



Peter J. Heidinger
Partner und CEO, Foreign Market
Consulting Ltd. Sti.

Richtig starten

Was beim Markteintritt in der Türkei zu beachten ist

Die Türkei bietet einen großen und stetig wachsenden Absatzmarkt mit einer Bevölkerung von rund 77 Millionen Menschen, einem Bevölkerungswachstum von einer Million Menschen pro Jahr und der jüngsten Bevölkerung im europäischen Vergleich. Seit über 15 Jahren begleiten wir (FMConsulting) ausländische Unternehmen beim Markteintritt in der Türkei. Meist stehen wir mit den Unternehmen jahrelang in engem Kontakt und können dadurch gut beobachten, wer mit welchen Konzepten erfolgreich ist, aber auch, welche Strategien in der Türkei weniger erfolgreich sind.

Als erster Schritt ist es für die Unternehmen wichtig, den Markt gut zu verstehen, bevor sie den Markt erschließen oder sich für eine Strategie entscheiden. Wege dafür sind Marktrecherchen oder auch eine Marktsondierungsreise beziehungsweise eine Kombination davon. Bei einer Marktsondierungsreise führen die Unternehmen Gespräche mit ausgewählten potenziellen Kunden und Marktexperten. Nach acht bis zehn persönlichen Gesprächen vor Ort bekommt man einen ersten Eindruck über das Potenzial auf dem Markt.

Die Ergebnisse sind oft erstaunlich und häufig ganz anders, als von den Firmen erwartet. Ich möchte Ihnen einige Beispiele nennen: Ein Großhändler, der sich bereits für die Gründung einer Tochtergesellschaft in der Türkei entschieden hatte, stoppte nach einer Marktsondierungsreise seine kompletten Türkeipläne. Denn er hatte erkennen müssen, dass in seiner Branche die Preise äußerst niedrig waren und die Kunden es vorzogen, direkt bei den Herstellern zu kaufen. Unter diesen Konditionen erschien eine Markterschließung nicht sinnvoll. Ein anderes Unternehmen, ein Händler im Stahlbereich, erhielt hingegen schon während der Organisationsphase der Marktsondierungsreise eine erste größere Bestellung. Ein weiteres Beispiel: Ein Industrie-Dienstleister für Wartungsarbeiten zog einen Markteintritt in der Türkei in Erwägung, da in Europa in diesem Bereich ein harter Verdrängungswettbewerb bestand und er nicht weiter wachsen konnte. In der Türkei stellte sich heraus, dass es bisher keinen Anbieter für solche Dienstleistungen gab. Von 30 potenziellen Kunden, mit denen wir gemeinsam Gespräche führten, äußerten 27 großes Interesse an den Dienstleistungen. Für einen anderen Kunden, ein Maschinenbauunternehmen, führten wir eine umfangreiche Marktrecherche durch, bei der wir Telefoninterviews mit technischen Leitern von mehreren hundert potenziellen Kunden führten; unser Kunde erhielt kurz danach einen Auftrag von über zehn Millionen Euro von einem der kontaktierten Unternehmen.

Der richtige Weg

Welches sind nun die richtigen Wege für die Markterschließung? Die meisten Unternehmen, die das Türkei-Geschäft rein über Vertriebspartner abwickeln, sind mit den Ergebnissen sehr unzufrieden. Sobald die Unternehmen eigene Mitarbeiter in der Türkei haben, entwickelt sich ihr Umsatz sehr positiv. Meist haben die Unternehmen nach drei Jahren einen vielfachen Umsatz im Vergleich zu der Zeit davor.

Eigene Mitarbeiter stehen nicht unbedingt im Widerspruch zu Vertriebspartnern beziehungsweise lokalen Händlern. Diese können oft die Logistikfunktion übernehmen. Ein eigener Mitarbeiter kann die Vertriebspartner zusätzlich unterstützen und oft ein ganzes Händlernetzwerk aufbauen. Große Kunden direkt zu beliefern und kleine über Vertriebspartner ist auch ein möglicher Weg. Sobald ein Umsatz von einer Million Euro erreichbar ist, lohnt es sich, über einen eigenen Mitarbeiter nachzudenken. Ein interessanter Weg am Anfang kann auch Personalleasing sein. Wir bieten unseren Kunden zusätzlich zur Personalsuche an, einen ersten Mitarbeiter, meist den „Business Development Manager“, bei uns auf die Gehaltsliste zu nehmen und den Mitarbeiter zu verwalten. So muss der Kunde nicht sofort ein eigenes Unternehmen in der Türkei gründen.

Wenn der Kunde dann zu einem späteren Zeitpunkt ein eigenes Unternehmen in der Türkei gründet, kann er den Mitarbeiter jederzeit übernehmen. Auch ist der Mitarbeiter so am Anfang nicht allein, sondern wird in ein gut etabliertes Unternehmen eingebunden. Die fachliche Steuerung des Mitarbeiters erfolgt durch den Kunden direkt. Der Schlüssel zum Erfolg in der Türkei sind eigene Mitarbeiter: Über 80 Prozent der uns bekannten Unternehmen, die nur über



Mit der richtigen Herangehensweise kann eine Tochtergesellschaft in der Türkei erfolgversprechend sein.

Foto: Siemens



Montblanc Meisterstück
Erfinder: Simplo Füllfedergesellschaft
Deutschland, 1924

Partnerschaft. Made in Germany. Mehr als eine Unterschrift.

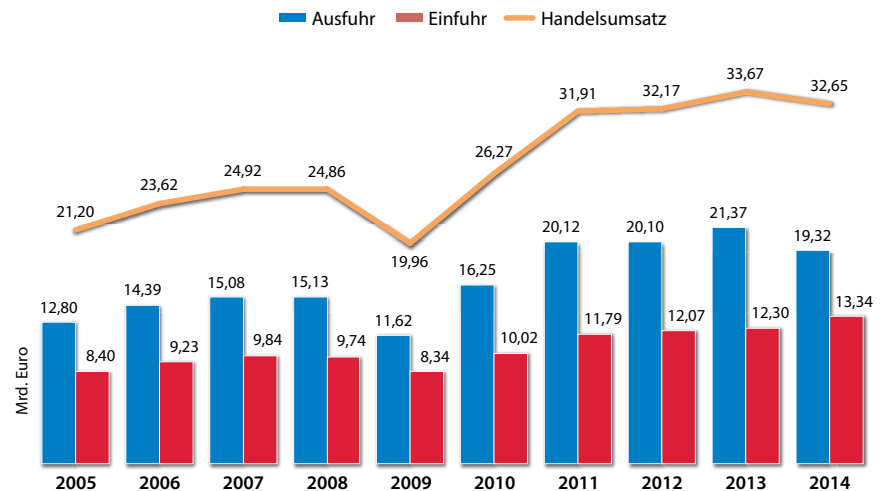
Exzellente Marktkenntnis, durchdachte Produktlösungen und umfassende Beratung – Unternehmen finden genau das in den Repräsentanzen, Niederlassungen und German Centres der LBBW in 17 Ländern weltweit. Auch in der Türkei sind wir zu

höchster Kundenzufriedenheit verpflichtet. Dort stehen wir unseren Kunden mit der LBBW Repräsentanz Istanbul zur Seite. Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter +49 711 127-74554. Weitere Informationen unter www.LBBW-international.com

Landesbank Baden-Württemberg

LBBW

Deutscher Außenhandel mit der Türkei



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

Vertriebspartner arbeiten, sind mit den Ergebnissen nicht zufrieden. Bei den Unternehmen, die eigene Mitarbeiter in der Türkei haben, ist es umgekehrt.

Was sind weitere Erfolgsfaktoren für die Erschließung des türkischen Marktes? Ein ganz wesentlicher Faktor ist das „sich kümmern“. Um eigene Mitarbeiter in der Türkei muss man sich kümmern. Die Mitarbeiter arbeiten eher für den Chef als für das Unternehmen; persönliche Beziehungen aufbauen und pflegen ist enorm wichtig. Wenn ein Mitarbeiter sich allein gelassen fühlt, verliert er schnell die Motivation. Kleinigkeiten machen viel aus: Wenn ein Vertriebsmitarbeiter zum Beispiel wöchentlich einen Bericht schreibt, aber nie Feedback darauf erhält, wird er schnell die Lust an den Berichten verlieren. Er fühlt sich nicht wertgeschätzt. Eine eigene Tochtergesellschaft in der Türkei sollte man eng führen, mit vielen „Checks und Controls“, sonst entwickelt sich meist eine ungewollte Eigendynamik.

Der dritte wichtige Punkt sind die richtigen Führungspersonen. Der klassische türkische Führungsstil ist patriarchalisch, das heißt es gibt eine dominante Führungsperson, über die alles läuft, die alles kontrolliert und die alles entscheidet. Wenn Sie so eine Führungsperson haben, wird es früher oder später Probleme geben. Wählen Sie unbedingt Führungspersonen, die Erfahrung in internationalen Unternehmen haben und mit einem europäischen Führungsstil klarkommen. Wenn Ihr Geschäftsführer mit Ihrer Matrixorganisation ein Problem hat, ist er die falsche Person.

Wir werden oft gerufen, wenn eine Tochtergesellschaft in der Türkei nicht gut läuft. Es ist fast immer einer der oben genannten Gründe daran schuld. Es ist schade zu sehen, dass etliche Unternehmen Probleme haben, weil sie in diesen drei Bereichen Fehler machen. Das Positive daran ist, dass man es leicht ändern kann. Ich kenne Unternehmen, die davor zurückschrecken, eine solche Situation zu ändern – sie sagen: Unser Geschäftsführer ist zwar ein kleiner Patriarch, aber er kennt den Markt, er ist die zentrale Person und ist fast nicht ersetzbar. Meine Erfahrung ist: Es geht doch, und nach einem Führungswechsel gibt es keinen Zusammenbruch, sondern eher einen Aufschwung.

• Kontakt

Foreign Market Consulting Ltd. Sti.
Dede Yusuf Sok. No: 11
TR-34453 Buyukdere, Sariyer Istanbul
Tel.: +90 212 3638-052
Fax: +90 212 3638-517
p.heidinger@fmconsulting.com
www.fmconsulting.com