



**Enter Germany**

German Center for Market Entry

## Russian Companies Enter Germany

### – wie russische Unternehmen im deutschen Markt agieren

*Eine aktuelle Studie des German Center for Market Entry zeigt, dass russische Unternehmen in Deutschland größtenteils sehr professionell aufgestellt sind. An einem mangelt es vielen aber dennoch: Einem guten Image und interkulturellem Verständnis.*

**Berlin, 01.09.2011** | Wenn über ausländische Direktinvestitionen aus den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) gesprochen wird, dann steht zumeist China im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Dabei ist Russland mittlerweile der größte BRIC-Investor weltweit – und auch in Deutschland. Ende 2009 hatten russische Unternehmen weltweit über 300 Mrd. USD investiert, davon 7 Mrd. USD in Deutschland – Tendenz steigend. Rund 1.600 russische Unternehmen sind in Deutschland ansässig und in den unterschiedlichsten Branchen aktiv. Global dominieren jedoch einige große Energie-, Rohstoff- und Metallkonzerne die russischen Auslandsinvestitionen und damit auch das Bild russischer Unternehmen.

#### **Internationalisierung vor allem strategisch motiviert**

Erstmals zeigt eine Studie nun die Sicht russischer Unternehmen selbst auf ihre Markteintritte in Deutschland und räumt mit Vorurteilen auf. Dazu hat das German Center for Market Entry bestehende Studien ausgewertet und elf Experten aus Wirtschaftsförderung und Verbänden sowie 18 größere russischen Unternehmen in Deutschland befragt. Im Ergebnis wird deutlich, dass ein Großteil der Direktinvestitionen von einigen wenigen großen Unternehmen getätigt wird. „Diese russischen Unternehmen agieren sehr professionell und verfolgen mit ihrem Investment in Deutschland vor allem strategische Ziele“, erläutert Alexander Tirpitz, Geschäftsführer des GCME und Co-Autor der Studie. Mit strategischen Zielen sind dabei die Expansion in fremde Märkte, die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, die Ressourcensicherung sowie die Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen gemeint.

Kleine und mittlere russische Unternehmen beschränken ihr Auslandsengagement vielfach noch auf die GUS-Länder. In diesen geographisch und kulturell nahen Märkten lassen sich ihre mangelnde Auslandserfahrung und die limitierten Ressourcen ausgleichen und die mit einem Markteintritt verbundenen Risiken reduzieren. Außerhalb der GUS ist Deutschland dann häufig der erste Auslandsmarkt für sie.

#### **Firmenaufkäufe favorisiert**

Während die großen Unternehmen den Markteintritt bevorzugt über Firmenaufkäufe vollziehen, gründen die kleinen und mittleren eher selbst kleinere Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen.

Die insbesondere seit 2004 stark gestiegenen russischen Investitionsbestände im Ausland gehen so vor allem auf Firmenaufkäufe in den Industrieländern Europas und den USA zurück. Der Schwerpunkt liegt dabei im Primärsektor (Öl) sowie zunehmend auch im Sekundärsektor (Metallverarbeitung). Russische Greenfield-Investments treten im Vergleich zu M&A wesentlich seltener und in kleinerem Umfang auf.

#### **Noch wenige russische Unternehmen in Deutschland aktiv**

Von den etwa 1.600 in Deutschland aktiven russischen Firmen, sind Schätzungen der befragten Experten zu Folge weit über die Hälfte kleine und mittlere Unternehmen, die sich vor allem im

Handel engagieren. Daneben sind russische Unternehmen in zahlreichen Branchen tätig, ein Fokus liegt in den Bereichen Tourismus, Logistik, Luxusgüter, Bau- und Rohstoffindustrie, Automobilzulieferung und IT. Der deutsche Markt wird nach Aussage der befragten Unternehmen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen – und das sogar stärker als andere ost- oder westeuropäische Märkte.

### **Vorbereitung und Planung größtenteils mit professioneller Unterstützung**

Bei ihrem Markteintritt in Deutschland mangelt es vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen häufig an einem allgemeinen Verständnis der bürokratischen Rahmenbedingungen sowie des deutschen Wirtschaftssystems. „Das ist jedoch kein typisch russisches Problem, sondern ein Problem, dem viele kleine und mittlere Unternehmen in fremden Märkten begegnen“, erklärt Tirpitz. Problematischer ist hingegen die häufig zu beobachtende fehlende Marktkennntnis und eine unzureichende Vorbereitung auf die deutsche Geschäftskultur. In der Folge führt dies zu Missverständnissen zwischen Geschäftspartnern oder zu einer auf falschen Annahmen basierenden Geschäftsplanung.

Russische Großunternehmen hingegen legen enormen Wert auf professionelle Unterstützung durch Rechtsanwälte und Unternehmensberater. „Das sieht man bereits im Vorfeld des Markteintritts“, sagt der GCME-Geschäftsführer, „wo die Unternehmen insbesondere Unternehmensberatungen, Verbände, Rechtsanwälte und Marktforscher als Informationsquellen bemühen.“ Öffentliche Stellen wie Industrie- und Handelskammern oder Behörden werden eher weniger – und wenn dann von kleineren Unternehmen – beansprucht. Messen sehen russische Firmen im Vorfeld eines Markteintritts vor allem als Instrument zur Imagepflege und weniger zur Informationsgewinnung.

### **Kaum Community-Denken**

Die Standortwahl erfolgt bei russischen Unternehmen vor allem auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Russische Communities spielen im Gegensatz zu anderen ausländischen Investoren (wie z. B. chinesischen Unternehmen) eine eher untergeordnete Rolle als Standortkriterium.

### **Image und interkulturelles Verständnis als größte Herausforderungen**

In der nationalen Umwelt Deutschland stehen die russischen Unternehmen kaum vor schwerwiegenden, pauschalisierbaren Herausforderungen. Nur vereinzelt scheinen die Gründungsfinanzierung oder die deutschen Verwaltungsprozesse kleinere Hemmnisse darzustellen.

Im Markt- und Branchenumfeld zeigen sich allgemeine Vorbehalte gegenüber russischen Unternehmen in der deutschen Gesellschaft und Geschäftswelt als ein von allen Befragten als besonders stark empfundenes Problem. So schätzen die befragten Unternehmen das Image russischer Firmen in Deutschland auch als tendenziell eher schlecht ein.

Ein zweites zentrales Problem, das insbesondere die kleinen und mittleren Firmen trifft, ist die oftmals unzureichende Analyse des Marktumfelds und eine mangelnde Lokalisation des Vertriebs und des Marketings. So sah ein Teil der Befragten die Gewinnung neuer Kunden als besonders schwierig an. Große Unternehmen haben hier eher weniger Probleme, da sie sich meist sehr gut in den deutschen Markt integrieren.

Auf der Ebene des individuellen Unternehmens ist die Harmonisierung deutscher und russischer Arbeitsmethodik, die von allen befragten Unternehmen als am größten bewertete Herausforderung noch vor der Kommunikation mit der russischen Muttergesellschaft und den deutschen Personalkosten. Auch die Experten hatten zum Teil von Problemen aufgrund unterschiedlicher Führungskulturen in deutschen und russischen Unternehmen berichtet.

## Transparenz forcieren

Die Studienergebnisse legen russischen Unternehmen nahe, ...

- beispielsweise durch spezialisierte MBA-Programme tiefgehende Internationalisierungskompetenz aufzubauen.
- den Erfahrungsaustausch mit anderen, international tätigen russischen Unternehmen stärker zu suchen und ggf. zu institutionalisieren.
- bei der Markteintrittsvorbereitung weiterhin auf professionelle Unterstützung zu setzen und den Markt unter Nutzung einschlägiger Quellen genauestens zu analysieren (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen).
- im deutschen Markt auf Good Corporate Governance (im Sinne einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung) und eine offene interne und externe Unternehmenskommunikation zu setzen.
- besonderes Augenmerk auf die Entwicklung einer interkulturell angepassten Führungskultur zu legen.

## Russen interessante Partner für deutschen Mittelstand

Für deutsche Mittelständler stellen russische Unternehmen unter Umständen eine interessante Option für die Unternehmensnachfolge oder zur Eigenkapitalfinanzierung dar, die gleichzeitig die Erschließung des russischen Marktes über einen kompetenten Partner ermöglicht.

**Zeichen** (ohne Leerzeichen): 6.964 | **Zeichen** (inkl. Leerzeichen): 7.924

**Download der kompletten Studie unter [www.entergermany.com](http://www.entergermany.com)** (in Kürze auch in Russisch)

Das **German Center for Market Entry (GCME)** ist eine im Sommer 2010 erfolgte Ausgründung der Freien Universität Berlin. Das GCME ist spezialisiert auf die Internationalisierung von Unternehmen aus Schwellenländern. Es versteht sich als Kompetenzzentrum und erstellt sowohl eigeninitiativ als auch auftragsbezogen Studien zu betriebswirtschaftlichen, rechtlichen oder auch kulturellen Fragestellungen in Zusammenhang mit dem Markteintritt ausländischer Unternehmen in Deutschland und der EU. Gleichzeitig wird das generierte Wissen durch ein breites Spektrum an Beratungs- und Projektmanagement-Leistungen für den erfolgreichen Markteintritt ausländischer Unternehmen in Deutschland in die Praxis getragen.

## Kontakt

Media Desk

**German Center for Market Entry** UG (haftungsbeschränkt)

c/o Freie Universität Berlin | Malteserstr. 74 – 100 | D-12249 Berlin

Tel. +49 30 30604259 | Email [media@gcme.de](mailto:media@gcme.de) | Web [www.gcme.de](http://www.gcme.de)