



Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Bianca May

Markteintritt in Russland wagen?
Analyse der interkulturellen Unterschiede
auf den Geschäftserfolg deutscher
Unternehmen in Russland

May, Bianca: Markteintritt in Russland wagen? Analyse der interkulturellen Unterschiede auf den Geschäftserfolg deutscher Unternehmen in Russland, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-016-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-516-2

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	9
1 Einleitung	11
1.1 Einführung und Problembeschreibung.....	11
1.2 Zielstellung.....	13
1.3 Aufbau und Methodik der Studie.....	14
2 Rahmenbedingungen und Begriffsabgrenzungen	17
2.1 Rahmenbedingungen.....	17
2.1.1 Geographische Eingrenzung.....	17
2.1.2 Branchenspezifikation	18
2.1.3 Relevante Unternehmen	20
2.1.4 Ordnungspolitische Rahmen und Rechtskultur in Russland.....	21
2.1.5 Gegenwärtige wirtschaftspolitische Situation in Russland.....	21
2.2 Begriffsabgrenzungen	22
2.2.1 Markteintrittsstrategien.....	22
2.2.2 Interkulturelle Kompetenz.....	24
2.2.3 Geschäftserfolg.....	25
3 Besonderheiten des russischen Marktes	27
3.1 Chancen, Risiken und Perspektiven des russischen Marktes als Investitionsstandort	27
3.2 Anforderungen an einen erfolgreichen Markteintritt in Russland	33
4 Markteintritt deutscher Unternehmen in Russland	37
4.1 Motive für einen Markteintritt in Russland.....	37
4.2 Analyse potentieller Markteintrittsstrategien	39
4.2.1 Einführung.....	39
4.2.2 Marktliche Koordination - Export	41
4.2.3 Kooperative Koordination - Equity Joint Venture.....	44
4.2.4 Hierarchische Koordination - Hundertprozentige Tochtergesellschaft	48
4.2.5 Weitere Markteintrittsformen	50
4.2.6 Zwischenergebnis.....	52
4.3 Markteintrittsbedingte Anpassung ausgewählter Elemente der Geschäftspolitik	55
4.3.1 Kundenpolitik	55
4.3.2 Produktpolitik	56
4.3.3 Personalpolitik	58

5	Vergleich der interkulturellen Unterschiede in der russischen und der deutschen Wirtschaftskultur anhand der Dimensionen von Hofstede	60
5.1	Machtdistanz	60
5.2	Unsicherheitsvermeidung.....	62
5.3	Individualismus versus Kollektivismus	65
5.4	Maskulinität versus Feminität	67
5.5	Langfrist- versus Kurzfristorientierung.....	68
6	Untersuchung der wirtschaftskulturellen Besonderheit in Russland anhand einer empirischen Erhebung	71
6.1	Ziel der Erhebung.....	71
6.2	Auswahl der Zielgruppe	71
6.3	Methodik	72
6.4	Ergebnisse der empirischen Betrachtung	72
7	Fazit	80
	Anhang.....	82
	Literaturverzeichnis	95

Abkürzungsverzeichnis

BfAI	Bundesagentur für Außenwirtschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines Corporation
IHK	Industrie- und Handelskammer
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPMG	Abkürzung für Gründer: Klynfeld, Peat, Marwick und Goerdeler
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
M&A	Mergers and Acquisitions
MCM Institut St. Gallen	Institute for Media und Communications Management St. Gallen
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OOO	Obschtschestvo s ogranitschennoj otvetstvennostju
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
Pkt.	Punkte

RUB	Russischer Rubel
S.	Seite
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
UNCITRAL	United Nations Commission on International Trade Law
USD	US-Dollar
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

1. Abbildung:	Phasen eines internationalen Markteintritts.....	39
2. Abbildung:	Stufentheorie der Internationalisierung	40
3. Abbildung:	Vergleich funktioneller und institutioneller Markteintrittsmodi	41
4. Abbildung:	Wesentliche Merkmale von Joint Ventures.....	45
5. Abbildung:	Ausprägung der Machtdistanz	61
6. Abbildung:	Ausprägung der Unsicherheitsvermeidung	63
7. Abbildung:	Individualismus- bzw. Kollektivismusausprägung.....	65
8. Abbildung:	Maskulinitäts- bzw. Feminitätsausprägung	67
9. Abbildung:	Kurz- bzw. Langfristausprägung	69
10. Abbildung:	Branchenaufteilung der Teilnehmer	72

Tabellenverzeichnis

1. Tabelle:	Anforderungen an interkulturelle Kompetenz nach Dülfer	25
2. Tabelle:	Interne und externe Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg.....	26
3. Tabelle:	Interne und externe Markteinstiegs motive	38
4. Tabelle:	Vor- und Nachteile von Exportstrategien	44
5. Tabelle:	Vor- und Nachteile von Joint Ventures	47
6. Tabelle:	Vor- und Nachteile von Tochtergesellschaften	49
7. Tabelle:	Gründe für ein Scheitern beim Markteintritt	76

1 Einleitung

1.1 Einführung und Problembeschreibung

Die Dimensionen des größten Landes der Erde mit einer Ausbreitung von rund 17.000.000 km² und einer Bevölkerungszahl von 142 Mio. Menschen (2008)¹ sowie der höchsten ethnischen Dichte weltweit (mit über 100 Nationalitäten)² erscheinen für die Vielzahl der Westeuropäer unfassbar und geheimnisvoll zugleich.

Selbst 20 Jahre nach Glasnost und Perestroika ist Russland weiterhin für Viele Terra incognita, welches zum Teil aufgrund seiner Vergangenheit widersprüchlich und unberechenbar wirkt. Doch die Faszination, die dieses Land heute ausstrahlt, wird zunehmend auch von westlichen Investoren erkannt. Zu Recht tritt seit einiger Zeit das immense wirtschaftliche Potential stärker als die Unsicherheit in den Vordergrund der Betrachtung. Folglich ist das Interesse von Unternehmern an dieser Region in den vorangegangenen Jahren ungebrochen stark steigend.

Aus verschiedenen Gründen ist das Themengebiet rund um Aktivitäten deutscher Unternehmen in Russland von großem Interesse als Untersuchungsobjekt geprägt. Die zunehmende Orientierung international agierender deutscher Unternehmen, einen Markteintritt in Russland zu wagen, hat sich seit Beginn der 90er Jahre bedeutend intensiviert. Historisch betrachtet veränderte sich seit etwa diesem Zeitraum auch die Verteilung der weltweiten Direktinvestitionen stark. Vor Beginn der 90er Jahre wurden Direktinvestitionen hauptsächlich unter Industrieländern getätigt, doch seit dieser Zeit sind überwiegend Entwicklungs- und Reformländer zu Empfängern von Direktinvestitionen geworden – darunter befindet sich auch Russland. Speziell dieses Land benötigte nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion ausländisches Kapital zur Finanzierung des wirtschaftlichen Aufholprozesses. Zu dieser Zeit fokussierten deutsche Unternehmen Russland zunächst als einen kostengünstigen Standort für die Auslagerung von Wertschöpfungsketten. Erst allmählich wurde Russland von der Vielzahl international tätiger Unternehmen als profitabler Absatzmarkt entdeckt. Doch genau dieser Aspekt bewirkt die Notwendigkeit, die spezifischen kulturellen Besonderheiten zu analysieren und in den Vordergrund einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit zu stellen. Ein weiterer Gesichtspunkt, welcher die Aktualität des Themas unterstreicht, stellt die zunehmend positive Wahrnehmung Russlands seitens ausländischer Investoren dar. Gleichzeitig spielt Russlands führende Position in der Gemeinschaft der Unabhängigen Staaten (GUS) eine wesentliche Rolle für die

¹ Vgl. Pieringer (2009), S.31

² Vgl. Schmidt in MM MaschinenMarkt (2007), S.10

Erschließung weiterer Märkte in den GUS-Staaten. Die Attraktivität des russischen Marktes steigert sich somit maßgeblich durch die oben beschriebene Schlüsselfunktion.³ In der gegenwärtigen deutschen Literatur wird Russland als Investitionsstandort vielfach vor allem wegen seinem Ressourcenreichtum⁴ analysiert, mit dem Ziel, einem potentiellen Investor die Chancen und Risiken einer in den letzten Jahren prosperierenden und somit wirtschaftlich äußerst attraktiven Region aufzuzeigen. Darüber hinaus wird das Ziel gesetzt, mögliche Investitionsentscheidungen zu erleichtern. Die Sondierung der entsprechenden Basisliteratur zeigt allerdings deutlich, dass zum überwiegenden Teil der kulturelle Aspekt als möglicher Hinderungsgrund für einen erfolgreichen Eintritt stark unterschätzt wird, obwohl in kaum einem anderen Land der Erde die kulturelle Facettenvielfalt so stark ausgeprägt ist, wie in Russland.⁵ Es wurde außerdem festgestellt, dass Analysen hinsichtlich einer geeigneten Markteintrittsstrategie kombiniert mit den Auswirkungen von interkulturellen Aspekten nur marginal bestehen. Vielfach herrscht die Annahme vor, dass international einheitliche Strategiemuster in jedem Markt angewendet werden können.⁶ Doch in einem Jahrtausend mit einer voranschreitend globalisierten Welt sowie dem Herausforderungswillen zahlreicher auslandsorientierter Unternehmen, die dynamischen Märkte im Osten Europas zu erschließen, rückt zunehmend die Bedeutung kultureller Werte in den Vordergrund. Um erfolgreich in einem neuen Markt agieren zu können, ist die Rücksichtnahme „auf die jeweiligen wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten eines Landes“⁷ von höchster Relevanz. Das gewünschte sich entwickelnde Verständnis der Weltgemeinschaft füreinander sowie der gegenseitige Respekt bezogen auf fremde Kulturen erfordern aber eine klare Auseinandersetzung mit den teils divergierenden Normen und Wertvorstellungen anderer Kulturkreise bei gleichzeitiger Besinnung auf eigene kulturspezifische Maßstäbe. Daran abgeleitet kann ein positiver Ablauf im Auslandsgeschäft lediglich auf Grundlage eines Zusammengehörigkeitsgefühls, eines Bewusstseins der Ergänzung und Bereicherung sowie des Kennen und Verstehen der Mentalität und der Kultur des Gegenübers erfolgen. Das Scheitern vieler Unternehmen verdeutlicht die auseinanderlaufende

³ Vgl. Romanova (2004), S.2; Oesterle (1993), S.10

⁴ Der Ressourcenreichtum bezieht sich zum einen auf die reichhaltigen Bodenschätze und Naturrohstoffe sowie zum anderen auf das solide ausgebildete Humankapitel.

⁵ Vgl. Schmidt in MM MaschinenMarkt (2007), S.10

⁶ Vgl. Pezoldt (2006), S.1 f.

⁷ Bogner, Brunner (2007), S.57

Praxiserfahrung und zeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung interkultureller Divergenzen vielfach defizitär ausgeprägt und mit vielen Problemen behaftet ist.⁸

1.2 Zielstellung

Wie stellt sich der russische Markt gegenwärtig für deutsche Investoren dar?

Die zentrale Fragestellung, die die vorliegende Studie in diesem Zusammenhang zum einen umfangreich untersuchen und zum anderen zu klären versuchen wird, ist jene der optimalen Markteintrittsstrategie für deutsche Unternehmen unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen in Russland. Lange Zeit haben sich international tätige Unternehmen aus Deutschland vorrangig auf Exportstrategien konzentriert, ohne die Vielfalt der denkbaren Marktzugangsformen ausreichend zu sondieren.⁹ Zugleich wurden in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, im Vergleich zu der englischsprachigen Literatur, entsprechende Determinanten für die Wahl einer Markteintrittsstrategie nur marginal diskutiert.¹⁰ Eine Zielstellung dieser Untersuchung ist, die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen, die einem deutschen Unternehmen zum alternativen Eintritt, neben dem Exportgeschäft, beispielsweise mittels kooperativer Formen (z.B. Joint Venture, Lizenzvereinbarungen) und nicht-kooperativer Formen (z.B. 100%ige Tochtergesellschaften)¹¹ gegenwärtig zur Verfügung stehen. Vordergründig wird auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Eintrittsformen und deren spezifischen Risiken eingegangen.

Da die kulturelle Besonderheit bei einem erfolgreichen Markteintritt eine wesentliche Rolle spielt, orientiert sich diese Studie weiterführend an den inter- und wirtschaftskulturellen Unterschieden Russlands und Deutschlands sowie dem Einfluss von kulturellen Aspekten auf den Geschäftsverlauf. Aufgrund der gegenwärtig zunehmenden Internationalisierung erscheint die Erlangung einer interkulturellen Kompetenz in allen Wirtschaftsbereichen als maßgeblich, um nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Deshalb soll einem potentiellen deutschen Investor zielführend aufgezeigt werden, auf welche Besonderheiten¹² sich im Speziellen eingestellt werden muss, wenn der Markt Russland erschlossen wird. Unterstützt werden diese Aussagen von der zu Grunde liegenden empirischen Erhebung, in dessen Vordergrund mögliche Hindernisse, beispielsweise in Hinblick auf divergierende

⁸ Vgl. Dülfer (2001), o.S.

⁹ Vgl. Zschiedrich und Keller (2000), S.53

¹⁰ Vgl. ebenda, S.114

¹¹ Vgl. Rautsola (1988), S.43

¹² z.B. Konsumverhalten, Produktpräferenzen, Marktusancen sowie unterschiedliches soziokulturelle und rechtliche Umfeld; Vgl. Zschiedrich und Keller (2000), S.282