



Symbolische Nähe:
Turkish-Airlines-Chef
Temel Kotil hat das
Unternehmenslogo mit
dem leuchtend weißen,
stilisierten Vogel der
Staatsflagge angepasst

Nationaleiligtum

Turkish Airlines. Mit einem waghalsigen Expansionskurs und Millioneninvestitionen hat Temel Kotil aus einer maroden Staatsfluglinie das Vorzeigeunternehmen der Türkei gemacht – und jagt nun der Lufthansa die Kunden ab

Text: Claus Hecking

Der Tisch im Konferenzsaal des Turkish-Airlines-Hauptquartiers wird zu klein für Temel Kotils Flaggensammlung. Ghana, Georgien, Bangladesch, Ukraine: Eng an eng drängen sich die neuesten Stücke der Kotil-Kollektion, nur ein paar Fingerbreit entfernt vom Rand der Marmorplatte. Wann immer Europas dynamischste Fluggesellschaft einen neuen Staat ansteuert, lässt der Vorstandschef eine weitere Fahne aufstellen. 98 Stück sind es schon, keine andere Airline weltweit hat mehr im Programm. Alle paar Wochen kommen neue dazu: Gabun, Montenegro, Luxemburg.

Der stürmische Expansionskurs der Türken lässt das Establishment zittern. Fluglinien wie die Lufthansa, Air France und British Airways haben den kleinen Konkurrenten jahrelang auf die leichte Schulter genommen. Nun jagt ihnen der Emporkömmling vom Bosphorus Kunden ab. 39 Millionen Passagiere hat Turkish Airlines vergangenes Jahr befördert, 20 Prozent mehr als 2011. Schon jetzt ist sie die Nummer vier in Europa. Der Angriff auf die top drei scheint nur eine Frage der Zeit.

„Wie Sie sehen, expandieren wir gerade wild nach überall hin. Es sieht aus, als seien wir verrückt geworden“, sagt der kleinwüchsige Mann im weißen Hemd. Temel Kotil zieht die rechte Braue hoch, lässt sein Statement ein paar Sekunden lang sacken. Dann legt er nach: „Aber in Wirklichkeit machen wir uns nur unab-

hängig. Wenn es Probleme in einem bestimmten Land gibt, können wir ganz einfach in andere Märkte ausweichen.“

Die Türk Hava Yollari (THY) ist das Lebenswerk Temel Kotils. Der 1,60 Meter kleine Manager hat einen maroden, absturzhängigen Gastarbeiterflieger in eine Macht am Himmel über Europa, Asien und Afrika verwandelt. Verfünffacht hat die türkische Staatslinie ihren Umsatz in den vergangenen zehn Jahren, soeben hat sie mal wieder einen Rekordgewinn verkündet: 480 Mio. Euro Konzernüberschuss im Jahr 2012. Und das bei einer Gewinnmarge, die in Europa nur von den Billigfliegern Ryanair und Easyjet übertroffen wird.

Premierminister als Co-Pilot

„In diesem Geschäft gibt es drei Erfolgsfaktoren: Größe, geringe Kosten, Flexibilität. Turkish Airlines erfüllt sie alle“, sagt Unternehmensberater Ulrich Schulte-Strathaus, ehemaliger Generalsekretär des Verbands Europäischer Fluggesellschaften. Der Standort Türkei bietet eine ganze Reihe von Vorteilen. Vor allem aber einen: „Hier sitzen Politik und Airline in einem Boot.“

Vor Kotils Büro am Istanbul Atatürk-Flughafen flattern zwei weitere, riesige Fahnen im Wind. Links die pantone-rote türkische Nationalflagge mit dem leuchtend weißen Mondstern. Rechts das pantone-rote Turkish-Airlines-Banner mit dem leuchtend weißen stilisierten Vogel.

Kotil hat das Unternehmenslogo der Staatsflagge angepasst. Seinem Mehrheitsgesellschafter und Verbündeten dürfte dies gefallen: Recep Tayyip Erdogan, dem allmächtigen Premierminister.

Die beiden Macher haben sich hier in Istanbul kennengelernt, Mitte der 90er-Jahre. Erdogan war gerade Bürgermeister geworden. Kotil baute damals das U-Bahn-System der Millionenmetropole auf. Ein Mammutprojekt, bei dem sich der aufstrebende Politiker und der gelernte Luftfahrt-Ingenieur näherkamen und schätzen lernten. Und dann fanden sie auch noch heraus: Sie waren am selben Ort aufgewachsen – in Rize, einem Provinzkaff am Südostrand des Schwarzen Meeres. Das verbindet.

Kaum war Erdogan 2003 zum Premier gewählt worden, holte er Kotil zu Turkish Airlines, zunächst als Technikchef. Zwei Jahre später machte er seinen Vertrauten zum CEO. Und beauftragte den Quereinsteiger, THY zum Stolz der Nation zu machen.

Davon war die Airline damals weit entfernt. Alte Flugzeuge, schlecht ausgebildete Piloten; acht tödliche Unglücke zwischen 1974 und 2003 sicherten dem einstigen Staatsmonopolisten Spitzenränge in allen Absturzstatistiken. Und der Service? So miserabel, dass frustrierte Passagiere das Kürzel THY übersetzten mit „They hate you“: Sie hassen dich.

Kotil hatte einen schweren Start. Seine Gegner hielten ihn für einen bloßen Günstling Erdogans. Noch so ein ▶

„Schwarztürke“, wie Istanbul Snobs verächtlich die Schnurrbartträger aus Anatolien nennen. Und der Neue schien zunächst alle Vorurteile zu bestätigen. Kurz nach Amtsantritt tauchten Fotos in der Öffentlichkeit auf, die ihn in Pantoffeln auf der Pilgerfahrt nach Mekka zeigten. Hinterwäldlerischer geht es kaum für laizistische Türken. Wenig später kursierten Bilder von Turkish-Airlines-Arbeitern mit blutigen Fleischklumpen in den Händen: Einige von Kotils Leuten hatten die Abfertigung einer Maschine gefeiert, indem sie rituell ein Kamel schlachteten. Auf dem internationalen Airport von Istanbul.

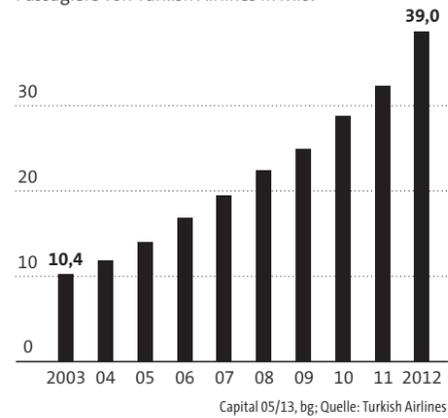
Kotil krepelte THY rigoros um und verordnete eine neue Strategie: Die Airline sollte nicht länger Billiganbieter sein, sondern Qualitätsführer werden. Und Istanbul nicht mehr Endstation für Flüge von Auslandstürken, sondern Drehkreuz für Reisende zwischen Europa, Asien und Afrika. „Kotil hat damals eine unglaubliche Produkt- und Zuverlässigkeitsoffensive gestartet“, erzählt Gerd Pontius, Chef der Luftfahrtberatungsfirma Prologis. „Man unterschätzt ihn leicht – und übersieht, wie ehrgeizig, fokussiert und zielstrebig er arbeitet.“

Der neue CEO investierte Millionen in neue Flugzeuge und moderne Bordunterhaltungsprogramme, schnitt Flugpläne auf internationale Umsteigepassagiere zu und lockte sie mit günstigen Angeboten. Vor allem aber rief er Schulungsprogramme für Piloten, Kabinen- und Bodenpersonal ins Leben, trichterte ihnen wieder und wieder sein Motto ein: „Der Boss ist der Passagier.“ „Kotil hat nicht nur das Image verändert“, sagt Matthias Hanke, Airline-Experte von Roland Berger, „sondern auch das Denken und die Kultur im Unternehmen.“

Aus der Halle hinter dem Atatürk Airport duftet es nach frisch gebackenem Brot. Drinnen brutzelt und zischt es. Köche braten Omelettes im 40-Sekunden-Takt, schieben Bleche voller Lachsfilets und Hühnerbrüste in mannshohe Garöfen, neben ihnen blubbert ein Kessel Tomatensauce. Zwei Arbeiterinnen rollen mit der Hand Reis und Pinienkerne in Weinblätter. Palettenwagen voller Essen werden in weiße Lkw geschoben und dann zu den Flugzeugen auf dem Rollfeld nebenan gefahren. Seit 2006 betreibt der Edelcaterer Do & Co gemeinsam mit Turkish Airlines diese Großküche. „Wir produzieren hier bis zu 150 000 Mahlzeiten am Tag, und alles ist

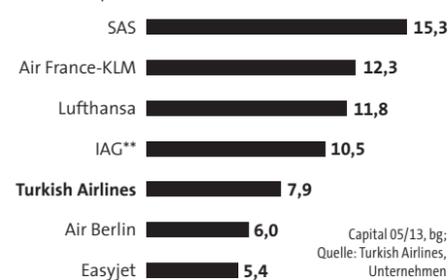
Abgehoben

Passagiere von Turkish Airlines in Mio.



Hocheffizient

Kosten* ausgewählter Fluggesellschaften pro verfügbarem Sitzplatzkilometer in US-Cent, 2012



*ohne Treibstoff und Personal; ** British Airways/Iberia

frisch“, schwärmt Do&Co-Chef Attila Dogudan. Tiefkühlware sei ebenso tabu wie Fertiggerichte. „Gutes Essen ist der preiswerteste Weg, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Der Unterschied zwischen einem Glas Wasser und einer echten Mahlzeit liegt bei weniger als 5 Euro pro Passagier.“

Die Kundschaft honoriert es. Vergangenes Jahr haben die internationalen Fluggäste in einer groß angelegten Studie des Marktforschers Skytrax THY zur besten Airline Europas gekürt – zum zweiten Mal in Folge. „Heute“, sagt Temel Kotil und grinst, „steht THY für ‚They hug you‘“, sie umarmen dich.

Und die Regierung umarmt Turkish Airlines. Erst hat sie die Kerosinsteuer für bestimmte Flüge abgeschafft, dann eine Reihe von Visumerleichterungsabkommen abgeschlossen. Das bringt Kundschaft. Erdogan wirbt bei Staatsbesuchen persönlich um Start- und Landerechte für THY. Über Nachtflugverbote wird in Istanbul noch nicht mal diskutiert; die Lohnkosten sind nur ein Bruchteil so hoch wie in Mitteleuropa. Und während in diesen Wochen Hunderte Lufthansa-Flüge durch Arbeitskämpfe und Streiks ausfallen, hat das türkische Parlament schon 2012 ein Streikverbot für THY-Mitarbeiter beschlossen. „Für Erdogan und

sein Kabinett ist Turkish Airlines der Wachstumsmotor für Handel, Tourismus und die gesamte Exportwirtschaft“, sagt Berater Schulte-Strathaus. 2023, zum 100. Jahrestag der Gründung der Republik, soll die Türkei nach Erdogans Plänen zu den zehn führenden Wirtschaftsmächten der Welt gehören. Und für sein Prunkstück Turkish Airlines hat der Premier offenbar noch größere Ambitionen.

Eine Vorahnung der Dimensionen gibt der neue Istanbul Superflughafen. Mit bis zu 150 Millionen Passagieren pro Jahr soll er der größte der Welt werden. Erst im Januar hat die Regierung seinen Bau angekündigt, schon 2017 soll er fertig sein. Dass das Areal im Norden der Stadt am Rande eines Trinkwasserschutzgebiets liegt, dass Teile der letzten intakten Wälder im 16-Millionen-Einwohner-Großraum Istanbul gerodet werden müssen und endemische Tierarten ihren Lebensraum verlieren, stört bislang nur eine Handvoll Umweltschützer. „In Deutschland wären wir viele Jahre lang mit Planfeststellungsverfahren und Auseinandersetzungen über Anflugrouten, Lärmbegrenzungen oder Nachtflugverbote beschäftigt“, sagt Roland-Berger-Experte Hanke. „Solche Diskussionen gibt es in der Türkei nicht“, sagt er. „Da wird durchregiert – mag man es für gut oder schlecht halten.“

Zu wichtig ist der Standort Istanbul für die Zukunft von Turkish Airlines. Ob in Asien, Afrika oder Europa – die meisten wichtigen Ziele sind weniger als sechs Flugstunden vom Drehkreuz entfernt. Auf diesen Strecken kann Kotil sein Heer von Kurz- und Mittelstreckenflugzeugen einsetzen. Diese Maschinen mit nur einem Kabinengang sind in Einkauf und Betrieb viel billiger als etwa der Airbus A 380 oder die Boeing 747 und rentieren sich mit deutlich weniger Passagieren. Rivalen wie die Lufthansa, British Airways und Emirates aus Dubai indes müssen auf ihren langen Interkontinentalrouten diese großen, teuren Jets einsetzen. „Unsere Lage ist einfach perfekt“, sagt Kotil.

Das merkt nun auch die Konkurrenz, allen voran die Lufthansa, die Turkish Airlines einst als Juniorpartner in ihre Star Alliance aufgenommen hat. Seit Langem sondieren Deutsche und Türken eine verstärkte Zusammenarbeit; so könnten beide Gesellschaften etwa auf bestimmten Strecken Flugpläne, Einsatz der Maschinen, Preise und auch den Verkauf von Tickets aufeinander abstimmen. Doch neuerdings lässt das Interesse der Lufthansa nach. Zu groß ist die Angst, dass ihnen Turkish Airlines noch mehr Kunden abspenstig macht. „Lufthansa kann durch diese Partnerschaft nur ver-

lieren“, sagt ein Brancheninsider. „Im Asienverkehr können sie sowieso nicht mehr mit Turkish Airlines mithalten. Und eine Zusammenarbeit bei USA-Flügen wird über kurz oder lang dazu führen, dass Turkish Airlines bisherige Lufthansa-Passagiere mit Endziel Asien zum Drehkreuz Istanbul umleitet.“

Temel Kotil gibt sich gelassen. Prinzipiell wäre eine Kooperation mit der Lufthansa interessant, sagt er. Aber es geht auch ohne. Afrika etwa erobert sein Unternehmen gerade im Alleingang. 25 Staaten auf dem Schwarzen Kontinent steuert THY bereits an, mehr als jede andere internationale Airline außer Air France. Demnächst wird Kotils Flaggenkollektion um den Tschad und Südsudan erweitert. „Ich liebe Afrika“, sagt der Manager und legt theatralisch die Hand aufs Herz. „Dort kann man gute Geschäfte machen.“

Jetzt hat THY noch mal kräftig nachgeordert: 82 neue Mittelstreckenjets bei Airbus und 70 bei Boeing. Angst, dass er die Expansion überzieht, dass künftig halb leere Maschinen durch die Welt kreuzen, habe er nicht, bekundet Kotil. Die globale Nachfrage werde weiter anziehen. „Bis 2020 werden wir die Zahl unserer Flüge verdoppeln: von 1000 auf 2000 pro Tag.“ Höchste Zeit für einen neuen Marmortisch. ■

Reuters/Murad Sezer; Claus Hecking



Spezis, Sport und Speisen: Premierminister Erdogan holte seinen Vertrauten Kotil zu Turkish Airlines (l.), um die angeschlagene Fluglinie zum Stolz der Nation zu machen. Werbepartner (M.) wie Lionel Messi und Kobe Bryant und gutes Essen (r.) sollen dabei helfen

