

▶ Peter Heidinger, der Geschäftsführer von FMConsulting, referierte bei der IHK Mittleres Ruhrgebiet über das Thema „Markterschließung Türkei“

Bochum

3. Dezember 2014

Bei der [IHK Mittleres Ruhrgebiet](#) fand am 3. Dezember 2014 eine Veranstaltung zum Thema **Markterschließung Türkei** statt. Moderator der Veranstaltung war **Dr. Hans-Peter Merz**, Leiter International, IHK Mittleres Ruhrgebiet.



- **Frank Kaiser**, Stellvertretender Geschäftsführer, Leiter Markterkundung und Markterschließung der Deutsch-Türkischen Industrie- und Handelskammer, referierte über „Aktuelle Wirtschaftsdaten und politische Entwicklung der Türkei“.
- **Peter Heidinger**, der Geschäftsführer von FMConsulting, hielt Vorträge zu den Themen „Markterschließung Türkei mit Fallbeispielen aus der Praxis“ und „Interkulturelle Kommunikationskompetenz“.

Die Vorträge von Herrn Heidinger über „Erfolgreiche Markterschließung“ und „Interkulturelle Kommunikationskompetenz“ finden Sie auf den nachstehenden Seiten.

Erfolgreiche Markterschließung Türkei

Bochum

3. Dezember 2014

Peter J. Heidinger
Partner, CEO



A Chancen

B Risiken

C Wege des Markteintritts

D FMConsulting



A. Chancen

▶ Marktgröße

- 77 Millionen Menschen
- Jüngste Bevölkerung Europas
- Bevölkerung wächst jedes Jahr um eine Million Menschen
- Stark wachsende Kaufkraft
- Wirtschaftswachstum 5 % pro Jahr im Durchschnitt
- Erhebliche Investitionen in die Infrastruktur

▶ Dynamischer Markt

- Änderungen werden als Chancen gesehen, nicht als Risiko

▶ Arbeitsmarkt

- Gut ausgebildete Mitarbeiter, junge Mitarbeiter
- Hohe Motivation, fleißig

Beispiel:
Medizinbranche

▶ Markt der Zukunft

- Geographische Lage, junge Bevölkerung
- Ein großer Wachstumsmarkt in der Nähe von Europa



B. Risiken

▶ Volatilität

- Schnell „auf und ab“
- Immer wieder Krisen, die gut gemeistert werden
- Instabilität und dynamische Entwicklung

▶ Preissensitiver Markt

- Höhere Rolle des Preises als in Westeuropa, gute Verhandlungspartner

▶ Kurzfristige Änderungen

- Schnelle Änderungen von Richtlinien und Gesetzen

▶ Falsche Partner oder falsche Mitarbeiter

- Vertrauen in nicht geeignete Personen
- Partner und Mitarbeiter oft ohne Kontrolle, nur über Vertrauen

Beispiel:
Maschinenbau

▶ Wenig Transparenz bei der Zusammenarbeit mit Partnern

- Gefilterte Marktinformationen

▶ Markteintritt ohne Direktinvestitionen

- Direktvertrieb
- Vertrieb über einen Handelsvertreter
- Zusammenarbeit mit einem Agenten oder einem Importeur/Distributor
- Gründung eines Verbindungsbüro
- Personalleasing

▶ Markteintritt mit Direktinvestitionen

- Gründung einer Niederlassung
- Neugründung eines Unternehmens
- Beteiligung an einer Gesellschaft
- Übernahme eines Unternehmens
- Joint-Venture

C. Wege des Markteintritts

► Analyse des Marktes vor dem Markteintritt

Marktgröße

- Wie groß ist das Marktpotenzial und wie entwickelt es sich?

Beispiel:
Industriesicherungen

Marktstruktur

- Wie sind die Vertriebsstrukturen in der Branche (Kette vom Hersteller bis zum Endkunden)?
- Wie sind die Kunden regional angesiedelt? Importieren sie direkt oder kaufen sie lokal?

Beispiel:
Großhändler

Wettbewerb

- Welche lokalen und internationalen Wettbewerber sind aktiv?
- Wie sind sie aufgestellt und welche Strategien werden erfolgreich umgesetzt?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit den bisher angebotenen Produkten und Dienstleistungen? Welche Schwächen gibt es?
- Wie sind die Preise und Zahlungskonditionen?

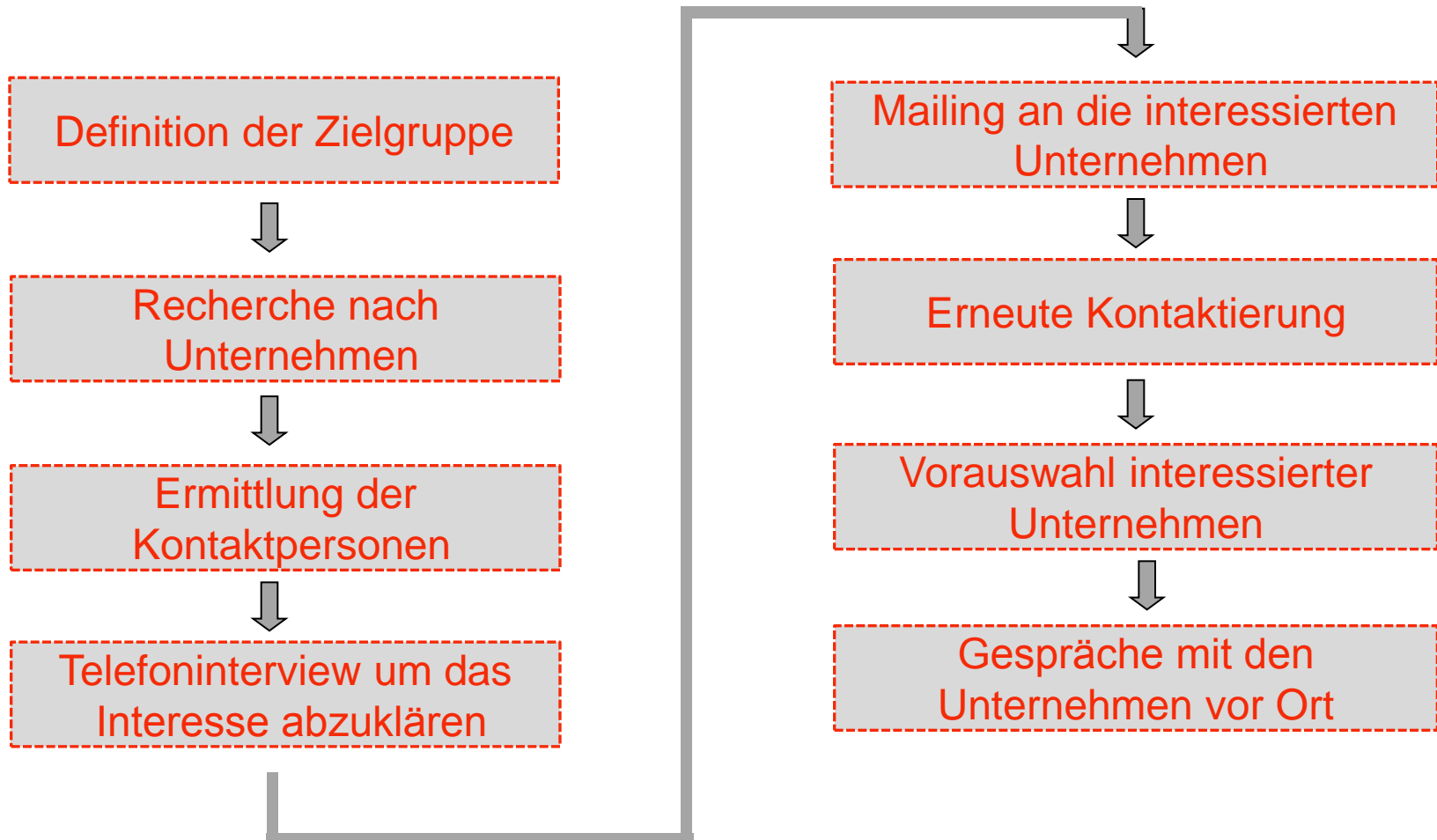
Beispiel:
Industriewartung



Marktrecherche

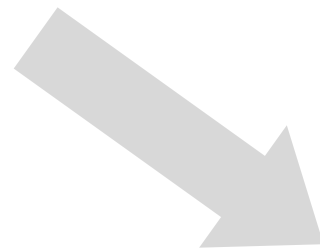
Marktsondierungsreise

▶ Marktsondierungsreise



Direktvertrieb aus dem Ausland

- Nur bei wenigen, großen Kunden/Wiederverkäufern, die selbst importieren



Nur in wenigen Fällen passend

▶ Direktvertrieb aus dem Ausland

Vorteile

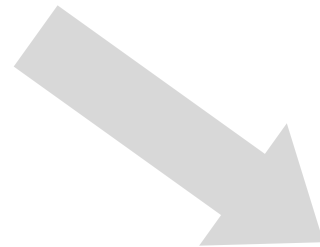
- Keine Preiserhöhung durch Provisionen
- Direkter Kundenkontakt

Nachteile

- Aufwändig, bei einer größeren Anzahl von Kunden
- Kleinere Unternehmen kaufen lieber direkt in der Türkei
- Wenig Kundenkontakt
- Kein Kundenkontakt durch lokales Personal

Handelsvertreter

- Entweder richtiger Angestellter (mit Gehalt) oder Agent oder Importeur
- Einzelne Mitarbeiter, die nur auf Provision arbeiten sind praktisch nicht zu finden



Spielt in der Praxis kaum eine Rolle



Distributoren

Unter welchen Umständen Distributoren?

- Marktpotential < 1 Millionen € pro Jahr
- Kommunen oder Staat als Kunden

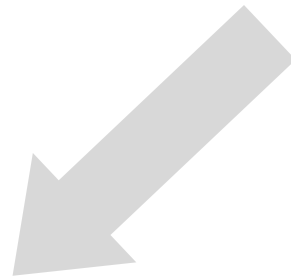
▶ Zusammenarbeit mit Agenten oder Distributoren

Vorteile

- Günstige Kostensituation
- Schneller Marktzugang
- Nutzung vorhandener Ressourcen

Nachteile

- Oft kurzfristiges Denken der Partner
- Schwierige Steuerung der Distributoren
- Keine direkte Bestimmung der Strategie
- Gefilterte Marktinformationen
- Wenig Vertrauen der Kunden



Meist recht begrenzter Erfolg

▶ Erfahrungen von unseren Kunden mit Importeuren und Agenten

- In der Praxis meist wesentlich weniger erfolgreich als eigene Repräsentanz
- Probleme durch verschiedene Mentalitäten
- Vorgehensweise erst Vertretung, später eigene Gesellschaft trainiert einen zukünftigen Wettbewerber
- Kurzfristige Denkweise passt nicht zum dem in der Anfangszeit eher langsamen Marktaufbau



▶ Fehler bei der Auswahl der Vertriebspartner

- Ein Exklusiv-Partner wird gewählt, der gute Kundenkontakte zu nur einer von mehreren Zielbranchen hat
- Ein Vertriebspartner hat zu viele Vertretungen

Beispiel:
Metalldetektoren



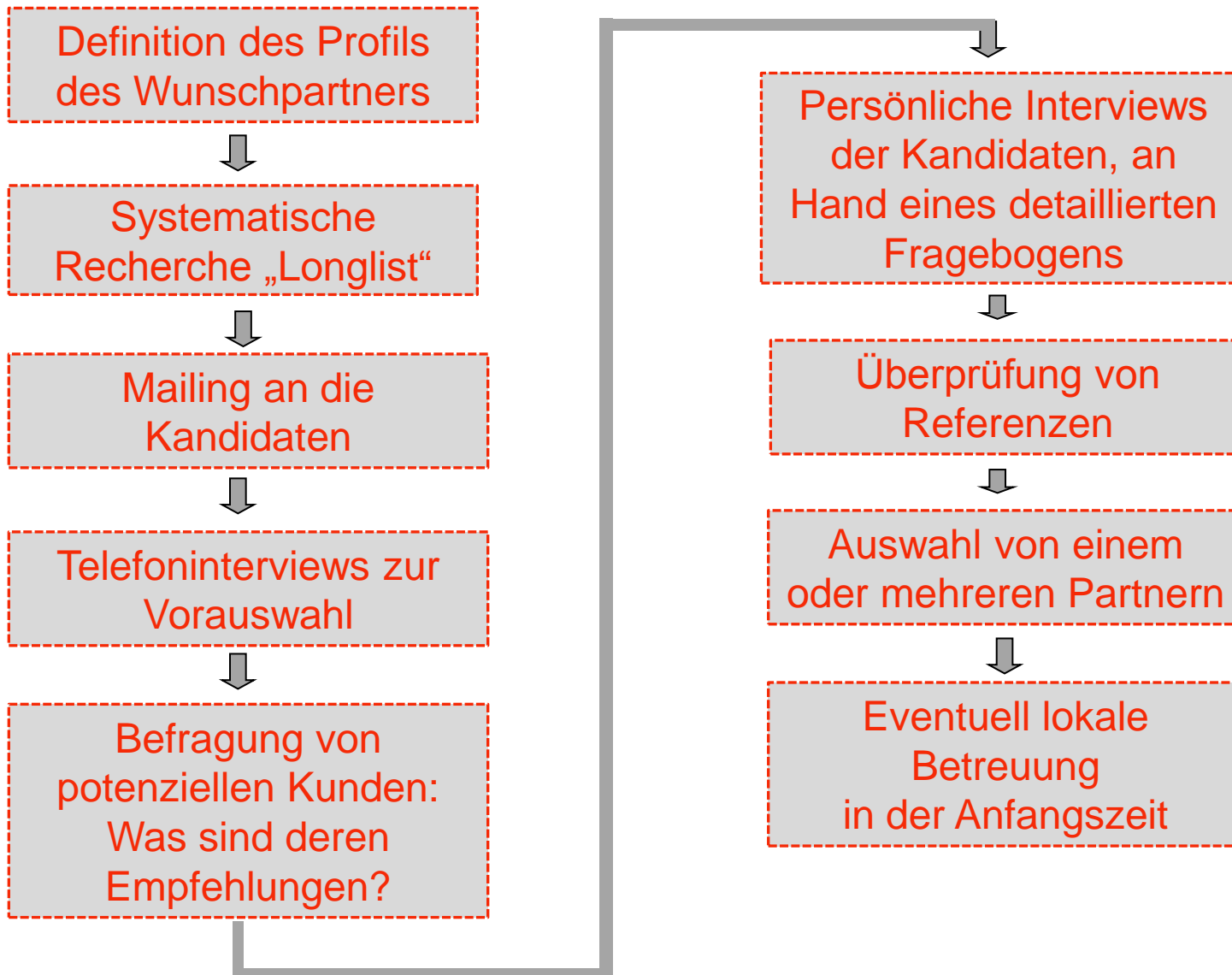
- ▶ Weitere Fehler bei der Auswahl der Vertriebspartner
 - Ein Vertreter mit „traditioneller“ Mentalität wird gewählt
 - Ein Vertretung wird gewählt, die zu wenig aktiv ist



▶ Problemfelder

- Der Partner denkt eher kurzfristig
- Filterung von Marktinformationen

► Suche nach einem Vertriebspartner





▶ Verbindungsbüro

- Einfacher Markteintritt
- Relativ wenig Aufwand
- Keine volle juristische Person
- Keine Einkommenssteuer für die Mitarbeiter

► Verbindungsbüro

Vorteile

- Steuerung der Strategie über eigene Mitarbeiter
- Keine Einkommenssteuer für die Mitarbeiter
- Repräsentanz mit Adresse und Telefonnummer in der Türkei
- Einfache Ausgabenbuchhaltung

Nachteile

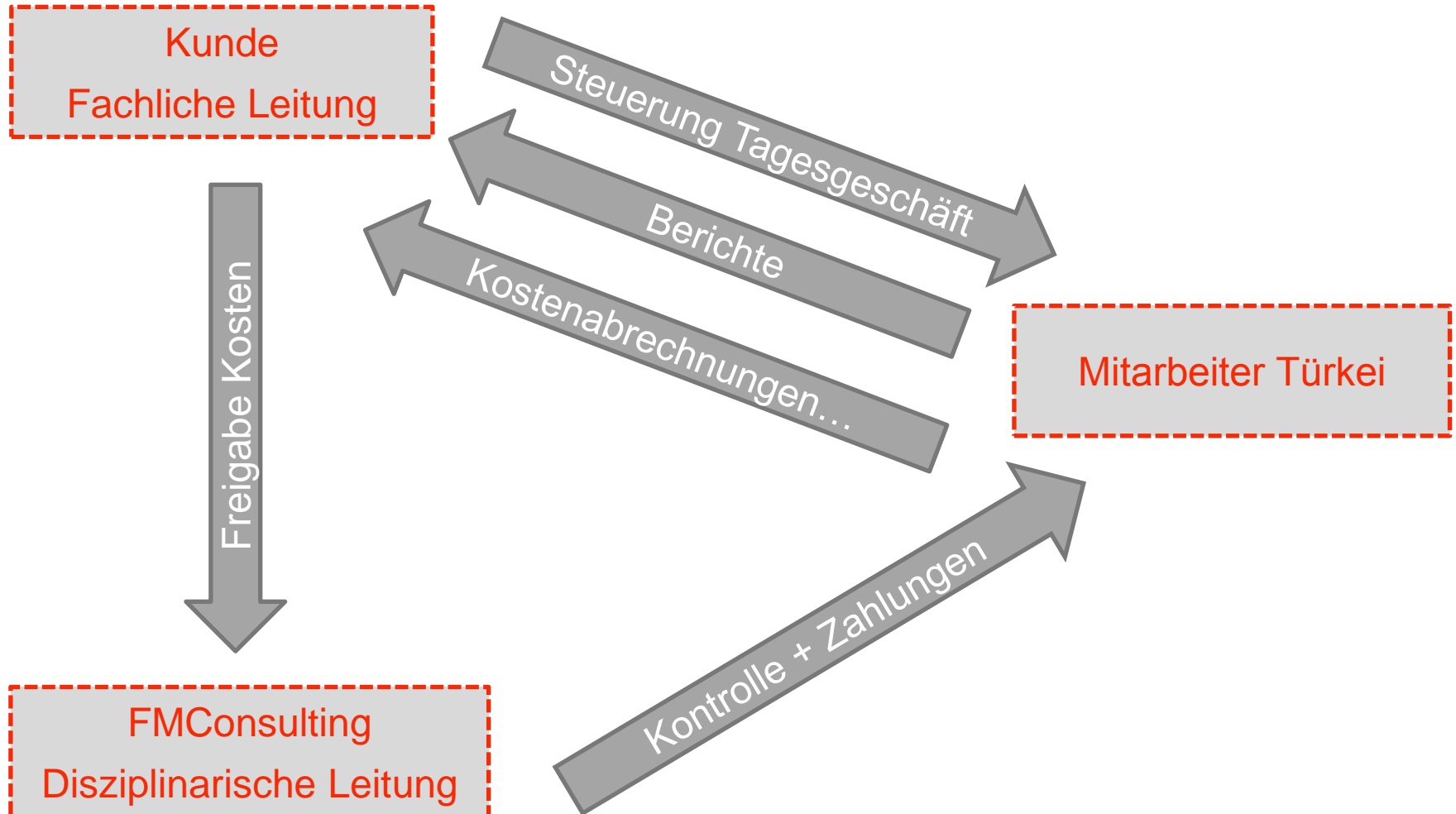
- Keine Möglichkeit lokale Rechnungen zu stellen
- Keine Import- oder Lagerhaltungsmöglichkeit
- Vorsteuer nicht abzugsfähig

▶ Personalleasing

- Kundenindividuelle Personalsuche
- Einstellung Mitarbeiter bei einem Dienstleister wie zum Beispiel FMConsulting
- Administration, Personalverwaltung, Sozialversicherung, Abführung der Steuern und Lohnbuchhaltung durch den Dienstleister
- Infrastruktur (Bereitstellung PKW, Laptop, Mobiltelefon und Festnetz, optional Büro)
- Einbindung des Mitarbeiters in ein etabliertes Unternehmen mit standardisierten Prozessen und Richtlinien
- Optional aktives Personalmanagement
- Fachliche Leitung des Mitarbeiters durch den Kunden

C. Wege des Markteintritts

▶ Personalleasing



▶ Personalleasing

Vorteile

- Schneller und unkomplizierter Markteintritt
- Volle Steuerung des Marktaufbaus durch den eigenen Mitarbeiter
- Konzentration des Mitarbeiters auf das Kerngeschäft durch Wegfall von zeitraubenden administrativen Aufgaben
- Soft-Start und hohe Flexibilität
- Einbindung des Mitarbeiters in ein etabliertes Unternehmen

Nachteile

- Fixkosten
- Verkauf ohne Drittanbieter nur vom Ausland an die Kunden direkt möglich
- Eigenes Lager nur über Drittanbieter oder Distributoren

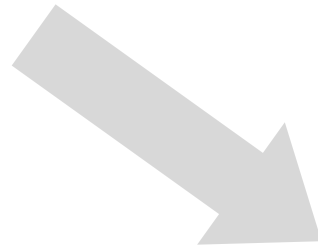


▶ Eigenes Personal

- Hohe Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal
- Fremdsprache bei gut ausgebildeten Mitarbeitern ist meist Englisch
- Arbeitsplätze bei ausländischen Unternehmen sind sehr beliebt
- Um die richtigen Mitarbeiter auszuwählen sollte man die lokale Kultur gut kennen
- Türkische Mitarbeiter mit Erfahrung in internationalen Unternehmen
- „Cultural fit“ ist sehr wichtig, es gibt erhebliche Unterschiede
- Die Motivation für die Bewerbung gründlich prüfen (Job oder Geld?)
- Seien Sie nicht überrascht von Frauen in Führungspositionen

Eigenes Personal

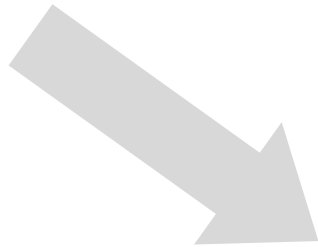
- Hohe Transparenz
- Vollständige Steuerung der Markterschließung
- Teure Anfangsphase, hohe Kosten, bei meist noch wenig Umsatz
- Später gute Marktdurchdringung



Nach 1-2 Jahren meist sehr erfolgreich

► Kombination aus eigenem Mitarbeiter und Distributoren

- Ein eigener „Business-Development Manger“ für den Marktaufbau und die Steuerung der Händler
- Ein Netzwerk von Händlern/Distributoren für die Logistik
- Manchmal auch nur ein Distributor für die Logistik
- Eventuell externer Partner für den Service
- Key Accounts können direkt bedient werden (oft direkte Lieferung durch die Muttergesellschaft)



Erfolgreiches Konzept, nach einer
Anlaufphase

▶ GmbH

Vorteile

- Erleichterter Marktzugang
- Volle Steuerung
- Kundennähe und -vertrauen
- Kontrolle des Know-hows
- Wettbewerbsvorteile

Nachteile

- Laufende Kosten
- Verwaltungsaufwand



▶ Joint-Ventures

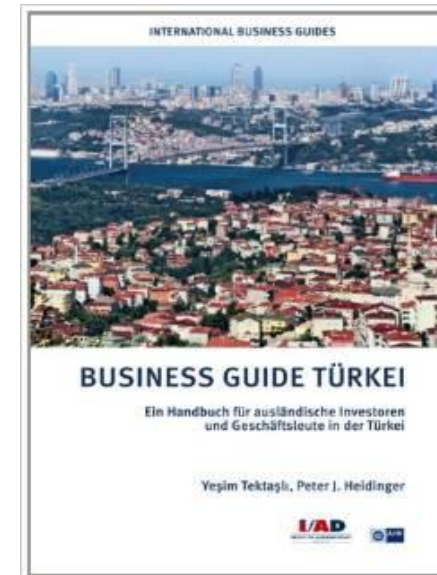
- Empfehlen wir nur, wenn die strategischen Vorteile sehr hoch sind
- Es gibt viele Joint-Ventures, die sehr unschön gescheitert sind

▶ FMConsulting Newsletter Türkei

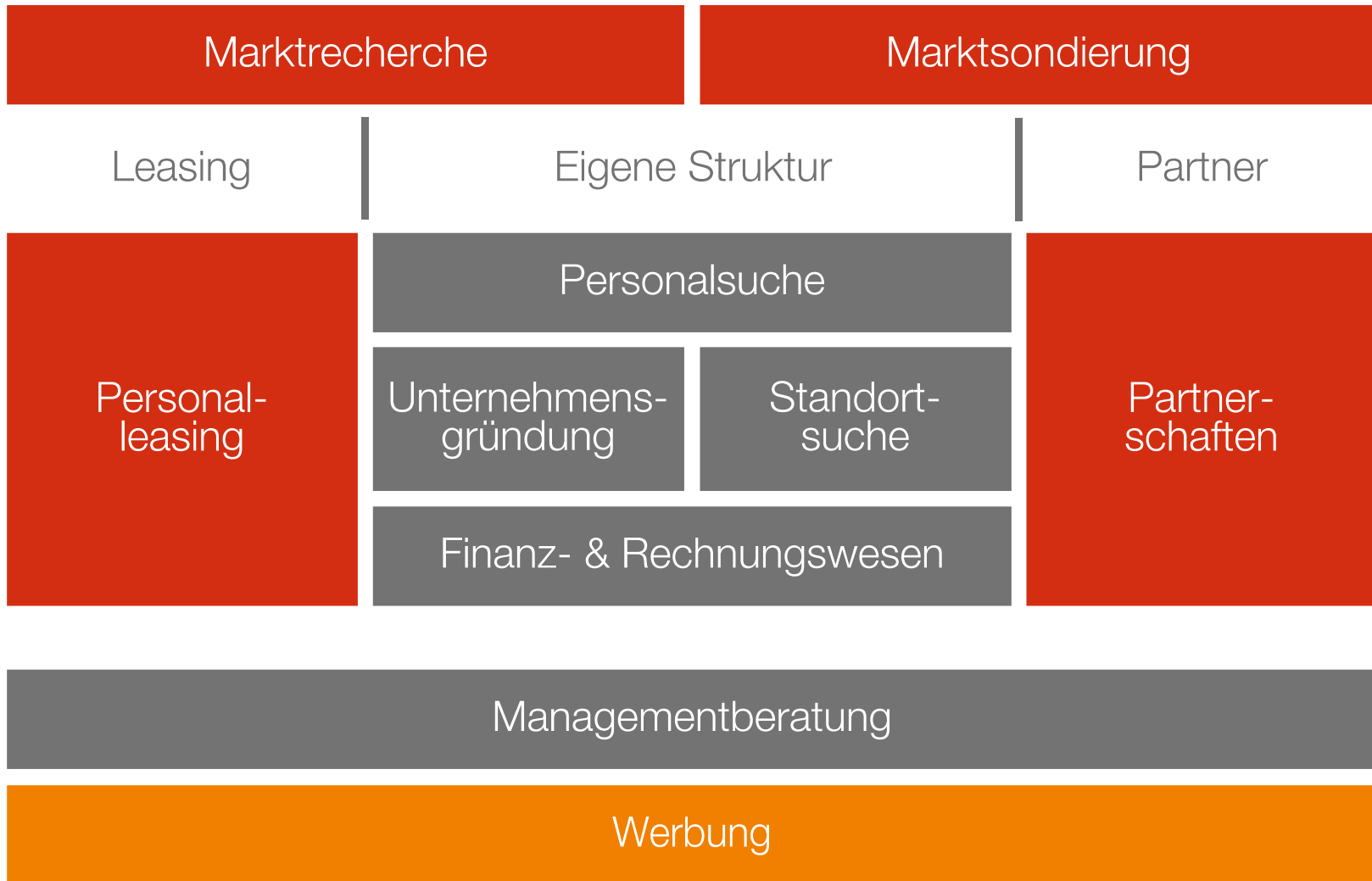
- Monatlich, kostenlos, per E-Mail
- Zusammenfassung Nachrichten, Wirtschaft, Politik, sonstige
- Wachstumsraten, Inflation, Wechselkursentwicklung
- Bestellung auf unserer Webseite: www.fmconsulting.com unter Menüpunkt Downloads

▶ Business Guide Türkei

- Autoren Yesim F. Tektasli, Peter J. Heidinger
In Zusammenarbeit mit unserem Team
- Leitfaden für Investoren
- Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen
- Kultur, Mentalität, interkultureller Dialog
- 260 Seiten
- Bestellung bei Amazon oder Bestellformular auf unserer Webseite www.fmconsulting.com unter Menüpunkt Türkei



▶ Dienstleistungen



Interkulturelle Kompetenz

Türkei

Bochum

3. Dezember 2014

Peter J. Heidinger
Partner, CEO



A Kultur

B Die fünf Dimensionen der Kultur

C Motivation von Personal in der
Türkei

D „Dos“

E „Don'ts“



▶ Kultur

Kultur kann verstanden werden als **mentale Software**, also als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“.

Für ein erfolgreiches Management in der Türkei ist es essentiell, die kulturellen Besonderheiten der Geschäftspartner oder Mitarbeiter in der Türkei zu verstehen, also die Art und Weise wie die Menschen denken, fühlen und handeln.

(Geert Hofstede: Lokales Denken, globales Handeln)



▶ Die fünf Dimensionen von Kultur (nach Hofstede)

- Machtdistanz
- Individualismus versus Kollektivismus
- Maskulinität versus Femininität
- Unsicherheitsvermeidung
- Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung

B. Die fünf Dimensionen von Kultur

► Machtdistanz beschreibt...

- das Ausmaß, bis zu welchem die Menschen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht in Organisationen ungleich verteilt ist.
- die emotionale Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- die Konzentration der Macht und Entscheidungsbefugnisse auf die Vorgesetzten.
- die Konzentration der Initiative und der Verantwortung auf die Vorgesetzten.

	Macht- distanz (Werte 11-104)	Individual- ismus (Werte 6-91)	Maskulinität (Werte 5-110)	Unsicher- heits- vermeidung (Werte 8-112)	Langzeit- orientg. (Werte 0- 118)
Türkei	66	37	45	85	(x)
Frankreich	68	71	43	86	39
Deutschland	35	67	66	65	31
Großbritannien	35	89	66	35	25
Schweiz (dt.)	26	69	72	56	40
Österreich	11	55	79	70	31
China	80	20	66	30	118



Die Machtdistanz in der Türkei ist hoch



- ▶ Auswirkungen der Machtdistanz bereits in der Erziehung
 - Wichtig in der Kindererziehung sind der Respekt vor Eltern und Erwachsenen.
 - Die Entwicklung der Unabhängigkeit bei Kindern wird nicht sehr gefördert.
 - Die türkische Pädagogik ist immer noch stark autoritär.
 - Gehorsam ist wichtiger als kritisches Hinterfragen. Lehrer und Vorgesetzte sollen Leitfiguren sein, die alles wissen.

► Auswirkungen der Machtdistanz

- Hierarchische Strukturen in Unternehmen, stark emotional geprägt.
- Die Gefühle der Mitarbeiter für den Vorgesetzten sind emotional, sie schwanken zwischen Bewunderung und Ablehnung.
- Mitarbeiter mit niedrigerer Machtdistanz (wie in Deutschland) erwarten, dass sie bei Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, um ihre Meinung gefragt werden, und akzeptieren, dass letztendlich der Chef die Entscheidung trifft.
- Mitarbeiter mit hoher Machtdistanz tun sich schwer, einzeln offen mit ihrem Vorgesetzten über etwas zu verhandeln.
- Mitarbeiter wollen sich auf ihre Führungskräfte verlassen können und von ihnen klare Anweisungen erhalten.
- Der ideale Vorgesetzte ist der Typus „gütiger Vater“, die Beziehungen sind emotional.

► Auswirkungen der Machtdistanz

- Die Mitarbeiter sind enge Führung gewöhnt.
- Privilegien und Statussymbole sind üblich
- „Businessplan and forecast“ sind die Mitarbeiter oft nicht gewohnt (Chefsache)
- Vorschläge mit Optionen werden meist ohne Nennung der eigenen Ideen genannt (Wir können A, B oder C machen, Chef, wie möchten Sie entscheiden?)



Die meisten Mitarbeiter brauchen eine starke Führung, einen „Patron“ (aber nicht einen Sultan)

▶ Individualismus versus Kollektivismus beschreibt...

- inwieweit in einer Gesellschaft die Interessen des Individuums oder die Interessen der Gruppe Vorrang genießen.
- In kollektiven Gesellschaften ist der Mensch in starke und geschlossene Wir-Gruppen integriert, die ihn einerseits schützen, andererseits bedingungslose Loyalität von ihm verlangen.

	Macht- distanz (Werte 11-104)	Individual- ismus (Werte 6-91)	Maskulinität (Werte 5-110)	Unsicher- heits- vermeidung (Werte 8-112)	Langzeit- orientg. (Werte 0- 118)
Türkei	66	37	45	85	(x)
Frankreich	68	71	43	86	39
Deutschland	35	67	66	65	31
Großbritannien	35	89	66	35	25
Schweiz (dt.)	26	69	72	56	40
Österreich	11	55	79	70	31
China	80	20	66	30	118



In der Türkei ist der Individualismus niedrig, der Kollektivismus hoch



▶ Auswirkungen Kollektivismus

- Mitarbeiter mit hohem Individualismus-Wert (wie in Deutschland) legen Wert auf ihre persönliche Freiheit, genügend persönliche (Frei-) Zeit und auf herausfordernde Aufgaben.
- Mitarbeitern die kollektivistisch (wie in der Türkei) orientiert sind, sind ein gutes Arbeitsumfeld und eine Arbeit wichtig.
- Wunsch nach Harmonie und die Vermeidung von direkten Auseinandersetzungen
- Bedeutung der Familie
- Die Beziehung zum Arbeitgeber wird als moralisch und familiär empfunden.
- In der Arbeit ist die menschliche Beziehung wichtiger als die Aufgabe.
- Anstatt etwas abzulehnen, werden Antworten lieber vermieden

▶ Auswirkungen Kollektivismus

- In Deutschland zählt die Arbeit, in der Türkei die Beziehung zum Management
- Offenheit innerhalb einer Abteilung, aber nicht gegenüber dem Management
- Kollegen werden gedeckt, Fehler nicht offen angesprochen
- Mitarbeiter sprechen Probleme innerhalb einer Abteilung ungern von selbst an



Die Gruppe und die zwischenmenschlichen Beziehungen sind die prägende Elemente

► Maskulinität

- steht für Bestimmtheit, Rationalität, Wettbewerb, Leistungsorientierung,
- **Femininität** steht für Bescheidenheit, Sensibilität, Lebensqualität,
- **Femininität** steht für eine hohe Bedeutung von Freundschaft und persönlichen Beziehungen

	Macht- distanz (Werte 11-104)	Individual- ismus (Werte 6-91)	Maskulinität (Werte 5-110)	Unsicher- heits- vermeidung (Werte 8-112)	Langzeit- orientg. (Werte 0- 118)
Türkei	66	37	45	85	(x)
Frankreich	68	71	43	86	39
Deutschland	35	67	66	65	31
Großbritannien	35	89	66	35	25
Schweiz (dt.)	26	69	72	56	40
Österreich	11	55	79	70	31
China	80	20	66	30	118



Die Türkei weist tendenziell feminine Werte auf



▶ Auswirkungen feminine Werte

- Hohe Bedeutung von Freundschaft und persönlichen Beziehungen
- Konflikte werden ungern offen, sondern eher durch Verhandlungen und Kompromisse gelöst.
- Ein bescheidenes, freundliches und sensibles Verhalten werden bevorzugt, statt Ehrgeiz, Wettbewerb und herausragende Leistungen
- Indirekte Kommunikation
- Nein sagen ist schwierig und wird solange wie möglich herausgezögert



B. Die fünf Dimensionen von Kultur

► Unsicherheitsvermeidung

- ist der Wunsch, ungewisse und unbekannte Situationen, und damit das Risiko, zu vermeiden.

	Macht- distanz (Werte 11-104)	Individual- ismus (Werte 6-91)	Maskulinität (Werte 5-110)	Unsicher- heits- vermeidung (Werte 8-112)	Langzeit- orientg. (Werte 0- 118)
Türkei	66	37	45	85	(x)
Frankreich	68	71	43	86	39
Deutschland	35	67	66	65	31
Großbritannien	35	89	66	35	25
Schweiz (dt.)	26	69	72	56	40
Österreich	11	55	79	70	31
China	80	20	66	30	118

Wie auch die Franzosen, aber mehr als die Deutschen, möchten die Türken Unsicherheiten möglichst meiden



B. Die fünf Dimensionen von Kultur

▶ Langzeitorientierung

- meint die Bedeutung von Tugenden, die künftigen Erfolg bringen sollen, wie Beharrlichkeit und Sparsamkeit.
- **Kurzzeitorientierung** in einer Kultur dagegen betont Tugenden, die im Zusammenhang mit der Vergangenheit und der Gegenwart stehen, vor allem Respekt, Tradition und die „Wahrung des Gesichts“.

	Macht- distanz (Werte 11-104)	Individual- ismus (Werte 6-91)	Maskulinität (Werte 5-110)	Unsicher- heits- vermeidung (Werte 8-112)	Langzeit- orientg. (Werte 0- 118)
Türkei	66	37	45	85	(x)
Frankreich	68	71	43	86	39
Deutschland	35	67	66	65	31
Großbritannien	35	89	66	35	25
Schweiz (dt.)	26	69	72	56	40
Österreich	11	55	79	70	31
China	80	20	66	30	118

(x) Diese Dimension wurde in der Türkei nicht gemessen.



▶ Auswirkungen Kurzzeitorientierung

- Wunsch der Menschen, das „Gesicht nicht zu verlieren



▶ Andere Kulturunterschiede

- **Deutsch:** Gut strukturiert, hervorragend geplant, wenig flexibel
- **Türkisch** Sehr flexibel, spontan, kreativ, wenig geplant

- **Deutsch:** Alles abgesichert
- **Türkisch** Vertrauen darauf, dass es schon gut gehen wird



► Motivation von Personal - Resume

- “Sich kümmern”, eher vaterschaftlicher Führungsstil (Familie, Kinder, private Probleme), zuhören
- Nicht zu weich sein, nicht schwach erscheinen, die Mitarbeiter brauchen eine klare Führung, ein Vorbild
- Die Mitarbeiter ahmen das Vorbild, die Führungsperson nach
- In Deutschland motiviert eher die Arbeit, in der Türkei eher die Beziehung zum Chef und Kollegen
- Kleinigkeiten aus deutscher Sicht spielen eine große Rolle (Beispiel:Tee, Yoghurt beim Mittagessen)

|



- ▶ **Verhandlungsführung beachten**
 - In der Sache verhandeln die Kunden freundlich aber hart
 - Brillante Verhandler
- ▶ **Vertrauen gewinnen**
 - Nur wer Ihnen vertraut, wird mit Ihnen zusammenarbeiten
- ▶ **Persönliche Beziehungen aufbauen und pflegen**
 - Ohne den Aufbau von persönlichen Beziehungen kaum Business
- ▶ **Emotionalität beachten**
- ▶ **Zeit für Gespräche mitbringen**
- ▶ **Interkulturelles Türkei Know-how aufbauen**



▶ Vorsichtige Auswahl von Partnern und Mitarbeitern

- Lokales Know-how bei der Auswahl hinzuziehen
- Referenzen prüfen
- Nicht „blind“ agieren

▶ „Checks and controls“

- Vertrauen ist gut und wichtig, sollte aber nicht die Kontrolle ersetzen
- Genau festgelegtes Reporting und dieses gut kontrolliert
- Enge Anbindung an das Mutterhaus
- Matrixorganisation, direktes Reporting der Abteilungen

▶ Wertschätzung zeigen

- Der Mensch steht im Vordergrund, nicht die Arbeit
- „Sich kümmern“

▶ Eigene Mitarbeiter bringen mehr Erfolg als Distributoren

- Wenn das Marktpotenzial es zulässt sind eigene Mitarbeiter die richtige Wahl
- Meist sinnvoll ab etwa 1 Million € erreichbarer Umsatz

Beispiel:
Schweißbranche

Beispiel:
Sanitärarmaturen



C. Don'ts

- ▶ **Lokales Unternehmen/Mitarbeiter unkontrolliert agieren lassen**
 - Das kann leicht aus dem Ruder laufen

- ▶ **Einen Manager mit patriarchalischem Führungsstil wählen**
 - Der traditionelle Führungsstil in der Türkei ist patriarchalisch

- ▶ **Feudalen CEO**
 - Die Mitarbeiter arbeiten für den Manager, nicht für das Unternehmen

- ▶ **Einer einzelnen ungeprüften Aussage vertrauen**
 - Mehrere Meinungen einholen und querchecken
 - Vermutungen werden oft als sicheres Wissen dargestellt

- ▶ **Reporting nur durch den CEO**
 - Unbedingt direktes Reporting der Abteilungen an das Mutterhaus

- ▶ **Am Tisch oder auch sonst laut die Nase putzen**
 - Das ist äußerst unhöflich



Peter J. Heidinger

Telephone: 0090-212-3638 050

E-Mail: info@fmconsulting.com