

# „ WIR SIND SEHR AGIL UND REAGIEREN SCHNELL

Die Türkei zählte im vergangenen Jahr zu den am stärksten wachsenden Industriestandorten weltweit – trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Sevda Kayhan Yilmaz, Geschäftsführerin von Kayahan und neue Vorsitzende des Maschinenbauverbandes Turkish Machinery, spricht über die Stärken der türkischen Industrie, gesteigerte Produktqualität für den europäischen Markt und darüber, warum Agilität derzeit wichtiger ist als langfristige Pläne.

**Frau Yilmaz, Sie sind seit Kurzem nicht nur Geschäftsführerin von Kayahan, sondern auch die Vorsitzende des türkischen Maschinenbauverbandes Turkish Machinery, dem 26.000 Mitglieder angehören. Wie stellt sich die wirtschaftliche Situation für den Maschinenbau in der Türkei momentan dar?**

Die aktuelle Situation der Industrie in der Türkei unterscheidet sich nicht wesentlich von der weltweiten Lage. Die Unsicherheiten, die uns seit einigen Jahren begleiten, bringen selbstverständlich zahlreiche neue Herausforderungen mit sich. Dennoch können wir mit Freude feststellen, dass die türkische Maschinenbauindustrie in den vergangenen acht Jahren weltweit die am zweitschnellsten wachsende Maschinenbauindustrie war. Unser Ziel ist es

dabei nicht nur Wachstum zu generieren, sondern qualitativ nachhaltig zu wachsen.

Unser Anspruch ist es, über dem europäischen Durchschnitt zu liegen. Unsere Mitgliedsunternehmen sind sehr agil und in der Lage, sich schnell an Veränderungen anzupassen. Genau diese Flexibilität ist heute ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

**Was hat sich in den letzten Jahren am deutlichsten verändert?**

Wir haben die Qualität der in der Türkei hergestellten Produkte nochmals deutlich gesteigert. Gleichzeitig ist der türkische Maschinenbau sehr breit aufgestellt. Wir sind in insgesamt 23 Unterbranchen des Maschinenbaus aktiv und konnten diese Vielfalt – im Vergleich zu vielen anderen Ländern – erfolgreich bewahren. Das macht den türkischen Maschinenbau einerseits stark und andererseits in vielen Bereichen autark. Unsere Mitgliedsunternehmen orientieren sich vor allem an führenden Maschinenbaunationen wie Deutschland, Japan und den USA. Entsprechend liegen auch unsere wichtigsten

Exportmärkte in den entwickelten Industrieländern. Diese Märkte haben sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Kunden verlangen heute zunehmend individuelle, hochwertige und technologisch anspruchsvolle Lösungen, die exakt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Im Bereich der Digitalisierung sind wir sicherlich noch nicht dort, wo wir langfristig sein möchten. Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern haben wir jedoch deutliche Fortschritte erzielt. Die Ergebnisse dieser Entwicklung sehen wir insbesondere bei Effizienzsteigerungen und einer höheren Produktivität.

**Vor einigen Jahren legte Turkish Machinery ein Nachhaltigkeitsprogramm auf. Wie sieht es damit aus?**

Das Thema Nachhaltigkeit ist für uns ein zentrales Zukunftsthema und essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb haben wir einen Nachhaltigkeitsaktionsplan für die Maschinenbauindustrie entwickelt, der sich an den Nachhaltigkeitszielen der UNO orientiert. Besonders wichtige Themen sind dabei die Energieversorgung und das Energiemanagement in der türkischen Maschinenbauindustrie. Aktuell ist die Energieversorgung so organisiert, dass etwa 50 Prozent durch Gas und 50 Prozent durch elektrische Energie abgedeckt werden. Innerhalb der elektrischen Energie spielen erneuerbare Energiequellen eine zunehmend wichtige Rolle. Grundsätzlich verfolgen wir keinen einzelnen starren Zukunftsplan. Stattdes-

sen arbeiten wir mit unterschiedlichen Szenarien und entsprechenden Handlungsstrategien, um auf die dynamische globale Lage flexibel reagieren zu können. Gleichzeitig beobachten wir kontinuierlich die Entwicklungen in unserer Region sowie in der Europäischen Union und passen unsere Pläne entsprechend an.

Im Bereich Nachhaltigkeit arbeiten wir derzeit an einem neuen Projekt, dem EcoMentor. EcoMentor begleitet Unternehmen individuell, schult sie, entwickelt sie weiter, definiert Roadmaps und ermöglicht Benchmarking. Das Programm wird noch 2026 veröffentlicht und nicht nur in der Türkei, sondern international zugänglich sein.



Sevda Kayhan Yilmaz

**Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur Klimaschutz, sondern hat auch soziale Komponenten. Bei Kayhan zum Beispiel sind alle Vorstandsmitglieder Frauen...**

Ja, das ist richtig. Allerdings fordern wir keine Frauenquote oder Ähnliches. Wie Sie wissen, war ich bereits vor meinem Amt als Präsidentin Vizepräsidentin von Turkish Machinery. Was ich jedoch hervorheben möchte, ist, dass in der Türkei – insbesondere in der Industrielandschaft – deutlich mehr Frauen in Führungspositionen vertreten sind als häufig angenommen, und in vielen Fällen auch mehr als im europäischen Vergleich. Auch in technischen und industriellen Berufen ist der Frauenanteil in den vergangenen Jahren spürbar gestiegen. Das mag einige Leserinnen und Leser überraschen, aber

in diesem Bereich ist die Türkei in manchen Punkten weiter als einige europäische Länder. Natürlich gibt es weiterhin Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Dass heute vier von elf Mitgliedern unseres Vorstands Frauen sind, ist kein Zufall, sondern das Ergebnis eines langjährigen Entwicklungsprozesses. Frauen bringen oft sehr starke strategische Fähigkeiten mit. Sie denken häufig langfristig, achten auf Stabilität, gehen im Durchschnitt bewusster mit Risiken um und suchen oftmals zuerst nach Lösungen, bevor Situationen eskalieren.

**Was glauben Sie, welche Entwicklungen werden wir, gerade auch in der Hydraulik und der Fluidtechnik, in zehn Jahren sehen?**

Wie in der gesamten Maschinenbauindustrie werden auch in der Hydraulik und Fluidtechnik vor allem Künstliche Intelligenz und Robotik die entscheidenden Technologien der kommenden Jahre sein. Diese Technologien müssen in allen Unternehmen schrittweise implementiert werden. Gleichzeitig bleiben Themen wie alternative Materialien, neue Rohstoffe, Energieeffizienz und professionelles Energiemanagement weiterhin von zentraler Bedeutung für unsere Branche. Wie die Technik in zehn Jahren konkret aussehen wird, kann heute niemand mit Sicherheit vorhersagen. Die Entwicklun-

gen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen können bestehende Prozesse grundlegend verändern. Was jedoch die Elektrifizierung von Anwendungen betrifft, die heute noch hydraulisch betrieben werden, kann ich aus praktischer Erfahrung sagen: Mein Unternehmen produziert sehr große Hydraulikzylinder mit Längen von bis zu 23 Metern. In dieser Größenordnung wird die Hydraulik auch in den kommenden Jahren unverzichtbar bleiben.

[www.turkishmachinery.org](http://www.turkishmachinery.org) / [www.kayahan.com](http://www.kayahan.com)