

# Integrationsunwillig

Die OMV zieht sich aus der Türkei zurück, die Post streitet mit ihrem türkischen Partner. Der Bosphorus scheint sich für österreichische Unternehmen vom Hoffnungsgebiet zum harten Pflaster zu entwickeln.



VON CHRISTINA HIPTMAYR

Christian Kern war bei der türkischen Polit-Elite schon einmal besser gelitten. Im Herbst 2008 zum Beispiel. Da gab er gemeinsam mit dem damaligen türkischen Energieminister Hilmi Güler und der Unternehmerin Güler Sabancı den Startschuss für den Bau von drei Großkraftwerken. Als für Auslandsbeteiligungen zuständiger Vorstand des halbstaatlichen Stromkonzerns Verbund war Kern der Mann, der Investitionen an den Bosphorus brachte. Der türkische Minister lobte das Engagement der Österreicher und sagte eine glorreiche gemeinsame Zukunft voraus.

Heute hat Hilmi Gülers Parteifreund, der AKP-Abgeordnete und Erdoğan-Berater Burhan Kuzu für den bekanntermaßen inzwischen zum Bundeskanzler avancierten Kern nur ein derbes „Verpiss dich!“ übrig. Oder wie der Türke sagt: „Ha siktir!“

Man braucht kein besonderes Feingefühl, um zu erkennen, dass das Verhältnis zwischen Türkei und Österreich mehr als verbesserungswürdig ist. Auf politischer Ebene herrscht ein ziemlich rauer Ton. Seit dem Putschversuch in der Türkei im vergangenen Sommer sind die Beziehungen angespannt. Die Türkei warf Österreich „radikalen Rassismus“ vor, nachdem sich Kanzler Kern für einen Abbruch der EU-Beitrittsgespräche ausgesprochen hatte. Die heftige Debatte über Wahlkampfauftritte türkischer Politiker in Deutschland und Österreich erreichte mit oben geschilderter Kanzlerbeschimpfung eine neue Eskalationsstufe. Und dass zuletzt bekannt wurde, fünf Austro-Türken sitzen in der Türkei fest, weil sie wegen „politischer Hintergründe“ mit einem Ausreiseverbot belegt sind, trug auch nicht ge-

rade zu einer Entspannung der Situation bei.

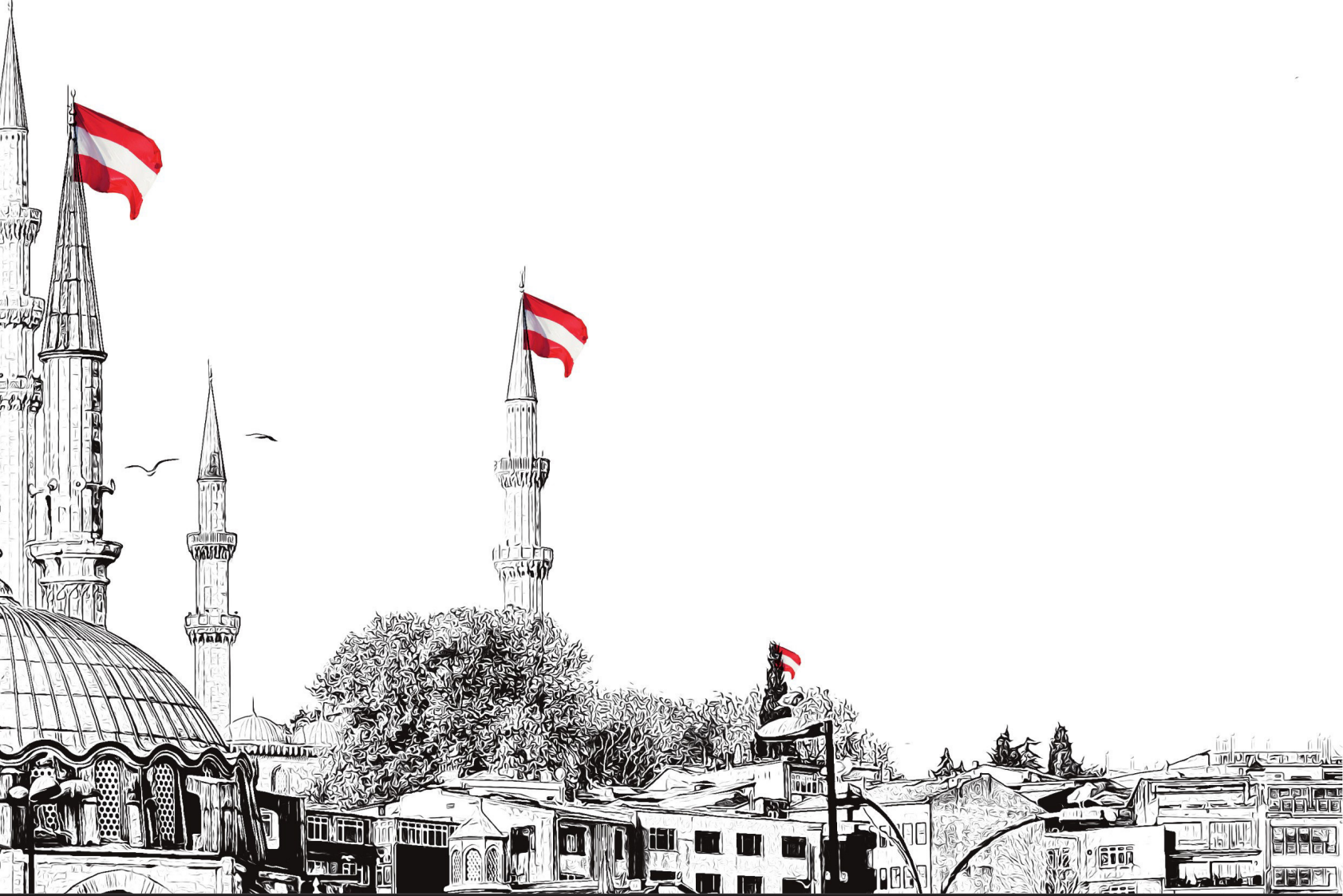
Doch auch auf der wirtschaftlichen Ebene scheint einiges im Argen zu liegen. In den vergangenen Wochen häuften sich Meldungen, die darauf schließen lassen, dass es für österreichische Unternehmen am Bosphorus eher suboptimal läuft. Angefangen beim Cateringunternehmen Do&Co, dessen Ergebnisse durch das Türkei-Geschäft belastet sind. Über den Mineralölkonzern OMV, der sich mit massivem Verlust von einem türkischen Tochterunternehmen trennt. Bis hin zur Österreichischen Post, die sich hitzig mit ihrem türkischen Partner streitet.

Wo also liegt das Problem? Sind das die Konsequenzen der zerrütteten Austro-türkischen Beziehungen? Oder gar die Auswirkungen der weitreichenden politischen „Säuberungen“ der regierenden Partei für Gerechtigkeit und Entwicklung (AKP) nach dem gescheiterten Putschversuch?

„Das Politische spielt ins Wirtschaftliche, das ist nicht zu übersehen“, sagt Hannelore Struger-Waniek. Die Betriebswirtin war jahrelang für verschiedene Unternehmen in Istanbul tätig. Heute berät sie Investoren beim Markteintritt und Geschäftstätigkeiten in der Türkei. „Allerdings sind viele der Probleme, mit denen österreichische Unternehmen vor Ort kämpfen, selbstgemacht“, meint die Unternehmensberaterin.

Tatsache ist: Schon in der Vergangenheit sind heimische Unternehmen in der Türkei böse ausgerutscht. Man erinnere sich etwa an die Heimwerkerkette Baumax. Der Klosterneuburger Familienkonzern hatte sich 2010 auf den Bosphorus vorgewagt. Binnen drei Jahren wurden sieben Standorte aus dem Boden gestampft. Wiewohl der türkische Do-it-yourself-Markt überdurchschnittliche Wachs-





tumsraten zeigte, hechelten die Österreicher den lokalen Playern Koctas und Tekzen immer hinterher. Am Ende fuhr Baumax dort Verluste in Höhe von 14 Millionen Euro ein. 2014 wurde – die Kette war schon schwer angeschlagen – die Reißleine gezogen. Die Türkei war der erste Auslandsmarkt, von dem sich Baumax verabschieden musste, bevor es schließlich in die Insolvenz schlitterte.

Wie die Baumarktkette, hatten sich zahlreiche heimische Unternehmen – nachdem Zentral- und Osteuropa abgegrast war – Richtung Türkei orientiert. Dort lockten zweistellige Wachstumsraten.

Aktuell sind rund 150 Austro-Firmen vor Ort tätig. Manche davon seit Jahrzehnten. Zwischen 2009 und 2011 war Österreich sogar größter Direktinvestor.

Das lag zu einem erheblichen Teil an der OMV. Sie stieg 2006 als Minderheitsaktionärin bei der im Eigentum der Doğan Holding stehenden Petrol Ofisi ein. Die Mineralölfirma betreibt mit 1700 Standorten das größte Tankstellennetz der Türkei. 2010 übernahm die OMV die Petrol Ofisi zur Gänze. Zwei Milliarden Euro hatte man dafür auf den Tisch geblättert. Nun verkauft OMV-Chef Rainer Seele für knapp 1,4 Milliarden Euro an die schweizerisch-niederländische Vitol-Gruppe. Eine herbe Einbuße. Gerechtfertigt wird das Verlustgeschäft mit der Neuausrichtung der Strategie unter Seele. Tatsächlich war die Türkei für die OMV nie ein einfacher Markt. Der türkische Regulator begrenzt die Margen und greift auch sonst relativ stark ein. Dazu kommt, dass die Doğan Holding, der ehemalige Hauptaktionär der Petrol Ofisi neben der OMV, stets im Argwöhnen von Präsident Recep Tayyip Erdoğan stand. Die Gruppe, die mit mehr als 100 Unternehmen zu den größten fünf Misch-

konzernen der Türkei zählt, gibt auch die regierungskritische Zeitung „Hürriyet“ heraus. Wegen angeblicher Steuerhinterziehung wurde die Doğan-Medientochter 2009 mit einer Strafe von über zwei Milliarden Euro belegt. In einem Telefongespräch, das im Februar 2014 veröffentlicht wurde, wies Erdoğan seinen Justizminister an, für ein hartes Gerichtsurteil gegen Doğan zu sorgen. Das Verfahren endete jedoch mit einem Freispruch.

Als Teilhaberin an Petrol Ofisi wiederum soll die Doğan-Gruppe zwischen 2001 und 2007 illegal Öl ins Land geschmuggelt haben, so der Vorwurf der Staatsanwaltschaft Istanbul. Wegen mutmaßlicher Beteiligung an einem Schmuggelring ermittelte die Behörde gegen 47 Manager. Darunter Konzerngründer Aydin Doğan und Ex-OMV-Chef Gerhard Roiss.

Sorgen bezüglich Rechtssicherheit für österreichische Unternehmen macht sich Döne Yalçın dennoch nicht. Die Managing Partnerin der CMS Reich-Rohrwig Hainz-Niederlassung in der Türkei ist in beiden Ländern als Anwältin zugelassen und begleitet europäische Investoren bei ihrem Engagement in der Türkei. Als Präsidentin von ATIS (Verband österreichischer und türkischer Unternehmer und Industrieller) versteht sie sich zudem als Brückenbauerin. „Der Kardinalfehler, der immer wieder auftaucht, ist die mangelnde Vorbereitung auf kulturelle Unterschiede“, erklärt die Juristin. Sie habe sogar bedeutende Projekte an genau diesem Fehler scheitern gesehen.

Eine aktuelle Studie von PKF, einem internationalen Netzwerk von Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, kommt diesbezüglich zu einem vernichtenden Urteil. ▶



Sie untersuchte, welche Faktoren für ausländische Investoren in der Türkei zum Erfolg führen. Österreich schneidet dabei – nach Frankreich und Russland – „in allen Bereich sehr schlecht ab“. Dies, obwohl die Österreicher in östlichen Partnerländern gemeinhin als kulturell sehr versiert gelten. Im Fall der Türkei jedoch hätten österreichische Investoren fälschlicherweise angenommen, dass „kulturelle Aspekte keine signifikante Rolle im Investmentprozess spielen“. Welch ein Irrtum. „In der Türkei ist die Führung eines Unternehmens eine viel emotionalere Angelegenheit“, weiß Do&Co-Gründer Attila Doğudan. „Nur das rationale Runterdeklinieren von Excel-Tabellen nützt hier gar nichts.“ Für das Cateringunternehmen ist die Türkei einer der wichtigsten Märkte. Ein Drittel seines Umsatzes rechnet Do&Co in türkischer Lira ab. Die Abwertung der Währung hatte sich zuletzt bei den Halbjahresergebnissen des börsennotierten Unternehmens negativ bemerkbar gemacht. Dennoch sei der Bosphorus für ihn weiterhin ein wahnsinnig attraktiver Markt, er werde hier auch weiterhin investieren, so Doğudan. Durch seine türkische Abstammung hat Doğudan freilich einen Startvorteil: „Ich spreche die Sprache und verstehe auch zwischen den Zeilen. Wer sich alles übersetzen lassen muss, bekommt diese Feinheiten nicht mit.“

Laut PKF-Umfrage täten sich die Österreicher in der Kommunikation mit ihren Geschäftspartnern und Stakeholdern besonders schwer. Alles in allem führe dies dazu, dass die Österreicher im Vergleich zu anderen ausländischen Investoren wirtschaftlich am schlechtesten performen.

Georg Karabaczek, Handelsdelegierter in Istanbul, hat indes erhebliche Zweifel an der Seriosität dieser Erhebung: „Wenn die Studie richtig wäre, hätten wir massiven Handlungsbedarf“. Dass der türkische Markt seine Besonderheiten hat, räumt er jedoch auch ein: „Man braucht einen guten türkischen Partner, der die Netzwerke kennt. Damit tun sich selbst österreichische Türken schwer.“

Mangelnde kulturelle Sensibilität dürfte auch zur Eskalation des Streites zwischen der Österreichischen Post und Aras Kargo geführt haben. Die beiden Unternehmen richten sich seit Monaten via Presseaussendungen Unfreundlichkeiten aus. Die Post hatte vor vier Jahren 25 Prozent am zweitgrößten türkischen Logistikunternehmen übernommen. Im vergangenen Sommer hat sie die Option auf weitere 50 Prozent gezogen. Der Preis dafür berechnet sich nach dem Gewinn des Geschäftsjahres 2015, der jedoch hinter den Erwartungen geblieben ist. Mehrheitseigentümerin und Firmenchefin Evrim Aras wirft der Post vor, diese habe die Entwicklung des Unternehmens absichtlich behindert, um die Unternehmensanteile günstig erwerben zu können. Vonseiten der Post will man sich zu dem Streit, der mittlerweile gerichtsanhängig ist, aktuell nicht äußern. „Die Post hat den Beziehungsaufbau verabsäumt. Man hätte Evrim hofieren müssen“, meint Struger-Waniek. Andere wiederum meinen, dass die nach Macht strebende türkische Unternehmerin schlecht beraten sei. Der Karren scheint mittlerweile ziemlich verfahren.

Der Verbund freilich hat sein Türkei-Abenteuer, das 2008 in Anwesenheit des späteren Bundeskanzlers Kern begann, längst wieder beendet. Über eine Milliarde Euro hatte der Stromkonzern über die Jahre in das Joint-Venture mit der Sabanci Holding gesteckt. Es entpuppte sich als Fass ohne Boden. Seinen Hälfteanteil an Enerjisa tauschte der Verbund gegen Wasserkraftwerke des deutschen Energieversorgers Eon. Christian Kern war da nicht mehr an Bord. ■

**„Die Führung eines Unternehmens ist in der Türkei eine viel emotionalere Angelegenheit. Nur das rationale Runterdeklinieren von Excel-Tabellen nützt gar nichts.“**

**Attila Doğudan,  
Do&Co**