.09.2007, Istanbul
PROMOTURK (ESANTIYON) - Ausstellung für Werbeartikel und Werbebeschenke

27.09.-29.09.2007, Istanbul
TEXGATE - International Textile and Accessories Exhibition

27.09.-30.09.2007, Istanbul
Time - Internationale Fertigungsmesse

> Oktober

02.10.-07.10.2007, Istanbul
CeBIT Bilisim Eurasia

04.10.-07.10.2007, Ankara
Airshow - Internationale Luft- und Raumfahrtmesse

17.10.-20.10.2007, Istanbul
Agro Istanbul

17.10.-21.10.2007, Istanbul
Istanbul Packaging Fair - Ausstellung für Verpackungstechnik

18.10.-21.10.2007, Istanbul
Expotrans - Transportation, Logistics and SupplyChain Management Fair

18.10.-21.10.2007, Istanbul
Homeland Security Fair - Sicherheitsfachmesse

18.10.-21.10.2007, Istanbul
MEDIST - Internationale Messe für medizinische Geräte, Labore und Krankenhausausstattung

25.10.-28.10.2007, Antalya
BAUCON YAPEX - Internationale Bau-Fachmesse

27.10.-04.11.2007, Istanbul
Internationale Buchmesse

31.10.-03.11.2007, Istanbul
GIDA - Int. Fachmesse für Lebensmittel u. Getränke, Lebensmitteltechnik, Getränketechnik, Landwirtschaft, Verpackungstechnologie, -materialien

31.10.-03.11.2007, Istanbul
IPACK - Internationale Messe für die Verpackungsindustrie

> November

01.11.-04.11.2007, Izmir
TurkeyBuild - Internationale Baumesse



Die Datenbank des Ausstellungs- und Messeausschusses der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) enthält mehr als 5.000 Profile internationaler Messeveranstaltungen. Der AUMA unterstützt damit Aussteller und Fachbesucher aus Deutschland. Detailinformationen unter www.auma.de

Türk-Alman Ekonomi Kongresi Türkisch-Deutscher Wirtschaftskongress

22. - 24.06.2007, Istanbul / Grand Cevahir Hotel



Anmeldung und Informationen unter www.td-lhk-kongress.de
Kayıt ve her türlü bilgi için www.td-lhk-kongress.de



>> Auch die Unternehmerin Ümit Boyner (ganz links) unterstützt wie andere prominente Frauen die Wahlkampf-Initiative.

Muss Frau ein Mann sein?

In der türkischen Politik sind Frauen stark unterrepräsentiert. Ein Verein versucht, dies zu ändern. Prominente Frauen aus Wirtschaft und Kunst unterstützen die Kampagne.

> TEXT: NESLIHAN ÖZSENLER

Der Verein zur Förderung und Bildung politischer Kandidatinnen (Ka-Der – Kadın Adayları ve Destekleme ve Eğitim Derneği) wurde vor zehn Jahren gegründet. An seinen Lehrgängen haben bis jetzt über 20.000 Frauen teilgenommen. Seine Arbeit umfasst alle Ebenen und Gremien, in denen politische Entscheidungsprozesse stattfinden.

Um in der Türkei wirklich demokratische Strukturen durchzusetzen, müssen nach Auffassung von Ka-Der mehr Frauen politisch aktiv werden. Nach einer Untersuchung des Ka-Der nimmt das türkische Parlament mit seinem Frauenanteil von 4,4 Prozent – das sind 24 Sitze – den 163. Platz unter den 167 Ländern ein. Vor 72 Jahren nahm die Türkei

eine viel bessere Position ein. Sie lag damals weltweit noch auf dem zweiten Platz.

Prominente Unterstützerinnen

Im Hinblick auf die bevorstehenden Parlamentswahlen im kommenden November startete Ka-Der Mitte März eine Kampagne, die bis November laufen soll. Sie zielt darauf, den aktuellen Frauenanteil von circa 4,5 Prozent im türkischen Parlament zu erhöhen. Dazu wird ein Frauenprogramm im April veröffentlicht, das die Mindestvoraussetzungen für die politische Gleichberechtigung der Frau beinhaltet. Das Programm umfasst eine Quotenregelung bei der

Kandidatenaufstellung sowie die Novellierung des Parteiengesetzes im Interesse der Frauen. Der Verein beschränkt sich nicht auf die Förderung von Kandidatinnen, sondern fordert darüber hinaus die Gleichberechtigung der Frau am Arbeitsplatz, im Bildungs- und Gesundheitswesen sowie die Bekämpfung der häuslichen Gewalt. Mit diesem Programm sollen alle Parteien angesprochen werden. Den Wählerinnen soll die Möglichkeit gegeben werden, ihre politische Stellung zu bestimmen.

Von Krawatten, Schnäuzern und starken Frauen

Die Kampagne wird flankiert durch eine große Plakataktion, die von prominenten Frauen wie der bekannten Geschäftsfrau Ümit Boyner, den Schauspielerinnen Lale Mansur und Meltem Cumbul sowie der Publizistin und TV-Autorin Meral Okay unterstützt wird. Auf den seit Anfang März überall in türkischen Städten hängenden Plakaten ist in weißen Großbuchstaben folgender Satz zu lesen: „Muss man unbedingt ein Mann sein?“ Darüber steht klein und schwarz gedruckt: „um ins Parlament gewählt zu werden“. Das i-Tüpfelchen der ganzen Aktion ist aber, dass prominente Frauen auf diesen Plakaten mit Schnurbärten oder Krawatten zu sehen sind.

Semiha Öztürk, eine bekannte TV-Journalistin und verantwortlich für die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit des Ka-Der, hat diese Kampagne wesentlich mitgestaltet. Die Kampagne will in mehreren Phasen ihr Ziel erreichen: Ka-Der will in einem ersten Schritt die Bevölkerung auf das Problem aufmerksam machen, um dann in späteren Phasen die Bevölkerung zum Handeln zu animieren.

Durch eine Quotenregelung soll erreicht werden, dass alle Parteien für einen der ersten beiden Listenplätze eine Frau aufstellen.

Nach den Vorstellungen der Vereins sollen alle Parteien den Frauen bei der Aufstellung ihrer Wahllisten sichere Listenplätze einräumen. Dabei sollen die Parteien auf die Einforderung hoher Geldsummen verzichten, die die Kandidaten in der Türkei üblicherweise für die Aufnahme in die Liste zu zahlen haben. EDurch eine Quotenregelung soll erreicht werden, dass alle Parteien für einen der ersten beiden Listenplätze eine Frau aufstellen, und von oben nach unten jeder dritte Platz mit einer Kandidatin besetzt wird. Erst durch eine gesetzlich verankerte Quotenregelung, könne eine bessere politische Stellung der Frau zu erreichen. <<



ENZYKLOPÄDIE

Zi|vil|ge|sell|schaft

Der Begriff Zivilgesellschaft - sivil toplumu - taucht derzeit in fast jedem Leitartikel der Türkei auf. Faruk Şen, Direktor des Zentrums für Türkeistudien, übersetzt den Begriff und erklärt seine Verwendung in der Türkei.

„Zivilgesellschaft“ beschreibt die Vergemeinschaftung innerhalb eines Landes jenseits des Staates. Formen freiwilligen, bürgerschaftlichen Engagements, der Zusammenschluss in Vereinen oder auch in Initiativen und anderen informellen Gruppen sind Bestandteile der Zivilgesellschaft eines Landes. Autoritäre Staaten neigen dazu, Vergesellschaftungsprozessen außerhalb der eigenen staatlichen Strukturen mit Misstrauen zu begegnen und sie zu unterbinden. Plurale Gesellschaften erkennen die

Formulierung von Interessen und politisches Handeln auch außerhalb des Staates eher als selbstverständlichen Beitrag zum politischen Prozess an, da sie in geringerem Maße den Anspruch haben, diesen Prozess zu steuern, zu kontrollieren oder auf ein bestimmtes Ergebnis hin zu lenken. Für die Türkei ist die Frage nach der Zivilgesellschaft hoch bedeutend, da durchaus ein gewisses Misstrauen staatlicher Stellen gegenüber nichtstaatlicher Organisationen besteht und immer bestand. Ursache hierfür ist die Vermutung, dass der Verzicht auf Steuerung der Interessenartikulation zu nicht akzeptablen Ergebnissen führen könnten. Zu nennen wären hier wohl primär separatistische Bestrebungen einzelner ethnisch-kultureller Gruppen, zuvorderst der Kurden, aber auch die Angst vor einer Islamisierung der türkischen Gesellschaft. Im EU-Beitrittsprozess im ersten Korb der Kopenhagener Beitrittskriterien von 1993, wo es um Fragen von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit geht, eigentlich die Dimension der Zivilgesellschaft gar nicht angesprochen ist. Dabei ist aber davon auszugehen, dass der eher geringe Grad der außerstaatlichen

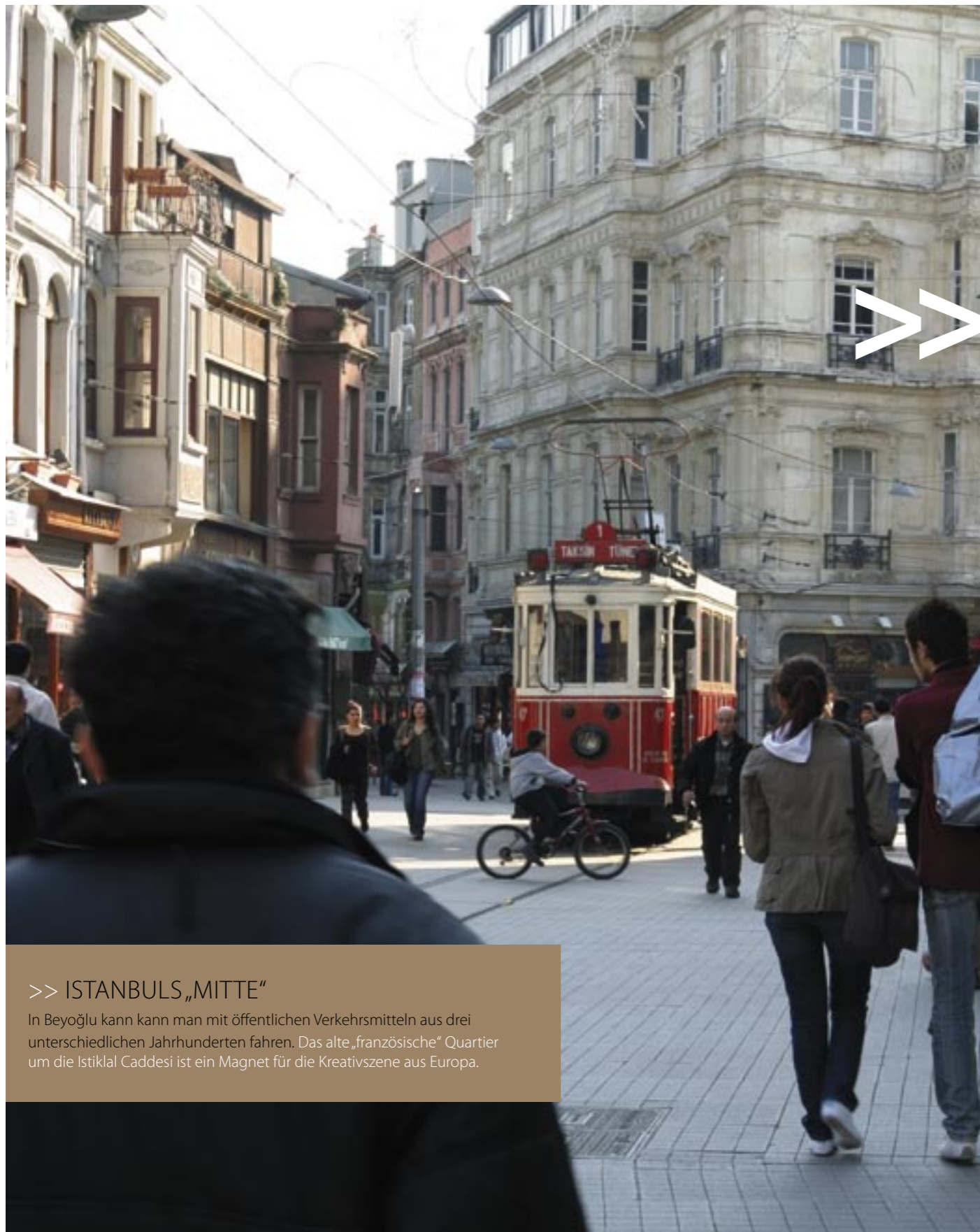
Vergemeinschaftung die Türkei sehr deutlich von den westeuropäischen Staaten der europäischen Union unterscheidet.

Die Existenz einer Zivilgesellschaft ist eine wichtige Voraussetzung für Demokratie, die quasi ihre „Bodenhaftung“ gewährleistet und verhindert, dass (staatliche) Politik die Angelegenheit einer isolierten politischen Klasse wird. Das Wiedererstarken der Zivilgesellschaft in der Türkei nach der Militärintervention von 1980 ist übrigens zu einem Gutteil Fraueninitiativen zum Thema Gleichberechtigung geschuldet. <<



>> FARUK ŞEN

ist Direktor des Essener Zentrums für Türkeistudien (ZfT). Er engagiert sich für deutsch-türkische Wissenschaftsnetzwerke.



>> ISTANBULS „MITTE“

In Beyoğlu kann man mit öffentlichen Verkehrsmitteln aus drei unterschiedlichen Jahrhunderten fahren. Das alte „französische“ Quartier um die Istiklal Caddesi ist ein Magnet für die Kreativszene aus Europa.

Am Ende des Tunnels

Rund um den „Tunnel“, die alte Standseilbahn, werden Istanbuls alte und neue europäische Verbindungen besonders augenfällig. Ein Rundgang von nur wenigen hundert Metern ermöglicht auch dem flüchtigsten geschäftlichen Besucher der Stadt überraschende Eindrücke und Begegnungen.

> TEXT: URS BLANK

Wer von den neuen Hochhäusern der geschäftigen Stadtteile Levent und Şişli nur rasch einen Abstecher zu den Attraktionen Topkapi-Palast und Basar machen will, kommt fast zwangsläufig durch die neue „Mitte“ der Bosphorus-Metropole. Verkehrstechnisch macht der Stadtteil Beyoğlu die Kontraste Istanbuls deutlich: Aus dem Chaos der mehrspurigen Stadtautobahnen oder dem der modernen U-Bahn Istanbuls heraus kommen Sie am Taksim-Platz in die mittlerweile auf ganzer Länge autofreie und neu gepflasterte Istiklal-Straße. Dort drängen spät nachmittags und abends Tausende von jungen Leuten zum Shopping in die umgestalteten alten Kinopassagen und in die dröhnenden Musikkneipen und Straßencafés in den Seitengassen des oberen Teils der Straße. Längst haben auch die europäischen Lifestyle- und Szenemagazine diesen Teil der „Partystadt Istanbul“ für sich entdeckt.

Vom Taksim-Platz aus entführt die historische rote „Tramway“ den Besucher in fünf Minuten aus dem Trubel - vorbei an der in jedem Reiseführer beschriebenen Cicek Pasaji – der Blumenpassage - und am historischen Galatasaray-Gymnasium vorbei zur anderen Endstation der Bahn, direkt vor den Eingang zur Bergstation des „Tunnel“. Die von Engländern und Franzosen im Jahr 1875 gebaute Standseilbahn mit ihren beiden Jugendstilstationen erspart dort noch heute den mühsamen Abstieg hinunter zur neuen Galata-Brücke, von wo aus man mit der neuen Straßenbahn wiederum in wenigen Minuten zur Hagia Sophia und zur Blauen Moschee fahren könnte.

Bewegte Stadtgeschichte

Man kann aber auch einfach einmal einen Abend dort bleiben. Das Pera-Viertel oberhalb des einst von Genuesern erbauten Galataturms mit seinen früher von Griechen und Armeniern bewohnten Wohnquartieren hinunter zum Bosphorus und zum Goldenen Horn entwickelt sich derzeit zu einem der anziehendsten Szeneviertel in ganz Europa. Istanbuls Intelligenz und die vielen zugezogenen Intellektuellen, Künstler und Designer entdecken von dort aus die Stadtgeschichte neu. Orhan Pamuks „Istanbul“ ist eigentlich Pflichtlektüre für jeden, der die Entwicklung der Stadt begreifen will: Von einem Ort, der noch in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts nicht sehr viel mehr Einwohner zählte als heute Hannover oder Stuttgart und dessen Bewohner zu einem Großteil nicht einmal türkischer Nationalität waren, zu einer Megametropole mit zehn oder zwölf oder vierzehn Millionen Einwohnern.

An die bewegte Geschichte des Stadtteils erinnert mit wechselnden feinen Ausstellungen immer wieder das Pera Museum und eine neues, fein aufgemachtes Kulturmagazin „Beyoğlu“. Der Partner der Hypover-

einsbank in der Türkei - die Yapi ve Kredi Bank - leistet sich nur ein paar Schritte davon entfernt ein Kulturzentrum mit Galerie und angeschlossenen Verlag, dessen erlesene Editionen sich ebenfalls der Kunst- und Kulturgeschichte des Viertels widmen.

Das Pera-Museum liegt dem historischen Pera Palas Hotel direkt gegenüber. Dessen traditioneller Hochzeitssaal und der gusseiserne Jahrhundertwende-Aufzug werden auch nach der Eröffnung Architekten und Designer aus der halben Welt mit schwerem digitalen Fotogerät in die Hotellobby locken. Visavis von Hotel und Museum residieren die Medien- und Unternehmermacht: Der staatliche Rundfunk TRT in seinem rot-grünen Glasgebäude und in einem historischen roten Gebäude, ohne Klingel und Türschild, der mächtigste Unternehmerverband der Türkei.

Alte Istanbuler und junge Zuwanderer

Wer das Glück hat und einen Abend in türkischer Begleitung verbringen kann, der wird am schnellsten etwas von der eigentlich kaum direkt ausgesprochene Liebe der alten Istanbuler zum Tunnel-Viertel wahrnehmen. Zum Beispiel wenn man im Restaurant „Yakup 2“ eingeladen ist – dort wo sich die Schönen vom Film und Theater mit Medienmenschen



© LOCAL GLOBAL

>> TRENDS UND THEMEN

Die Buchhandlungen entlang der Istiklal Caddesi werden von jungen Leuten frequentiert. Die Auslagen spiegeln stets die aktuellen Diskussionen der Türkei wider. Titel für und wider Europa liegen friedlich nebeneinander. Es wird auch deutsch gelesen, allerdings in den türkischen Übersetzungen.



>> Im Plattenladen Lale Plak findet sich die gesamte Welt der Musik.



>> Marx, Rilke oder DIN-Normen? Mokka oder Latte Macchiato? In Beyoğlu hat man wenigstens noch die Wahl.

und Geschäftsleuten mischen. Das Meyhane bietet nicht nur exzellente Vorspeisen, frischen Fisch – man kann bedenkenlos den Empfehlungen der jungen Kellner folgen – sondern erlaubt auch einen überraschenden Einblick in den Lebensstil und die Trinkkultur des Istanbuler Bildungsbürgertums. „Ist das nicht der Ümit mit der Darstellerin der neuen Soap?“ Worüber die türkischen Freunde tuscheln, findet sich vielleicht morgen schon auf einer der unzähligen bis weit in die 70er Jahre zurückreichenden Erinnerungsfotos, die das Lokal zieren. Mit großer Selbstverständlichkeit singen dort reine Frauenrunden an den Tischen und bestellen sich den aromatischen und privatwirtschaftlich destillierten Efe-Raki flaschenweise an die Tische. Die fröhlichen Kellner und auch der Patron sehen – je später der Abend ist – nicht so aus, als ob sie die Reste in den Flaschen verkommen ließen.

Auf engstem Raum gibt es unsortiert nebeneinander einfach vieles, was es sonst in der Welt nicht mehr gibt. Oder noch nicht.

Es ist wirklich gut, wenn man nach einem langen Abend am Tunnel keinen langen Marsch mehr vor sich hat. Es empfehlen sich mehrere Hotels in der Nähe des derzeit geschlossenen Pera Palas. Technisch sind die Häuser aus den zwanziger Jahren mit ihrer Einrichtung aus den siebziger oder achtziger Jahren manchmal wahrhaftig nicht perfekt renoviert. Sie wirken darum eher authentisch als „charmant“. Manche bieten von den obersten Stockwerken einen Blick auf einen Ausschnitt vom Goldenen Horn. Oben an der Istiklal Caddesi findet sich das modernisierte Richmond-Hotel. Es ist über Öger-Tours zu einem Bruchteil des Preises an der Rezeption zu buchen. Im fünften Stock und erst recht im Leb-i-Derya, dem schicken Club im Dachgeschoss, hat man einen weiten Blick über Beyoğlu, auf den Bosphorus, hinaus zu den Prinzeninseln und sogar hin-

über nach Eminönü auf den Topkapi-Palast. Rund um den Galataturm und im ganzen Quartier wird überall kräftig renoviert. Es entstehen neue kleine Hotels. Die ersten Business-Lofts zur Miete kann bereits im Internet buchen.

Das Internet ist überall offen zugänglich

Überhaupt das Internet. Es ist in Istanbul's neuer Mitte wirklich ubiquitär. Und praktisch kostenlos zugänglich – für den, der über ein mobiles Endgerät verfügt. Das tun stoppelbärtige und müde Designer, aufgeweckte Verlagsmanagerinnen im strengen Kostüm und neugierige italienische oder schwedische Kulturtouristen. Ob man ihnen abends nach dem Restaurantbesuch in den immer schickeren Lounges oder gleich morgens in den Buchladen-Cafés am Tunnel begegnet – irgendjemand hantiert immer mit Notebook oder Smartphone. Direkt am Wiener Kaffeehaus am Tunnel hat man gleich drei oder vier einwandfreie WLAN-Zugänge, alle mit 11 Megabit pro Sekunde. Nachts im gegenüberliegenden „Cafe Gramophon“ hängenbleiben und mit der Handykamera ein phantastisches Gitarrensolo der dort vor zwölf Zuhörern spielenden Jazzband aufzunehmen und die riesigen Ton- und Videodateien sofort danach in einen Reutlinger Vorort zu übertragen, das geht und kostet nichts. Medien und Musik bestimmen die Ecke um den Tunnel. In der steilen Straße hinunter zum Galataturm reihen sich dreißig Musikgeschäfte aneinander. Zwischen ihnen findet sich eigentlich nur noch eine klassische Metzgerei und ein Kiosk mit bunten Getränkedosen und Zigaretten. Falls man noch andere Dinge zum Leben braucht als Fender-Gitarren, Grooveboxen, Mischpulte oder Traditionsinstrumente wie Klarinette, Geige, Saz, Oud und Ney in allen Qualitäten und Holzfarben. Oben an der Ecke steht Lale Plak, der erste und älteste, schon in den fünfziger Jahren eröffnete Plattenladen in Beyoğlu. Dort stapelt Hakan

Atala, der Sohn des Gründers, heute auf den gleichen zwanzig Metern Verkaufsfläche rund zehntausend CDs in wilden Türmen und Reihen auf die Regale. „Die habe ich alle hier drin“, sagt Hakan und tippt mit beiden Zeigefingern an die Schläfen. Al Di Meola oder Joe Zawinul? Neuer Rap aus dem Iran? Karajan oder Nusrat Fatteh Ali Khan? Jazz, Klassik, Weltmusik und natürlich alle türkischen Musikstile: Auf engstem Raum gibt es unsortiert nebeneinander einfach vieles, was es sonst in der Welt nicht mehr gibt. Oder noch nicht. Hakan Atala hat zum Beispiel die CD's von Burhan Öcal verkauft, als dieser noch in kleinsten Hinterzimmern nebenan Zigeunermusik mit Funk aufmischte oder Lieder der in der Reconquista aus Spanien an den Bosphorus vertriebenen jüdischen Gemeinde neu arrangierte. Heute füllt Burhan Öcal die größten Konzertsäle. Seine Musik liegt in den Top-Ten-Regalen der großen Medienketten.

Politische Trends in den Buchläden

Auch aus dem Buchladen-Café Ada in der Istiklal-Strasse schallt immer laute Musik aller Stilrichtungen. Im Keller des Ladens kann man über den Internetservice Biletix für jedes Konzert in Istanbul Karten bekommen. „Macchiato, Cappuccino, Espresso or Creme?“ Das ist die Frage, die sich Touristen einfangen, wenn sie dort einen „Kahve“ bestellen und einen türkischen Mokka damit meinen. Hinweise auf aktuelle Trends in der Türkei liefern aber vor allem die Auslagen. Welche politischen Themen diskutiert werden, lässt sich auch für den flüchtigen Türkei-Besucher an der Platzierung und Höhe der stets aufgefrischten Taschenbuch-Stapel zuverlässig erkennen. EU-Skeptiker wie Manisali und Nevzat Yalcintas fragen an den europäischen „Christenklub“ laufen gut. Bücher zum „tiefen Staat“ auch, auch eines zu dem in Deutschland. Es wird auch deutsch gelesen, allerdings in den türkischen Übersetzungen. Ada platzierte Otto Rühles Einführung in den Marxismus, Bertolt Brechts Tagebücher,

Rilke und technische Normbücher. Schräg gegenüber über die Istiklal Caddesi, gleich neben der alten schwedischen Botschaft und ihrem herrlichen Park findet sich eine Buchhandlung mit Tradition: Die von der Familie Mühlbauer bereits in der zweiten Generation in Istanbul betriebene deutsche Buchhandlung. Wenn irgendein Verleger oder Autor wissen will, ob es eine Publikation zur Türkei schon gibt oder nicht, wird er mit großer Sicherheit hier fündig. Für die langsam größer werdende Szene derer, die über die Türkei schreiben, ist die Buchhandlung ein wichtiger Treffpunkt. Wer verstehen will, was in der Türkei gedacht wird, findet im Tunnel-Quartier reichlich Anregungen. <<





Ein Türke als Bürgermeister?

„Import-Export“: Die Filmemacherin Eren Önsöz dokumentiert sarkastisch die lange Historie der Türken-Klischees in Deutschland. Ihr Roadmovie erzählt aber auch überraschende Geschichten der Emigration, die in beide Richtungen stattfand – lang, lang bevor in Kreuzberg der erste Döner gegrillt wurde.

> TEXT: HANS GÄNG

In Bayern hat alles Tradition. Das Feindbild genauso wie Faszination. Für beides findet Eren Önsöz Spuren: Die Türkenstraße in München, benannt nach den osmanischen Kriegsgefangenen, die für die Wiltelsbacher die Kanäle nach Schleißheim graben mussten. In Wallfahrtskapellen die Türken-Madonnen, deren Jesusknabe triumphierend das bärtige Haupt eines Muselmanen-Kriegers in die Höhe hält. Taufbücher im Fränkischen, die davon künden, wie eine Integration einmal so richtig im Sinn der Landesherrn gelang und aus den Kriegsgefangenen Ali und Fatima die fränkischen Winzer Heinrich und Susanne wurden. Er-

innert wird aber auch das originale Türkenzelt, in dem 1810 das erste Oktoberfest stattfand. Und das Jagdhaus Ludwigs II., hoch droben auf dem Schachen, ganz im orientalischen Stil eingerichtet, wo er sich von türkisch kostümierten Dienern den heißen Mokka servieren ließ. „Import-Export“ ist ein überraschender und amüsanter Nachhilfeunterricht über die Frühzeiten des deutsch-türkischen Verhältnisses. „Türken hopp“, wie jedes Jahr die ganze Ortschaft Limbach im Saarland brüllt, ist mitnichten eine Reaktion auf die „stille Islamisierung“. Es ist wie „Kölle Alaaf“ ein Karnevalsruf. Er geht zurück auf die die Aus- und Rücksiedler siedler aus dem Banat,

das früher türkisch besetzt war. An der Sammelbezeichnung „Türken“ fanden sie nichts Anstößiges. Dass Limbachs neuer Karnevalsprinz jetzt auch noch ein echter neuer Türke ist, mag man auch nicht glauben. Er redet breiter saarländisch als Heinz Becker. Eren Önsöz fährt die Stationen an, an die es die ersten Emigranten verschlagen hat. Sie besucht in Berlin den Sozialhistoriker Götz Aly, der direkt vom ersten königlichen Kammertürken an Preußens Hof abstammt. Sie berichtet vom Schuster Ahmet Talip, den der letzte Sultan mit hunderten anderen Lehrlingen nach Berlin zur Ausbildung schickte und der dann sein Herz in Fürstenwalde verlor und so ein braver muselmanischer DDR-Bürger wurde.

Exil in umgekehrter Richtung

Auch die Emigration in die andere Richtung dokumentiert der Film. Der Exodus Dutzender linker und jüdischer Wissenschaftler, die die Kultusbürokratie des Dritten Reichs von ihren Lehrstühlen in Deutschland vertrieben hat. Atatürk lud sie zum Aufbau der Hochschulen der jungen türkischen Republik ein. Dazu zählte auch Ernst Reuter, damals SPD-Bürgermeister von Magdeburg, der direkt aus dem KZ Lichtenburg kommend 1934 wirtschaftspolitischer Berater der türkischen Regierung und Professor für Städtebau in Ankara wurde. Der spätere Regierende Bürgermeister von Berlin sprach und schrieb Türkisch und wurde von seinen Studenten verehrt. Der Film erinnert an weitere große Namen aus der Medizin, der Jurisprudenz und der Architektur, die Hunderte von Absolventen und Absolventinnen vornehmlich in Ankara und Istanbul in deutscher Sprache unterrichteten. Bauhaus-Architekt Bruno Taut war darunter, der für seinen Entwurf eines provisorischen Atatürk-Mausoleums ein Honorar dankend ablehnte. Paul Bonatz hat nicht nur den Stuttgarter Bahnhof, sondern auch die Oper in Ankara entworfen. Die Kinder der deutschen Emigranten sprechen im Film gerne über eine weitgehend unbeschwerte Kindheit und Jugend am Bosphorus. Cornelius Bischoff, Übersetzer der Werke von Yaşar Kemal, hat einen sozialdemokratischen Vater und eine jüdischen Mutter, die aus der sephardischen Gemeinde stammt, die vor 400 Jahren aus Spanien schon einmal nach Istanbul geflohen war. Bischoff berichtet von der Zeit als Jugendlicher in der Sommerfrische Tarabiya am Bosphorus, mitten im Krieg: „Die Welt brannte, und wir gingen baden.“

„Wir erlebten mitten im Zweiten Weltkrieg eine unbeschwerte Kindheit und Jugend am Bosphorus.“

Auch Edzard Reuter, Ernst Reuters Sohn und später Daimler-Chef, spricht fließend Türkisch. Er berichtet vom Kulturschock, den die deutsche Exilanten-Szene für die Türken darstellte: Kleidungsstücke wie Knickerbocker oder kurze Seppl-Hosen, die die Deutschen bei ihren sonntäglichen Wanderungen und Picknicks trugen, hatte man dort vorher noch nicht gesehen. Die Exilanten blieben dem Land, das sie aufgenommen hatte, und den gastfreundlichen Leuten ein Leben lang dankbar. Als Ernst Reuter trat nach seiner Rückkehr 1947 für die SPD gegen die KPD zur Wahl des Berliner Oberbürgermeisters an, mobilisierten die alten Genossen gegen den Renegaten, der als junger bolschewistischer Volkskommissar der Wolgadeutschen einmal „Lenins Liebling“ gewesen war, ein altes und bekanntes Feindbild: „Kann ein Türke Berliner Oberbürgermeister werden“ fragte das Parteiblatt rhetorisch und veröffentlichte Karikaturen, die



>> EREN ÖNSÖZ

Die Filmemacherin und Autorin, die früher auch politisches Kabarett gemacht hat, ist in Kayseri geboren und in Köln zu Hause. „Die vielen Geschichten waren Mosaiksteine, die ich zusammengefügt habe.“

Reuter ganz als undeutschen Fes-Träger stigmatisierten. Das Wesen von Emigration erfasst der Film, ohne dass die Stimme aus dem Off dies je ausspricht: So eine richtig freie Wahl ist die Aus- oder Einwanderung wirklich nie. Fast jedes der dokumentierten Schicksale verdankt sich dem Wirken und den Interessen der Staaten, aus denen die Menschen kamen oder in denen sie für sich das Beste zu machen suchten. Solange, wie man sie ließ. Und wo sie, nur wenn nützlich oder angepasst, in Ruhe gelassen wurden oder gelegentlich sogar Anerkennung finden konnten. Zum letzten Stand der laufenden Integrationsdiskussion in Deutschland passt der ironisch-erzählerische Duktus und die aufklärerische Absicht des Films nicht ganz. Der Sarkasmus, mit dem die Regisseurin Klischees und Feindbilder in Deutschland historisch ortet, dürfte schon jene Spur von Aufmüpfigkeit haben, die man in öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten jetzt gerade niemanden zumuten will. Wahrscheinlich wird „Import-Export“ eher weiter in der Nische verschiedener deutsch-türkischer Kultur- und Film-tage zu sehen sein. Das Mosaik von Geschichten, die zusammengefügt ein klareres Bild der deutsch-türkischen Beziehung ergeben, hätte viel mehr Zuschauer verdient. <<

www.import-export-der-film.de, E-Mail: freshframes@gmx.de

Neuerscheinung:

Exil in Ankara



Der Bericht Herbert Scurlas über seine Reise nach Ankara und Istanbul im Jahr 1939 ist das wichtigste historische Zeugnis über das Exil deutscher Wissenschaftler in der Türkei in der Zeit des Nationalsozialismus. Die nun im Essener Klartext-Verlag vorliegende überarbeitete Neuausgabe des Berichts trägt der Tatsache Rechnung, dass die Bedeutung des deutsch-türkischen Wissenschafts- und Kulturaustauschs weiter gewachsen ist, zugleich aber auch die Auseinandersetzung mit dem Wissenschaftlerexil in der Türkei zu einer Fülle neuer Erkenntnisse geführt hat. Der Band enthält Beiträge von Frank-Walter Steinmeier, Edzard Reuter, Christiane Hoss, Klaus Detlev-Grothusen, Fritz Neumark und Faruk Şen. Einen auch visuellen Eindruck verschafft das Fotoalbum von Otto Gerngroß, nach 1933 Professor an der Landwirtschaftlichen Hochschule Ankara. <<

>> Faruk Şen / Dirk Halm (Hrsg.). *Exil unter Halbmond und Stern*. Essen: Klartext-Verlag 2007. ISBN 978-3-89861-768-0, Preis 17,90 Euro

Vorschau

>> **BUSINESS Türkei 02**

Die nächste Ausgabe erscheint im Sommer 2007.

Die Themen:

- > **Infrastruktur:**
Häfen, Eisenbahnen, Straßen, Tourismus: Die Türkei rüstet nach. Wo der Staat investiert, wo privates Kapital gefragt ist, welche Betreibermodelle möglich sind. Wie und mit wem man an Projekte herankommt.
- > **Hannover Messe:**
Top-Thema Energie, Deals & Diskussionen
- > **Standort West, Standort Ost:** Izmir und Gaziantep.

Brauchen Sie weitere Exemplare? Kein Problem. Bestellen Sie einfach unter www.localglobal.de/shop

Wie schaffen die das bloß, die Deutschen?

> Gerade noch kurz vor dem Untergang, jetzt plötzlich die Wachstumslokomotive. „Almanya“, die türkische Sonderausgabe des Wirtschaftsmagazins europa_plus, erklärt nicht nur den plötzlichen Stimmungswandel in Deutschland. Sondern auch die Gründe dafür, warum in der deutschen Exportwirtschaft Pessimismus in den letzten Jahre eigentlich nie so recht aufkam.

Schalten Sie **JETZT!**

Ihr Plus:

„europa plus: Almanya“ wird als Länder-Beilage in Referans, der neuen führenden Wirtschaftszeitung der Türkei verbreitet. Diese Publikation der Doğan Gruppe zielt auf die junge, weltoffene Business-Community der Türkei und erreicht täglich 32.000 Leser im ganzen Land.

>> Fragen Sie nach den Anzeigenformaten und Firmenprofilen
local global | Fran Barcanec | fran@localglobal.de | +49 711 22 55 88-20

Nahtlose Verbindung von Business und Kultur in der Türkei

Für die individuelle Gestaltung Ihrer Geschäftsaufenthalte und Events

- **Delegations- und Geschäftsreisen**
- **Firmentreffen internationaler Fach- und Führungskräfte**
- **Kooperationsbörsen**
- **Bilinguale Medienarbeit (Deutsch und Türkisch)**
- **Firmen-, Filialen- und Bestkundenevents, Mitarbeitermotivierungsaktivitäten**
- **Sport- und Wellnessreisen (Rudern am Goldenen Horn, Golfen in Istanbul und Belek, Wandern, Trekking etc.)**

Lamia
Congress & Event Management
+90 (0) 212 352 28 43
+90 (0) 212 352 28 45
www.lamiatanitim.com
info@lamiatanitim.com

Eine Partnerschaft, die trägt

Basis für erfolgreiche IT-Consulting-Projekte sind Know-how, branchentiefe Kenntnisse und Vertrauen.

Wir konzipieren und realisieren für unsere nationalen und internationalen Kunden betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Lösungen für die heutigen und zukünftigen Anforderungen.

Unser Leistungsspektrum ist auf die Kundenbedürfnisse in den Branchen Industrie, Automotive, Energieversorgung, den öffentlichen Dienst und Telekommunikation zugeschnitten.

Consulting · Systemintegration · Outsourcing

BTC zeigt Wege auf – Sie entscheiden

Ihre Ansprechpartner

Deutschland
Wolfgang Neff
Fon: + 49 (611) 34 118 0
Mail: wolfgang.neff@btc-ag.com

Türkei
Ömer Atlı
Fon: + 90 (216) 575 45 90
Mail: omer.atli@btc-ag.com

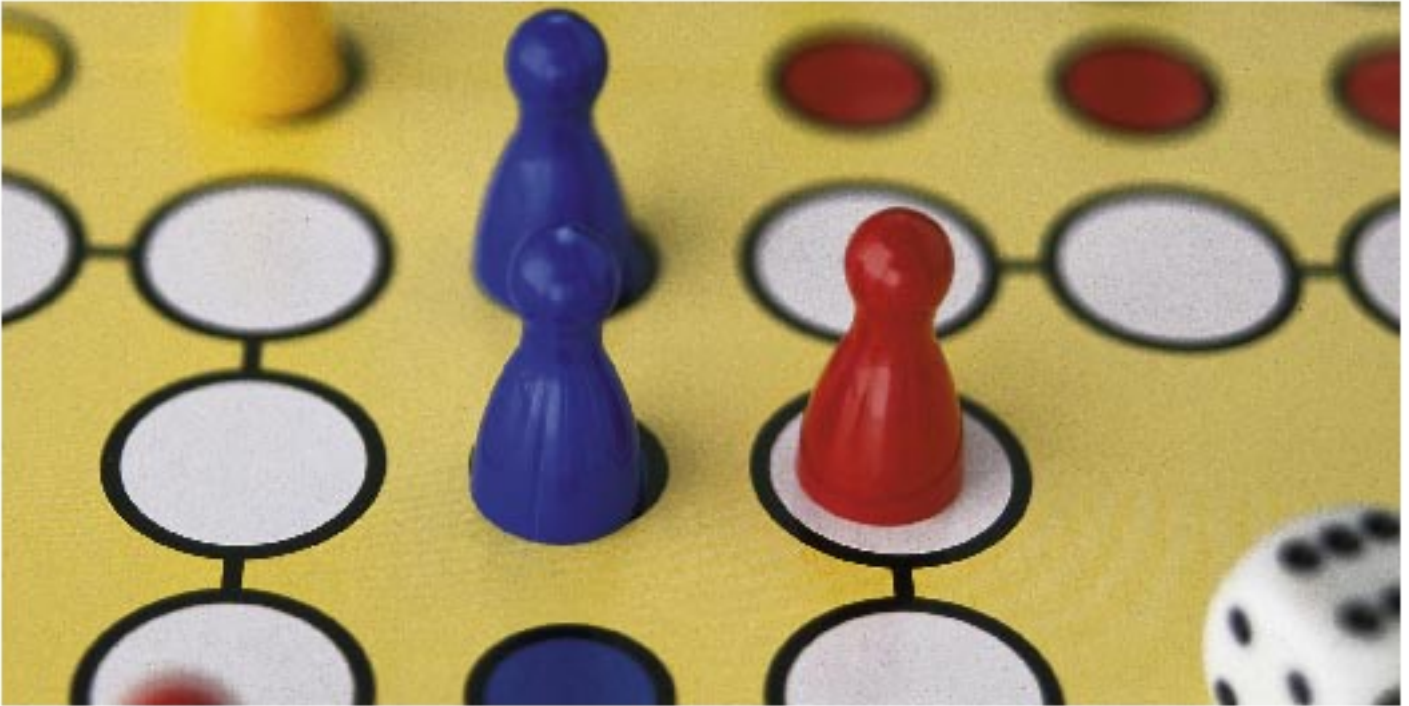
Web: www.btc-ag.com

Oldenburg · Berlin · Bremen · Dortmund · Gütersloh · Hamburg · Leipzig · München · Neckarsulm · Strausberg · Wiesbaden
· Bern · Zürich · Poznań · İstanbul

BTC

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]