



TÜRKEI





Türkei

Die deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen stehen seit Jahrzehnten auf einem festen Fundament. Wenngleich die Ereignisse des vergangenen Jahres die Türkei in ihren Grundfesten erschütterten und die gegenwärtigen politischen Auseinandersetzungen eine zurückhaltende Investitionsbereitschaft der internationalen Industrie zur Folge haben, so zeigen sich die deutschen, in der Türkei vertretenen Unternehmen dennoch zufrieden mit dem Geschäftsjahr 2017 und blicken optimistisch in die Zukunft. Für 2018 wird wieder ein wirtschaftliches Wachstum von über sechs Prozent erwartet (in Jahr 2017 betrug es 6,5 Prozent, im IV. Quartal sogar 11,1 Prozent).

„Die Wirtschaft in der Türkei boomt!“, heißt es seit mehreren Jahren. Diese Feststellung beruht trotz derzeitiger politischer Krisen auf Tatsachen. Die Türkei hat für ausländische Investoren an Attraktivität nicht verloren.

Nach wie vor wachsen die Zukunftsindustrien überproportional, und davon profitiert die deutsche Industrie am meisten. So gehört Deutschland mit ca. 35 Milliarden Euro Handelsvolumen zu den größten Handelspartnern der Türkei. Es gibt über 7.000 deutschstämmige Unternehmen, die sich mittlerweile in der Türkei etabliert haben. Nichtsdestotrotz sollte der Einstieg in den türkischen Markt gut organisiert und geplant werden.

Dennoch gilt, dass sich auch die deutsche Wirtschaft nicht völlig losgelöst von den Ereignissen des vergangenen Jahres entwickelte. Die Herausforderungen nahmen zu, die hohe Inflation und die schwache Türkische Lira belasten insbesondere die auf den Binnenmarkt ausgerichteten Unternehmen. Den schwierigen Rahmenbedingungen des Binnenmarktes begegnete die Industrie mit einer Zunahme der Exporterlöse, der Währungsschwäche mit einer Erhöhung der lokalen Wertschöpfungstiefe.

Während die Investitionsaktivitäten der deutschen Unternehmen vor Ort im Rahmen der Möglichkeiten stabil blieben, hält sich der in Deutschland angesiedelte Mittelstand mit Investitionen in die Türkei nicht zurück und erhielt bei den großen Infrastrukturprojekten – wie beispielsweise der neue Flughafen oder die Metro in Istanbul – größere Aufträge.

Die Gesellschaften mit ausländischem Kapital sind in der Türkei vor dem Gesetz solchen mit inländischem Kapital gleichgestellt. So ist auch keine Genehmigung – mit einigen Ausnahmen – für die Gründung erforderlich. Der Devisentransfer kann frei vorgenommen werden. Im Zuge der Anpassungsmaßnahmen an die EU-Richtlinien sind sehr viele

Gesetzesänderungen eingetreten. So wurde auch das Handelsgesetz zu über 90 Prozent neu geschrieben und ist am 1. Juli 2012 in Kraft getreten. Das neue Gesetz zeigt viele Parallelen zu deutschen Gesetzen.

Zwischen beiden Ländern besteht ein Doppelbesteuerungsabkommen. Das Abkommen ermöglicht den deutschen Investoren steuerliche Vergünstigungen. Es kann aber schnell zur Begründung einer Betriebstätte kommen. Die Anwendungspraxis des Abkommens kann zuweilen anders ausfallen, als im Abkommen geregelt. Aus diesem Grund ist das Hinziehen eines Beraters unerlässlich. Genauso sollten auch ein Jahresabschlussbericht und die monatlichen bzw. quartalsweisen Berichte als Muss-Vorschriften betrachtet werden, um die finanzielle Situation der Gesellschaft lückenlos kontrollieren zu können. Denn der Tatbestand des negativen Eigenkapitals kann zur Liquidation des Unternehmens führen.

Des Weiteren ist die Registrierung der Marken und Patente wichtig. Es reicht nicht aus, wenn diese europaweit geschützt sind. Noch vor dem Einstieg in den türkischen Markt sollte jedes geistige Eigentum in der Türkei geschützt werden. Diese Formalitäten sind beim türkischen Patentinstitut in Ankara angesiedelt. Die oben dargelegten Punkte stellen einige Beispiele für eventuelle Risiken in der Türkei dar. Es erübrigt sich zu erwähnen, dass jeder Fall einzeln geprüft werden muss. Dazu stehen unsere Berater mit exzellenten Deutschkenntnissen und Qualifikationen in unserer Kanzlei in der Türkei sehr gern zur Verfügung und unterstützen deutsche Unternehmen in Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsprüfung. Sichern Sie Ihren Einstieg mit uns.

Kommen wir nun zu den fünf Erfolgsfaktoren, die wir aus türkischer Perspektive gern näher für Sie analysieren wollen und Ihnen hierdurch ein erstes Grundverständnis für Land, Leute und Wirtschaftsleben geben wollen.

DIE ERFOLGSFAKTOREN

1. VERSTÄNDNIS FÜR DAS SOZIO-KULTURELLE UMFELD

Für ein richtiges strategisches Vorgehen in der Türkei ist die Kenntnis des sozio-kulturellen Umfeldes von Bedeutung. Dabei handelt es sich um ein feines Geflecht von Tradition und Moderne, Kultur und Lebensform, Orient und Okzident.

Türken sind etwas eigen, jedoch nicht eigenartig. Eine in sich schlüssige Verhaltensweise lässt einige Besonderheiten des Wirtschaftslebens der Türkei in einem nicht zu unter-

schätzenden Umfang erklären. So stehen im Vordergrund des Zusammenlebens Höflichkeit und Respekt, welche das Fundament der Umgangsformen bilden. Ein Fauxpas in diesem Bereich kann durchaus fatale Folgen mit sich bringen. So können Verhandlungsgespräche selbst im fortgeschrittenen Stadium an einem misslichen Tonfall scheitern. Um Missstimmung und unerwünschte Folgen zu vermeiden, sollten heikle Themen wie Politik und Religion solange unter Verschluss bleiben, bis ein entsprechendes Vertrauensumfeld geschaffen ist, welches die Pauschalisierung und die Bestärkung von Stereotypen grundsätzlich vereitelt. Diesen konfliktgeladenen Themen kommt in der Türkei viel Verhaltens- und Erklärungsrelevanz zu.

Kommunikationsstörungen liegen häufig am unterschiedlichen Verständnis in Bezug auf Interaktionen. Während in westlichen Ländern eine direkte, offene Kommunikations- und Geschäftskultur praktiziert wird, wird dies in der Türkei als unhöflich und taktlos empfunden. Die persönliche Beziehung, das Menschliche stehen auch im Geschäftsleben im Vordergrund. Deswegen beginnt fast ausnahmslos jedes Gespräch mit der Erkundigung nach dem persönlichen Wohlergehen des Geschäftspartners, man wechselt zum Wetter, zum Straßenverkehr und häufig auch zum König Fußball. Dabei handelt es sich nicht um oberflächlichen Small Talk, sondern um die Mühe, taktvoll Näheres über die Person des Geschäftspartners zu erfahren. Diese Art der indirekten, emotionalen und persönlichen Kommunikationskultur steht dem rational distanzierten und direkten Austausch skeptisch gegenüber und kann gerade bei konfliktträchtigsten Sachverhalten zu konstruktiven Ergebnissen beitragen.

Grundsätzlich kann jedoch ausgesagt werden, dass ein junges, dynamisches Volk mit immensem Einfallsreichtum und Innovationskraft bereit ist, neue Wege zu gehen. Diese junge konsumfreudige Bevölkerung mit steigendem Pro-Kopf-Einkommen, steigert mit ihrem Bedürfnis nach Neuem und Modernem ebenso die Qualitätsanforderungen, was sich im Konsum insbesondere deutscher Qualitätsprodukte niederschlägt.

Die Türkei hat in den vergangenen Jahrzehnten mehrere teils schwere Wirtschaftskrisen, politisch inkonstante Zeiten und große Naturkatastrophen durchlebt. Dem flexiblen Umgang mit Problemsituationen, der Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit in Krisenzeiten, sowie der Grundeinstellung „Geht nicht, gibt's nicht!“ gegenüber diffizilen Aufgaben, ist zu verdanken, dass stets eine Destabilisierung langfristiger oder kurzfristiger Art herbeigeführt werden konnte.

Grundsätzlich ist man veränderungsfreudig gestimmt und in der Lage, schnell und einfallsreich auf die Bedürfnisse des Marktes zu reagieren.

2. UNTERNEHMENSKULTUR IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

Die Unternehmenskultur wird definiert als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Dabei kommen ihr wichtige Präventiv- und Korrekturfunktionen im Hinblick auf Unternehmensprozesse und Schwachstellen zu.

Beabsichtigt ist die Gewährleistung einer transparenten Organisation mit unkomplizierten, schnellen Kommunikationswegen und eines reibungsarmen Geschäftsablaufs mit flachen Hierarchien. Die Bereitschaft zur proaktiven Teilnahme an den Prozessen soll dabei gefördert werden und zu schnellen Entscheidungen mit klarer Kommunikation führen.

Die Türkei ist diesbezüglich noch in den Anfängen, jedoch auf einem guten Weg. Enorme Entwicklungen in der Globalisierung in den vergangenen Jahrzehnten, der Einfluss internationaler Investoren, die Bereitschaft und Offenheit für Neues, insbesondere bei der jungen Bevölkerung, lassen nicht nur Zuversicht für künftige Entwicklungen aufkommen.

Strikte Hierarchien, mangelnde Bereitschaft zur Entscheidungsbeteiligung und Verantwortungsscheu sind häufig auftretende, entwicklungshemmende Erscheinungen für eine zeitgemäße Unternehmenskultur. Hinzu kommt, dass bei ausländischen Unternehmen die Gefahr der Fehlbesetzung von wichtigen Positionen zu einem Auseinanderfallen von Position und Kompetenz führen und dies zur Entwicklung aufgrund unvermeidlicher organisationsinterner Konflikte kontraproduktiv beiträgt.

Nichtsdestotrotz sind gerade für junge Türken wie auch für jene mit internationaler Geschäftserfahrung moderne Konzepte der Unternehmensführung von Bedeutung, und die Bereitschaft für diese ist gegeben. Es liegt damit in der Hand des ausländischen Investors mit entsprechender Besetzung der Unternehmensleitung, Geduld, Willenskraft und Stringenz in der Umsetzung eine moderne, funktionierende Unternehmenskultur zu implementieren.

3. REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG DER FÄHIGKEITEN DES MANAGEMENTS

Für den unternehmerischen Erfolg in der Türkei zählt die Besetzung der Leitungspositionen zu den wichtigsten Kriterien. Gerade die Oberleitung bzw. die Geschäftsleitung der Gesellschaft, welche in Kenntnis des türkischen Marktes und Geschäftsgebarens und im Verständnis der Regeln externer Märkte strategische Ziele setzt, deren Ausführung durch entsprechende Fachkräfte gewährleistet und kontrolliert wird, bildet den Kern einer funktionierenden Organisation.

Gut ausgebildete Fachkräfte mit internationalen Erfahrungen gibt es in der Türkei nicht gerade im Überfluss. Den vorhandenen ist ihre Rarität bewusst. Dieser Zustand ist im Übrigen nicht auf ein derzeit schlechtes Bildungssystem zurückzuführen, vielmehr ist die Globalisierung später in das Bildungssystem eingetreten als in das Wirtschaftsleben. Auch sind zum Studium an Universitäten kaum alternative Bildungswege wie Berufsschulen mit Schwerpunkt zum Fachwissen gegeben. Auf der anderen Seite muss jedoch erwähnt werden, dass viele Studierende an einem Auslandsstudium interessiert sind und gerade MBA-Abschlüsse sehr beliebt sind.

Dennoch ist der Mangel an Fachkräften mit Fremdsprachenkenntnissen nicht abzustreiten. So ist hier die Geschäftsführung gefordert, Talente ausfindig zu machen und in der unternehmensinternen Bildung und Fortbildung nachhaltig zu fördern, die Raritäten des Arbeitsmarktes zu orten und gegebenenfalls abzuwerben.

Angesichts dieses Mangels erfolgt die Besetzung von Leitungspositionen häufig durch Expats. Was meist als vorübergehender Weg beabsichtigt war, erwies sich in der Vergangenheit häufig als eine Langzeitlösung. Zwischenzeitlich hat sich jedoch die Besetzung der Leitungspositionen durch türkische Manager/Fachkräfte etabliert.

4. REGULATORISCHES UMFELD VERSTEHEN

Deutsche bzw. Investoren aus der EU sind im Zusammenhang mit dem regulatorischen Umfeld insoweit im Vorteil, als dass für diese viele einschlägige und relevante Regelungen solche sind, welche ohnehin in Anlehnung an deutsche Gesetze bzw. europäische Richtlinien entstanden oder reformiert wurden und somit in gewissem Umfang zumindest nicht gänzlich unbekannt sind. So ist jüngst ein Gesetz im Zusammenhang mit Datenschutz in Kraft getreten, welches EU-Normen zum Anlass nehmend gänzlich neu eingeführt wurde. Das türkische Handelsgesetzbuch wiederum wurde nach dem Vorbild des Schweizer Obligationenrechts und des deutschen Handelsgesetzbuches großflächig reformiert.

Grundsätzlich sind ausländische Investoren seit geraumer Zeit vor dem Gesetz dem inländischen gleichgesetzt. Dieser Gleichbehandlungsgrundsatz spiegelt sich auch in der Praxis wider. Für Besorgnis gibt es keinerlei Anlass. Ein Gesetz zum Ausländerrecht wurde eingeführt, worin die Thematik Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis in Abstimmung mit den Gegebenheiten des Marktes eingeführt wurde. Demnach bedürfen Ausländer, die in der Türkei arbeiten, grundsätzlich einer Arbeitserlaubnis, welche sowohl im Ausland wie auch in der Türkei beantragt werden kann.

Der Geldtransfer erfolgt wie bisher transparent, reibungslos und sicher durch Banken. Import- und Exportgeschäfte unterliegen EU-bedingten vereinfachten Prozeduren. Deutschland ist und bleibt wichtigster Handelspartner. Gerade für Deutschland ist die Türkei weiterhin ein wichtiger Absatzmarkt.

5. SINNVOLLE UND WIRKSAME VERKNÜPFUNG VORHANDENER STEUERUNGS- UND ÜBERWACHUNGSINSTRUMENTE

Es wird empfohlen, die bei der Muttergesellschaft womöglich weltweit genutzten Controlling- und Überwachungsinstrumente, gegebenenfalls an die Standortbesonderheiten angepasst, auch bei der türkischen Tochtergesellschaft zu implementieren.

In diesem Zusammenhang wird die Einbindung eines Wirtschaftsprüfers nahegelegt, welcher in fundierter Kenntnis der Geschäftsprozesse und Bedürfnisse der Muttergesellschaft als deren verlängerte Hand agiert. Dieser kennt sowohl die unternehmerischen Belange der Muttergesellschaft sowie deren regulatorischen Ursprung und weiß daher diese Belange im Licht der lokalen Anforderungen und Besonderheiten proaktiv zu unterstützen.

Merkmale

Die Türkei ist ein Land mit einer jungen, dynamischen, konsumfreudigen Bevölkerung. Sie bietet deutschen und europäischen Unternehmen fruchtbaren Nährboden für Investitionen mit entsprechend wirtschaftlich erleichterten Konditionen und einem nachvollziehbaren Regelungsumfeld. Die nähere Kenntnis dieses Umfeldes, das Agieren im Bewusstsein Türkei-spezifischer Besonderheiten ist für die positive Umsetzung der gebotenen ausgiebigen Chancen von großer Bedeutung.

Insbesondere mit Deutschland bestehen langjährige, tief verwurzelte Handelsbeziehungen. Von Zeit zu Zeit eintretende politische Spannungen, mögen sie in langen Beziehungen unvermeidbar sein, erschüttern diese altingesessene Tradition des Handels und der vertrauensvollen Partnerschaft nicht.