

RUSSIAN COMPANIES ENTER GERMANY

Motive, Hemmnisse und Chancen des Markteintritts
russischer Unternehmen in Deutschland



Herausgeber



EnterGermany
German Center for Market Entry



**GLOBAL DENKEN. LOKAL HANDELN.
GENIAL EINKAUFEN. ÜBER 2.100 MAL.**

**RUND 280.000 MITARBEITER,
MEHR ALS 2.100 STANDORTE,
33 LÄNDER, EIN UNTERNEHMEN.**

Die METRO GROUP ist das internationalste Handelsunternehmen der Welt. Wir bieten privaten wie gewerblichen Kunden ein breites Leistungsspektrum mit starken Marken. Beste Voraussetzungen also, um weiter zu wachsen. Und mit uns zu wachsen. www.metrogroup.de

METRO GROUP
ZUM HANDELN GESCHAFFEN.

Über die Autoren und das German Center for Market Entry

Das German Center for Market Entry (GCME)

Das **German Center for Market Entry** ist eine 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 bietet das GCME ein breites Spektrum an Beratungs- und Projektmanagement-Leistungen für den erfolgreichen Markteintritt ausländischer Unternehmen in Deutschland an.

Die Autoren

Alexander Tirpitz, M.A. ist *Geschäftsführer* des GCME. Er hat Sinologie und Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin studiert.

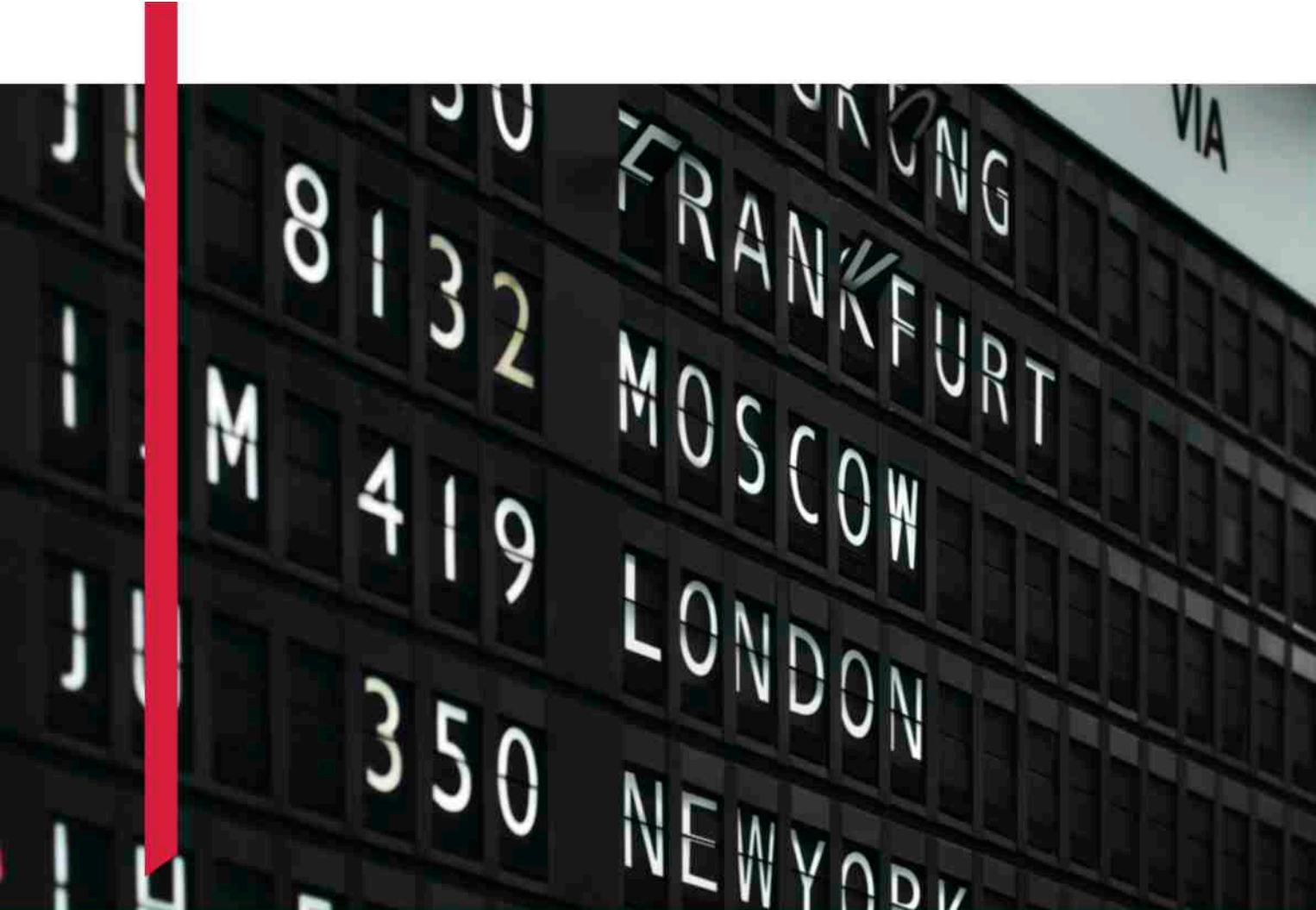
Vor Gründung des GCME war er als Projektleiter an einem deutschen Wirtschaftsinstitut tätig. Dort war er für verschiedene Studien- und Beratungsprojekte mit Partnern wie z. B. Siemens, IBM oder Ernst & Young verantwortlich.

Constantin Groll, Dipl.-Pol. verantwortet am GCME den Bereich *Business Research*. Er hat an der Ruprechts Karl Universität Heidelberg und der Freien Universität Berlin Politikwissenschaften mit den Schwerpunkten Public Policy und politische Ökonomie studiert.

Vor Gründung des GCME war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Wirtschaftsinstitut.

Keywan Ghane ist Jurist und am GCME für die Bereiche *Communications & Legal Affairs* verantwortlich. Er hat Rechtswissenschaft mit einem Schwerpunkt in Europäischem und Internationalem Wirtschafts-, Wettbewerbs- und Regulierungsrecht am King's College, University of London und der Humboldt Universität zu Berlin studiert.

Vor Gründung des GCME leitete er die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an einem Wirtschaftsinstitut.



WER HEUTE DEN RICHTIGEN FLUG VERPASST, WARTET MORGEN AUF DEN RICHTIGEN ANSCHLUSS.

Unternehmen müssen heute schnell und flexibel agieren, um im Wettbewerb bestehen zu können – und gleichzeitig alles tun, um für die Herausforderungen von morgen gewappnet zu sein. BDO ist die erste Adresse für den Mittelstand, Familienunternehmen und aufstrebende kapitalmarktorientierte Unternehmen. Unser Verständnis für nationale und internationale Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen ist über Jahrzehnte ebenso gewachsen wie unsere guten Verbindungen und unser Gefühl für das richtige Timing.

Wir beraten bei Unternehmenskäufen und -verkäufen, Umstrukturierungen, steueroptimierten Gestaltungen und Nachfolgeregelungen, erarbeiten Management- und IT-Strategien und begleiten unsere Mandanten in Bank- und Finanzierungsgesprächen. Außerdem unterstützen wir Mandanten bei der laufenden Buchhaltung und in Steuerangelegenheiten, prüfen Jahresabschlüsse und erbringen prüfungsnahe Dienstleistungen. Grenzüberschreitend.

In unserem Russia Desk stehen Ihnen Berufsträger zur Verfügung, die neben Deutsch auch Russisch beherrschen und Kenntnis von den landesspezifischen steuer- und bilanzierungsrechtlichen Vorschriften besitzen und die kulturellen Besonderheiten kennen.

BDO: Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen · Steuerberatung und wirtschaftsrechtliche Beratung Advisory Services · Rund 1.900 Mitarbeiter an 25 Standorten in Deutschland · BDO Netzwerk: Mehr als 46.000 Mitarbeiter in 110 Ländern · das einzige Netzwerk mit europäischer Tradition.

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
RA StB Konsultant po nalogam i sboram
Richard Wellmann, Leiter Russia Desk
Grüneburgweg 102 | 60323 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 95941-263 | richard.wellmann@bdo.de | www.bdo.de



Managerial Abstract

Die vorliegende Studie gibt Aufschluss über die Internationalisierung russischer Unternehmen und deren Markteintritte in Deutschland. Basis sind die Auswertung existierender Publikationen sowie Interviews mit insgesamt elf Experten aus Wirtschaftsförderung und Verbänden und eine Befragung 18 größerer russischer Unternehmen in Deutschland. Im Ergebnis können eine allgemeine Charakterisierung der in Deutschland aktiven russischen Unternehmen sowie Aussagen insbesondere zu den Motiven und Herausforderungen dieser bei ihrem Markteintritt erfolgen.

Die russischen Direktinvestitionen im Ausland werden von etwa 50 bis 60 großen Unternehmen aus der Energie-, Rohstoff- und Metallbranche dominiert. Ihre Internationalisierung folgt vor allem strategischen Zielen: Expansion in fremde Märkte, Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, Ressourcensicherung sowie Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. Kleine und mittlere russische Unternehmen beschränken ein Auslandsengagement vielfach 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.

Als Markteintrittsmodus bevorzugen Großunternehmen M&A, KMU häufig die Gründung von (kleinen) Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen. Die insbesondere seit 2004 stark gestiegenen russischen Investitionsbestände im Ausland gehen vor allem auf Firmenaufkäufe (M&A) 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.

Unter den vier BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) hat Russland mittlerweile eine herausragende Position als Auslandsinvestor inne: 2009 beliefen sich die weltweiten russischen Investitionsbestände auf 306,6 Mrd. USD; 2010 rangierte Russland als Quelle ausländischer Direktinvestitionen mit einem Investitionsfluss von 52 Mrd. USD auf Platz 8 (UNCTAD 2011, 2005; Bank of Russia 2011c). In Deutschland variieren die Investitionsbestände russischer Unternehmen je nach Quelle zwischen 2,7 Mrd. Euro und 7,2 Mrd. USD (Deutsche Bundesbank 2011; Bank of Russia 2011c). Aktuell sind etwa 1.600 in das Handelsregister eingetragene Unternehmen, die mindestens zu über 25% in Besitz einer juristischen oder natürlich russischen Person sind, in Deutschland aktiv.

Schätzungsweise weit über die Hälfte der in Deutschland tätigen russischen Unternehmen sind KMU. Russische Unternehmen sind in zahlreichen Branchen tätig, ein Fokus liegt aber auf den Bereichen Tourismus, Logistik, Luxusgüter, Bau- und Rohstoffindustrie, Automobilzulieferung, IT und Handel. Der deutsche Markt wird nach Aussage der befragten Unternehmen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen – und zwar stärker als andere ost- oder westeuropäische Märkte.

Grundsätzlich mangelt es vor allem KMU häufig an einem allgemeinen Verständnis der (bürokratischen) Rahmenbedingungen sowie des deutschen Wirtschaftssystems und tiefgehenden Kenntnissen der jeweiligen Branche bzw. des Marktes sowie der deutschen Geschäftskultur. Dies führt in der Folge zu Missverständnissen zwischen Geschäftspartnern oder zu einer auf falschen Annahmen basierenden Geschäftsplanung (z. B. Nachfrage, expansiver Markt).

Große Unternehmen hingegen legen großen Wert auf professionelle Unterstützung durch Rechtsanwälte und Unternehmensberater. Als Informationsquellen vor einem Markteintritt in Deutschland bemühen diese Unternehmen daher Unternehmensberatungen, Verbände, Rechtsanwälte und Marktforscher. Offizielle Stellen wie Industrie- und Handelskammern, Behörden oder auch Freunde werden eher weniger – und wenn dann von kleineren Unternehmen – beansprucht. Messen sehen russische Firmen im Vorfeld eines Markteintritt vor allem als Instrument zur Imagepflege.

Die Standortwahl erfolgt bei russischen Unternehmen vor allem auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Russische Communities spielen im Gegensatz zu anderen ausländischen Investoren eine eher untergeordnete Rolle.

In der nationalen Umwelt Deutschland stehen die russischen Unternehmen kaum vor schwerwiegenden, pauschalisierbaren Herausforderungen.

Im Markt- und Branchenumfeld zeigte sich das Image russischer Unternehmen in der deutschen Gesellschaft und Geschäftswelt als eine besondere Herausforderung. Ein zweites zentrales Problem, das insbesondere die KMU unter den Firmen trifft, ist die oftmals unzureichende Analyse des Marktumfelds und eine mangelnde Lokalisation des Vertriebs und des Marketings, was zu Schwierigkeiten bei der Kundengewinnung führen kann. Große Unternehmen hingegen integrieren sich meist sehr gut in den deutschen Markt.

Auf der Ebene des individuellen Unternehmens ist die Harmonisierung deutscher und russischer Führungskultur die größte Herausforderung für russische Firmen, in denen traditionell autoritär geführt wird.

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 (insb. KMU).
- auf gute Corporate Governance und eine offene interne und externe Unternehmenskommunikation zu setzen.
- besonderes Augenmerk auf die Entwicklung einer interkulturell angepassten Führungskultur zu legen.

INVESTING IN GERMANY

Land Issues
Trademarks Registration
Leasing Agreements
Establishment of Representative Offices
Obtaining Licenses/Approvals
Negotiations With Ministry of Economy
Regulations on Entrance/Stay of Foreigners in Germany
Framework Delivery Agreements
Negotiations With Antimonopoly Committee of Germany
German Legislation on Trade Unions
Legal Support of Energy Efficient Projects
Work/Residence Permits for Foreign Employees
Labour law
Structuring Capital Markets Entry
Syndicated Loan Facilities
Delivery Agreements
WWW.BEITENBURKHARDT.COM
Trademarks Protection
Die unabhängige Wirtschaftskanzlei
Bilateral Loan Facilities
Business Restructuring
Negotiations With State Authorities
German Legislation on Trade Unions
Feasibility Studies
Employment Agreements
Identifying and Minimizing Legal Risks
Export/Import Agreements
Structuring of Export/Import Procedures
Service Agreements
Expatriate Agreements
Selection of the Optimal Form of Borrowing
Sale Purchase Agreements
IPO
Technology Cooperation Agreements
State Registration of Rights

BEITEN BURKHARDT · RECHTSANWÄLTE (GERMAN ATTORNEYS-AT-LAW)



DR. CHRISTIAN VON WISTINGHAUSEN
CHRISTIAN.WISTINGHAUSEN@BBLAW.COM



SEMEN ANUFRIEV
SEMEN.ANUFRIEV@BBLAW.COM



DR. THOMAS FISCHER
THOMAS.FISCHER@BBLAW.COM

CONTACT: KURFUERSTENSTRASSE 72-74 · 10787 BERLIN · GERMANY
PHONE: +49 30 26471-351 · FAX: +49 30 26471-389
BBLAW-BERLIN@BBLAW.COM

BEITEN BURKHARDT

Inhalt

Über die Autoren und das German Center for Market Entry.....	III
Managerial Abstract.....	V
Inhalt.....	VIII
1 Einführung.....	1
1.1 Hintergrund.....	1
1.2 Ziele der Studie.....	2
1.3 Gegenstand und Aufbau der Studie.....	3
2 Neue Länder, neue Märkte.....	6
2.1 Gründe und Motive für die Erschließung neuer Märkte.....	6
2.2 Strategien und Modi der Internationalisierung.....	13
2.3 Herausforderungen eines Markteintritts.....	19
3 Russische Unternehmen erschließen fremde Märkte.....	22
3.1 Russische Unternehmen in der Welt.....	22
3.2 Rohstoffexportbasierte Internationalisierung.....	24
3.3 Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie.....	27
3.4 Motive und Ziele russischer Unternehmen.....	35
3.5 Russische Unternehmen in Deutschland.....	36
3.5.1 Charakterisierung der russischen Unternehmen in Deutschland.....	38
3.5.2 Internationale Erfahrung und Markteintrittsmodi russischer Unternehmen in Deutschland.....	39
3.5.3 Herausforderungen beim Markteintritt russischer Unternehmen in Deutschland.....	40
3.6 Zwischenfazit I.....	46
4 Russian Companies Enter Germany: Unternehmensbefragung.....	49
4.1 Design und Durchführung.....	49
4.2 Charakterisierung der befragten Unternehmen.....	50
4.3 Interpretation und Diskussion der Befragungsergebnisse.....	52
4.4 Zwischenfazit II.....	61
5 Fazit.....	63
5.1 Zusammenfassung.....	63
5.2 Handlungsempfehlungen.....	67
5.2.1 Russische Unternehmen.....	67
5.2.2 Politik, Wirtschaftsförderer und Verbände.....	76
5.2.3 Deutsche Unternehmen.....	76
Quellen.....	79
Befragte Experten.....	86
Abkürzungsverzeichnis.....	87
Tabellenverzeichnis.....	89
Abbildungsverzeichnis.....	89
Impressum.....	90

1 Einführung

1.1 Hintergrund

26 Prozent der globalen Direktinvestitionen im Ausland kommen mittlerweile aus so genannten Schwellen- oder Transformationsländern (UNCTAD 2010). Besonders die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) treiben diese Entwicklung stetig voran.

Auch in Deutschland treten Unternehmen aus den BRIC-Staaten zunehmend als Aufkäufer, Fusionspartner oder Investoren auf. Im Jahr 2009 hatten die Direktinvestitionen aus den BRIC-Ländern in Deutschland ein Bestandsvolumen von rund 3,7 Mrd. Euro erreicht (Deutsche Bundesbank 2011). Der Großteil entstammte dabei der Russischen Föderation (2,7 Mrd. Euro), die historisch, geographisch und kulturell sicherlich den besten Zugang zum deutschen Markt besitzt. China hatte 629 Mio. Euro, Indien 254 Mio. Euro und Brasilien 142 Mio. Euro investiert.

Russland kann somit als wichtigster BRIC-Investor in Deutschland angesehen werden. Wie viele russische Unternehmen oder russische Beteiligungen an deutschen Unternehmen aktuell in Deutschland bestehen, ist nicht verlässlich zu bestimmen. Viele russische Investoren treten gar nicht öffentlich in Erscheinung. Denn leider haftet ihnen in Deutschland allgemein kein gutes Image an: 35 Prozent der Deutschen mögen die Russen nicht sonderlich (Köcher 2008: 10). Engagements russischer Unternehmen in Deutschland und anderen westlichen Industrieländern wecken häufig Ängste vor staatlicher Einflussnahme. Dabei sind derartige Engagements primär wirtschaftlich motiviert (Mangold 2008).

Es bedarf also einer Bestandsaufnahme zur Internationalisierung russischer Unternehmen und vor allem deren Markteintritten in Deutschland. Dies soll in der Folge zu einer differenzierten Sichtweise auf die Markteintritte russischer Unternehmen in Deutschland führen und vor allem auch auf deren betriebswirtschaftliche Motive und Herausforderungen abzielen. Denn in welchen Bereichen sich aus Sicht russischer Unternehmen konkret die größten Herausforderungen ergeben und wie diese ggf. mit ihrer Vorbereitung zusammenhängen, wurde bislang wissenschaftlich nicht untersucht. An dieser Stelle schließt die vorliegende Studie des German Center for Market Entry an und identifiziert die grundlegenden, operativen Herausforderungen, mit denen russische Firmen in Deutschland zu kämpfen haben.

1.2 Ziele der Studie

Die vorliegende Studie zeigt einführend Motive und Wege der Internationalisierung russischer Unternehmen und insbesondere ihres Markteintritts in Deutschland auf. Darauf folgend stehen sowohl die spezifischen strategisch-planerischen als auch die praktisch-operativen Herausforderungen, mit denen sich die Unternehmen vor, während und nach einem Markteintritt in Deutschland konfrontiert sehen, im Mittelpunkt. Folgende **Leitfragen** lassen sich dementsprechend formulieren:

- Wie können russische Unternehmen in Deutschland charakterisiert werden?
- Welche Investitionsvolumina sind von diesen Unternehmen in Deutschland getätigt worden oder geplant?
- Welche internationale Erfahrung abseits des deutschen Marktes weisen diese Unternehmen auf?
- Mit welcher Vorbereitung treten sie in den deutschen Markt ein und wo gibt es Nachholbedarfe?
- Welche Hilfestellungen nutzen ihnen bzw. werden von ihnen genutzt?
- Welche Faktoren beeinflussen ihre Standortwahl in Deutschland?
- Welchen konkreten Herausforderungen begegnen sie auf nationaler Ebene, im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie auf der individuellen Unternehmensebene?

Diese Fragen werden durch die Analyse vorhandener Statistiken, Studien und sonstiger Veröffentlichungen, Experteninterviews und eine Befragung russischer Unternehmen beantwortet. Die Erkenntnisse aus den Befragungen sollen einerseits Handlungsbedarfe für die beteiligten Akteure in Politik, Verbänden und Wirtschaftsförderung (z. B. im Bereich behördlicher Dienstleistungen) aufdecken. Andererseits sollen für russische Unternehmen praktikable Handlungsempfehlungen für die Bewältigung der identifizierten Herausforderungen aufgezeigt werden. Gleichzeitig werden die vielfältigen Chancen für deutsche Unternehmen, die sich aus der Kooperation mit den neuen Marktteilnehmern ergeben, dargestellt. Dadurch sollen auch das Image russischer Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung sowie die Rahmenbedingungen für deren Investitionen in Deutschland objektiviert werden.

1.3 Gegenstand und Aufbau der Studie

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie zielt auf russische Unternehmen, die einen Markteintritt in Deutschland planen oder diesen bereits vollzogen haben. Als **russische Unternehmen** werden dabei jene verstanden, bei denen mindestens 25 Prozent + 1 Anteil der Unternehmensanteile (so genannte Sperrminorität) durch eine natürliche oder juristische Person (Muttergesellschaft) russischer Herkunft gehalten werden. Diese Definition erfolgt aufgrund der Tatsache, dass es keine bundesweit einheitliche Festlegung dessen, was ein russisches Unternehmen ist, gibt. Sie stellt einen Kompromiss der vielen verschiedenen Definitionen dar. Begründet wird die hier gewählte Definition mit dem in dieser Weise unstrittig gegebenen russischen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des betreffenden Unternehmens.

Unter einem **Markteintritt** werden alle Aktivitäten verstanden, die darauf ausgerichtet sind, die eigenen Produkte oder Dienstleistungen in einem fremden Markt abzusetzen. Dies beinhaltet den Export über Vertriebsagenten bzw. Lizenznehmer, die Eröffnung eines sog. Repräsentanz- oder Vertriebsbüros, die Gründung eines Joint-Ventures mit einem deutschen Partner, die Fusion mit bzw. die Übernahme eines deutschen Unternehmens (M&A) sowie die Gründung einer eigenen Zweigniederlassung bzw. Tochtergesellschaft. Die Listung ausländischer Unternehmen an einer deutschen Börse (Initial Public Offering [IPO]), wird nicht als Markteintritt i. e. S. verstanden, da ein IPO nicht den Absatz der eigenen Produkte oder Dienstleistungen, sondern die Kapitalbeschaffung zum Ziel hat.

Die Studie gliedert sich in folgende Abschnitte:

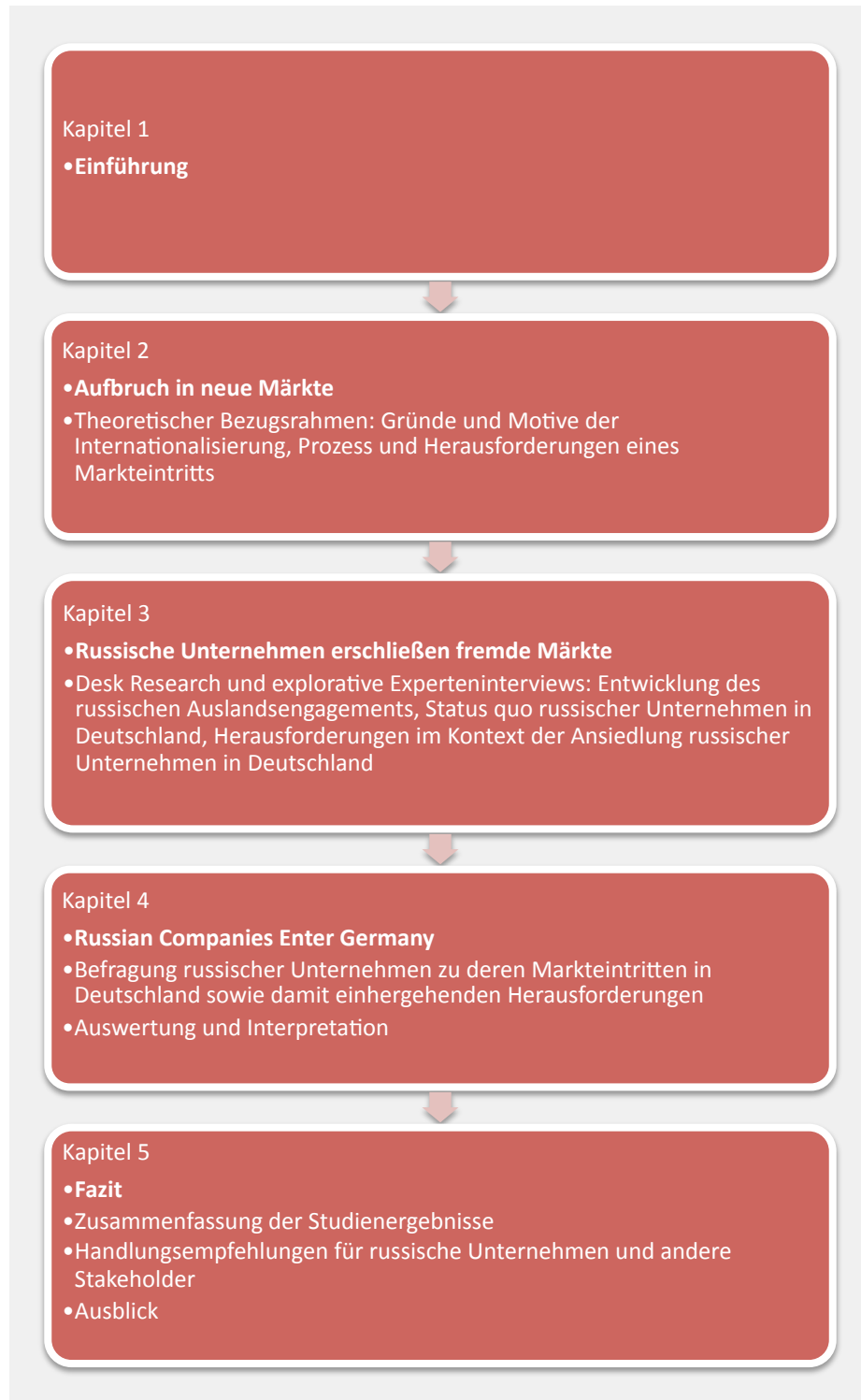
Kapitel 2 gibt einen kurzen, theoriebasierten Überblick über die Themen Internationalisierung und Markteintritte. Dies soll Motive, Wege und Herausforderungen internationalisierender Unternehmen verdeutlichen. Abschließend werden diese jeweils auf die Internationalisierung russischer Unternehmen übertragen und bewertet.

Kapitel 3 skizziert die Entwicklungen und den Status quo russischer Unternehmen in der globalen Wirtschaft und speziell in Deutschland. Grundlage dafür sind Erkenntnisse aus qualitativ-explorativen Experteninterviews und aus der Analyse der relevanten Literatur. Die Experteninterviews wurden im Zeitraum Mai bis Juni 2011 mit elf Vertretern aus Wirtschaftsfördergesellschaften der Bundesländer, Verbänden sowie der Handelskammer geführt. Auf eine eindeutige Zuweisung der Aussagen aus diesen Inter-

views wird auf Wunsch einiger Experten verzichtet. Eine vollständige Liste der befragten Experten befindet sich im Anhang.

Abbildung 1: Aufbau der Studie

Quelle: Eigene Darstellung



Kapitel 4 fasst die wichtigsten Ergebnisse der Befragung von insgesamt 18 größeren Unternehmen zusammen. Diese wurde mittels eines Online-Fragebogens, der auf dem bereits erprobten **EnterGermany**-Fragebogen basierte, von Mitte Juni bis Mitte August 2011 durchgeführt. Die Befragungsergebnisse wurden aufgrund der Samplegröße qualitativ ausgewertet und interpretiert. Einzelheiten zum empirischen Design finden sich weiter unten.

Kapitel 5 fasst sämtliche Erkenntnisse zusammen und gibt Handlungsempfehlungen für russische Unternehmen auf dem Weg in den deutschen Markt. Zudem werden Handlungsempfehlungen für Politik, Verbände, Wirtschaftsförderer als auch kooperationsinteressierte deutsche Unternehmen aufgezeigt.

2 Neue Länder, neue Märkte

2.1 Gründe und Motive für die Erschließung neuer Märkte

Hinter der Internationalisierung und dem Eintritt von Unternehmen in fremde Märkte liegen vielfältige Gründe und Motive. Im Mittelpunkt steht dabei häufig die Optimierung der Beschaffung, die Steigerung des Absatzes oder allgemein die Erhöhung der Effizienz. Je nach Zielkategorie werden sinnvolle strategische Optionen für das Unternehmen formuliert. In der Praxis wird häufig mehr als nur eines dieser Ziele mit der Internationalisierung verfolgt. Denkbar ist auch, dass aufgrund eines einzelnen Ziels mit der Internationalisierung begonnen wird, im Zeitverlauf jedoch weitere Ziele dazukommen (z. B. Gründung einer Beschaffungsniederlassung im Ausland, die im Verlauf auch zur Vertriebsniederlassung wird und später zudem den lokalen Kundeservice abwickelt).

Neben diesem einfachen Verständnis der Internationalisierung als Mittel zur Erreichung von unternehmensspezifischen Zielen wurden weitergehende theoretische Überlegungen formuliert, die Aufschluss über die Motive, den Verlauf und den Erfolg von Internationalisierungsstrategien von Unternehmen geben. Einige davon werden nachfolgend kurz dargestellt und in ihrer Übertragbarkeit auf russische Firmen bewertet.

Internationalisierung als Teil des Produktlebenszyklus

Der **Theorie des internationalen Produktlebenszyklus** (Vernon 1966, 1972) folgend, ist die Motivation von Unternehmen zu internationalisieren, maßgeblich durch die Position der produzierten Güter im Produktlebenszyklus bedingt. Demnach erfolgen Entwicklung, Produktion und Absatz eines Produktes zunächst im Heimatmarkt des Unternehmens. Ist das Produkt im Markt erfolgreich, treten zunehmend nationale Wettbewerber auf, so dass Standards und optimierte Produktionsabläufe ökonomisch an Bedeutung gewinnen, um die Produktionskosten zu senken (Marchzina 2003: 841). Stagniert der Absatz im Heimatmarkt, erfolgt die Internationalisierung durch Exporte und schließlich Direktinvestitionen in (industrialisierten) ausländischen Märkten. Direktinvestitionen, d. h. der Aufbau eigener Niederlassungen und Produktionsstätten, gehen dabei vor allem mit wachsenden Marktanteilen im Auslandsmarkt einher. Diese machen die Verlagerung der Produktion wirtschaftlicher. Zudem gehen mit Direktinvestitionen vor Ort (Kosten-)Vorteile sowohl beim Transfer von Marktwissen als auch bei der Lokalisation des Produktes einher

(Vernon 1972: 6). Im weiteren Verlauf nimmt dem Modell nach die Produktion im Auslandsmarkt zu und im Heimatmarkt ab, während die Importe aus dem Ausland ansteigen. Schließlich endet die Produktion im Heimatmarkt und das Produkt befindet sich in seiner Abschwungphase.

Die Erklärungskraft des Modells ist innerhalb einer globalisierten Weltwirtschaft begrenzt: Hier finden sich einerseits keine idealen Produktlebenszyklen und kohärente ausländische Aktivitäten, andererseits beeinflussen potentielle Handelsbarrieren, unterschiedliches Konsumentenverhalten, Protektionismus oder Investitionsanreize die Produktionskosten (Robock/Simmonds 1989: 47; Macharzina 2003: 842; Perlitz 2004: 75; Kutschker/Schmid 2006: 432ff.). Weiterhin forcieren Unternehmen allein schon zur Nutzung von Skalenerträgen und aufgrund immer kürzer werdender Produktlebenszyklen die internationale Distribution und beschränken sich nicht mehr auf nationale Märkte (Tesch 1980).

Transnationale russische Unternehmen sind vor allem im Energie- und Rohstoffbereich sowie der Schwerindustrie aktiv und häufig staatlich geprägt. Da die internationalen Aktivitäten russischer Unternehmen bis zum Ende der Sowjetunion auch nicht primär ökonomisch motiviert waren (Liutho/Jumpponen 2001: 20f.), lässt sich das Modell nur bedingt übertragen.

Internationalisierung zur Minimierung der Transaktionskosten

Die **Internationalisierungstheorie** (Buckles/Casson 1976) hingegen baut auf dem Transaktionskosten-Ansatz (Coase 1937) und dem Markt-Hierarchie-Paradigma (Williamson 1975) auf: Demnach wird die Erschließung eines neuen Marktes als internationale Transaktion verstanden, die entweder extern über den Markt (d. h. Exporte, Agenten) oder innerhalb der Unternehmenshierarchie (d. h. durch Direktinvestitionen) abgewickelt werden kann. Die Entscheidung für eine der beiden Handlungsalternativen erfolgt aufgrund des Vergleichs der Transaktionskosten über den Markt mit den intern entstehenden Koordinationskosten (Perlitz 2004: 108).

Der Eintritt in einen fremden Markt per Direktinvestition kann demnach vorteilhaft sein, wenn sich dadurch Skaleneffekte nutzen, Koordinations- und Opportunitätskosten senken und Informationsasymmetrien und Unsicherheiten reduzieren lassen (Caves 1982: 36; Zuchella/Scabini 2007: 35).

Mit den Transaktionskosten fokussiert die Theorie auf einen wichtigen Grund für die Internationalisierung von Unternehmen, vernachlässigt jedoch Verhaltensaspekte (wie z. B. Mentalitätsun-

terschiede und kulturelle Barrieren in fremden Märkten) sowie politisch-rechtliche Einflüsse. Gleichzeitig ist eine exakte Quantifizierung der Transaktionskosten kaum möglich (Welge/Holtbrügge 2003: 71; McIvor et al. 2006: 392; Robock/Simmonds 1989: 47).

Gerade für russische Unternehmen können politisch-rechtliche Einflüsse, Mentalitätsunterschiede und das Image, welches ihnen im Ausland anhaftet, eine entscheidende Hürde beim Eintritt in den deutschen Markt darstellen. Die ausschließliche Berücksichtigung der Transaktionskosten würde diese Faktoren außen vor lassen zu einer allein von Kostenüberlegungen geprägte Internationalisierungsstrategie führen.

Internationalisierung aufgrund spezifischer Vorteile

Gemäß dem **OLI-Modell** (Dunning 1980; 1979) verfolgen Unternehmen aufgrund spezifischer Vorteile unterschiedliche Internationalisierungsstrategien. Diese Vorteile werden in die drei Kategorien eigentumsspezifische Vorteile (ownership), ortsgebundene Vorteile (location) und Internalisierungsvorteile (internalization) unterteilt. Unternehmen tätigen Direktinvestitionen zur Erschließung ausländischer Märkte dann, wenn der damit einhergehende Aufwand durch eigentumsspezifische Vorteile aufgewogen wird (Rasmussen et al. 2008: 71). Solche Vorteile können gewerbliche Schutzrechte, kommerzielle Monopole, der Zugang zu unerlässlichen Rohstoffen, aber auch mit dem Unternehmenswachstum einhergehende Skalenerträge sein (Glowik 2009: 22). Ortsgebundene Vorteile sind eng an die Bedingungen im Heimatmarkt gebunden und können sich z. B. aus der (Außen-) Wirtschaftspolitik der Regierung, dem Zugang zu Kapital und Personal, der Marktgröße und der gegebenen Infrastruktur ergeben (Dunning 1980: 9-30). Internalisierungsvorteile dagegen entstehen aus der unternehmensinternen Erweiterung der Wertschöpfungskette und einer damit verbundenen Herausbildung spezifischer technologischer und organisatorischer Fähigkeiten. Das heißt, das Unternehmen spart Kosten für die Vertragsanbahnung und -überwachung im Ausland (Dunning 1980: 9-13). Folglich sollten Unternehmen bestenfalls dann über Direktinvestitionen internationalisieren, wenn alle drei Vorteilskategorien genutzt werden können.

Veränderungen auf den globalen Märkten, das Aufstreben neuer Wirtschaftsräume, die tiefere Integration von finanziellen, logistischen und elektronischen Märkten und die Liberalisierung grenzüberschreitender Märkte zwangen Dunning jedoch dazu,

die Kategorien des OLI Modells zu erweitern. Insbesondere die dynamische Wettbewerbsfähigkeit und strategische Aspekte eines Unternehmens wurden mehr in den Mittelpunkt gestellt (Dunning 1988, 1994, 1995, 1999, 2000, 2001; Dunning/Dilyard 1999). Statische Eigentumsvorteile (Produktionsvorteile, Organisationsvorteile) wurden durch dynamische Eigentumsvorteile (Effizienzgewinne durch Managementfähigkeiten (intern) oder die strategische Positionierung des Unternehmens, z. B. durch strategische Allianzen (extern) (Dunning 2001: 174)) ergänzt. Ortsgebundene Vorteile, wie die Existenz natürlicher Ressourcen, wurden durch pfadabhängige, ortsgebundene Vorteile erweitert: z. B. durch Cluster von Unternehmen mit spezifischem Wissen oder durch Zugang zu Allianzen mit F&E-Unternehmen (Dunning 2001: 187).

Der Ansatz führt die Wahl des Markteintrittsmodus damit zwar auf eine multikausale Entscheidungsbasis zurück, erweckt aber den Anschein eines Konglomerats von Variablen, die in keiner Weise untereinander verknüpft sind (Perlitz 2004: 111; Kutschker/Schmid 2006: 456-457; Macharzina/Engelhard 1991: 23-43).

Durch die drei unterschiedlichen, sich teilweise überlappenden Sets von Erklärungen, bestehend aus der internationalen Handelstheorie, der ressourcenbasierten Theorie und der Transaktionskostentheorie, ist der Ansatz sehr komplex. Die Vorteilskategorien sind zu allgemein formuliert, um daraus konkrete Empfehlungen für die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens ableiten zu können (Hohenthal 2001: 80).

Empirische Beobachtungen sprechen zudem gegen den Ansatz. Dem Modell zufolge müssten unterschiedliche Firmen bei gleicher Ausgangslage annähernd gleiche Ziele für ein Land verfolgen und in ähnlicher Weise auf ökonomische Signale reagieren. Damit ignoriert das Modell den Fakt, dass verschiedene Unternehmen unterschiedliche Markteintrittsmodi für das gleiche Land entwickeln (Robock/Simmonds 1989: 48). Diese Unterschiede können zum Beispiel durch Verhaltensfaktoren (Aversion, Präferenzen) oder durch spontane Ereignisse (Chance zum Erwerb der Produktionsstätte eines Wettbewerbers) erklärt werden, die nicht im Modell berücksichtigt werden.

Das OLI-Modell ist dennoch – wenn auch in modifizierter Form – nach Meinung von Kalotay und Sulstarova (2011: 136f.) aus dem Kanon der Internationalisierungsmodelle am besten auf die Internationalisierung großer russischer Unternehmen anwendbar. Denn große international agierende russische Unternehmen würden ihre globale Expansion auf jene Ownership-Vorteile gründen, die weniger Technologie sondern mehr Management- und Organisationsbezogen sind. Weiterhin würden die überschüssigen Kapitalreserven aus Umsatzerlösen ganz natürlich da-

zu führen, dass die Unternehmen nach Investitionsgelegenheiten suchten. Letztlich könnten die Unternehmen aber auch auf umfangreiche Erfahrungen und Netzwerke insbesondere in den früheren Sowjetstaaten zurückgreifen, was ihnen die Internationalisierung in Osteuropa und Zentralasien erleichtert hat. Die empirischen Ergebnisse von Kalotay und Sulstarova (2011: 140) legen jedoch nahe, das OLI-Modell im Falle von Schwellenländern wie Russland um ein „H“ (home country conditions) zu ergänzen.

Nationales Umfeld beeinflusst internationale Wettbewerbsfähigkeit

Nach Porter (1990) wird die **(internationale) Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens von den spezifischen Bedingungen des Heimatmarktes beeinflusst. Vier zentrale und zwei ergänzende Faktoren für ein nationales industrielles Umfeld, welches günstige Voraussetzungen für ein Auslandsengagement und entsprechende Wettbewerbsvorteile gegenüber den ausländischen Wettbewerbern schafft, können demzufolge benannt werden (Porter 1990: 73-99):

- Die Faktorkonditionen, d. h. der Zugang zu relevanten Ressourcen (Kapital, Personal, Know-how etc.). Entscheidend ist dabei deren Qualität und weniger deren Quantität, da knappe Ressourcen durch Effizienz und Innovation ggf. sogar Wettbewerbsvorteile schaffen können (Kutschker/Schmid 2006: 441; Porter 1990: 75-76).
- Die Bedingungen der Inlandsnachfrage können zu einer schnelleren Antizipation und Realisierung von Kundenwünschen führen, so dass Vorteile gegenüber ausländischen Wettbewerbern entstehen (Porter 1990: 86). Weiterhin können über einen großen Inlandsmarkt Skaleneffekte generiert werden, die in der Folge eine Vorteilsposition auch in fremden Märkten ermöglichen (Hitt et al. 2003: 248).
- Unterstützungsindustrien, d. h. Zulieferer- und Dienstleistungsnetzwerke in die ein Unternehmen im Heimatmarkt eingebunden ist, können zu einer effizienten, technologisch innovativen Leistungserstellung bei stetigem Know-how-Austausch beitragen. Dies garantiert langfristige Wettbewerbsvorteile und Innovationspotentiale (Porter 1990: 103; Welge/Holtbrügge 2003: 65).
- Unternehmensstrategie, -struktur und -rivalität, d. h. landes- bzw. kulturspezifische Managementstile, Arten der Unternehmensorganisation oder die herrschende Konkurrenzsituation im Heimatmarkt können sich im internationalen Vergleich ebenfalls vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken (Porter 1990: 108ff.; Hitt et al. 2003: 250f.; Welge/Holtbrügge 2003: 66).

- Die nationale Regierung kann z. B. durch Standards, Kapitalmarktregelungen, Subventionen oder als Abnehmer von Leistungen die Internationalisierung heimischer Unternehmen beeinflussen (Porter 1990: 126-128).
- Zuletzt können sich nicht vom Unternehmen beeinflussbare Zufallsereignisse, wie schwankende Rohstoffpreise, auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit auswirken (Hitt et al. 2003: 251).

Das Modell bezieht also auch weiche Faktoren als Gründe für die Internationalisierung von Unternehmen mit ein. Allerdings ist der aufgezeigte Zusammenhang zwischen nationalem Umfeld und internationaler Wettbewerbsfähigkeit empirisch schwer verifizierbar. Ebenfalls lassen sich aus dem Modell keine Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Erreichung dieser Wettbewerbsvorteile ableiten (Grant 1991: 542). Auch gibt das Modell keine Erklärung für die Wahl des Markteintrittsmodus (Kutschker/Schmid 2006: 445).

Daher eignet sich das Portersche Modell kaum zur Erklärung der Internationalisierung russischer Unternehmen, da der Fokus hier auf der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten, Clustern und Ländern liegt (vgl. Kalotay/Sulstarova 2011: 138). Denn selbst, wenn man einige der beschriebenen Förderfaktoren als gegeben ansieht, ist es schwierig, ihren tatsächlichen Einfluss auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Internationalisierung als Lernprozess

Das in den 1970er und 1980er Jahren entwickelte **graduelle Modell der Internationalisierung** (Johanson/Vahlne 1977, 1990; Carlson 1975; Forsgren/Johanson 1975; Johanson/Wiedersheim 1975) geht von einer inkrementellen Internationalisierung aus. Dies geschieht, um bei der notwendigen Überwindung kultureller Barrieren in fremden Märkten zunehmend auf Erfahrungen vorangegangener Markteintritte zurückgreifen zu können und zugleich eigenes Wissen über Geschäftsaktivitäten in ausländischen Märkten aufzubauen (Carlson 1966: 15; Forsgren 2002: 258).

Der Eintritt in einen fremden Markt erfolgt stufenweise zunächst über den Eintrittsmodus mit der geringsten Ressourcenbeanspruchung und dem damit geringstem Risiko bei gleichzeitig jedoch geringen Integrationsvorteilen bis hin zum Modus mit der größten Ressourcenbeanspruchung bei gleichzeitig größtmöglicher Integration (vgl. dazu weiter unten). Es wird davon ausgegangen,

dass zunächst nahe Märkte (räumliche Nähe sowie kulturelle, sprachliche, politische und rechtliche Ähnlichkeiten) bearbeitet werden (Johanson/Vahlne 1977: 23-26; 1990: 13).

Internationalisierung wird als Lernprozess verstanden, bei dem Unsicherheiten gegenüber fremden Märkten mit fortschreitender Internationalisierung und steigender Wissensakkumulation minimiert werden können. Unternehmen mit stabilen und nachhaltigen Verbindungen in fremde Märkte sind bei einer Internationalisierung im Vorteil. Sie können nachhaltig und fortlaufend Wissen aufbauen, um ihre interne Organisation und die relevanten Geschäftsprozesse anzupassen (Eriksson et al. 1997: 354).

Allerdings erscheint das Modell aus heutiger Sicht zu deterministisch. Die empirische Forschung der letzten Jahre zeigt, dass die Internationalisierung kein langsamer und linearer Prozess ist. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtern den weltweiten Austausch und Zugang zu Marktwissen. Gleichzeitig zwingen kürzere Produktlebenszyklen Unternehmen dazu, in verschiedenen Märkten gleichzeitig präsent zu sein. (Forsgren 2002: 264; Hashai/Almor 2004: 479). Damit beschränkt sich die Erklärungskraft des Modells auf die Frühphase der Internationalisierung eines Unternehmens (Perlitiz 2004: 113; Kutschker/Schmid 2006: 462ff.; Welge/Holtbrügge 2003: 64).

Auf russische Unternehmen lässt sich das Modell daher auch nur bedingt übertragen. Die Rohstoff-orientierten Großunternehmen agieren branchenbedingt bereits lange Zeit global. Eine graduelle Internationalisierung – weder in Bezug auf die geographische Abfolge der Markteintritte noch hinsichtlich der Sammlung von Marktwissen – ist nach Kalotay und Sulstarova (2011: 138) nicht zu erkennen. Denn sie investieren überall gleichzeitig und werden so direkt von uni-nationalen zu globalen Unternehmen.

Die kleinen und mittleren Unternehmen hingegen operieren aufgrund mangelnder internationaler Erfahrung sowie fehlender Ressourcen nach wie vor eher in Russland und den GUS-Staaten. Ihre fortschreitende Internationalisierung könnte also am ehesten dem Modell der graduellen Internationalisierung folgen.

Internationalisierung als Standortproblem

Aus Sicht der **Standorttheorien der Internationalisierung** erfolgt die Wahl des Markteintrittsmodus primär in Abhängigkeit von den Standortfaktoren des Ziellandes (Welge/Holtbrügge 2003: 66f.; Tesch 1980: 132-138). Diese lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: Das allgemeine (Markt-)Umfeld und das Industrie- oder Arbeitsumfeld (Kutschker/Schmid 2006: 434; Hitt et al. 2003: 69).

Analog dazu leiten sich zwei Risikokategorien ab: Kontextrisiken und Transaktionsrisiken. Während Kontextrisiken aus externen Unsicherheiten im Marktumfeld (z. B. politische Stabilität, Rechtssicherheit, Währungskonvertibilität etc.) resultieren, ergeben sich Transaktionsrisiken aus dem Verhalten von Wettbewerbern (z. B. Opportunismus, Verhandlungsmacht etc.). Die Höhe dieser Risiken beeinflusst in der Folge die Markteintrittsstrategie für das Ziel-land (Pan/Tse 2000: 540).

Der Einfluss dieser vielfältigen Standortfaktoren auf den Markteintrittsmodus ist empirisch jedoch schwer zu überprüfen. Außerdem werden keine Aussagen über die Gewichtung der einzelnen Faktoren gemacht (Welge/Holtbrügge 2003: 67).

Russische Unternehmen scheinen – wie auch andere ausländische Investoren – demzufolge aufgrund einer Reihe standortspezifischer Vorteile (geostrategische Lage, Rechtssicherheit, Währungsstabilität, Zugang zu F&E etc.) Deutschland als Standort in Europa zu wählen. Die Wahl des Standorts innerhalb Deutschlands wird weiterhin von einer Vielzahl unternehmens- und branchenindividueller Kriterien beeinflusst (vgl. auch weiter unten).

2.2 Strategien und Modi der Internationalisierung

Die oben dargestellten Theorien erklären eher die Motive und den Prozess einer Internationalisierung, als dass sie die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen zulassen. Demzufolge lässt sich auch nicht die ideale Marktselektionsstrategien ableiten.

Die Auswahl der **Zielländer** muss ein Unternehmen aufgrund individueller Eigenschaften vornehmen, gleichwohl für KMU insbesondere die Besetzung von Nischenländern und Nischen-Marktsegmenten interessant sein können (vgl. z. B. Zanger 2006). Eine solche Marktselektion ist bei russischen KMU zu beobachten (vgl. UNCTAD 2005: 7).

Für die Selektion der Ländermärkte spielen neben den eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen insbesondere die Attraktivität des Ländermarktes und der Marktsegmente, die Risiken des Ländermarktes und der Marktsegmente und die Eintrittsbarrieren in den Ländermarkt und das Marktsegment eine wichtige Rolle (Schmid 2007: 9f). Aus den unternehmensindividuellen Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Risiken des Zielmarkts wird eine entsprechende Markteintrittsstrategie abgeleitet.

Grundsätzlich spielt bei der Wahl der Markteintrittsstrategie neben dem Grad der hierarchischen Kontrolle (vgl. weiter unten) das **Timing** eine entscheidende Rolle.

Hinsichtlich des Zeitpunkts des Markteintritts kennt die Marketinglehre zwei grundsätzliche Strategien: Die Pionierstrategie (First Mover Strategie) und die Folgerstrategie (Follower Strategie). Jede der beiden Strategien birgt Vor- und Nachteile, die im Einzelfall genau zu analysieren sind.

Wichtigster Vorteil der Pionierstrategie ist, dass sie dem Unternehmen monopolartige Gewinne ermöglichen kann. Durch den Eintritt des Unternehmens als erstes fremdes Unternehmen in den ausländischen Markt kann das Unternehmen einen Bekanntheits- und Imagevorsprung gewinnen, früh Erfahrungen sammeln und Beziehungen aufbauen sowie sich früh in Netzwerke einklinken. Eine lokale Kundenbasis kann aufgebaut werden und das Unternehmen kann Marktstandards setzen und so Markteintrittsbarrieren errichten.

Vorteil der Folgerstrategie hingegen ist insbesondere die Möglichkeit für die Unternehmen, schneller die Break-Even-Schwelle zu erreichen, indem das Unternehmen aus Fehlern des Pioniers lernt, ein stabileres Marktumfeld vorfindet, zuverlässigere Informationen gewinnen kann und von den Investitionen des Pioniers profitiert.

Hinsichtlich der chronologischen Reihenfolge des Markteintritts in verschiedene Auslandsmärkte unterscheidet die Marketinglehre allgemein Wasserfall- und Sprinklerstrategie.

Eine Wasserfallstrategie verfolgend, internationalisiert ein Unternehmen sukzessive in andere Ländermärkte, wobei zuerst die dem Heimatmarkt ähnlicheren Märkte bearbeitet werden. Vorteilhaft ist der versetzte Bedarf an Ressourcen und die Möglichkeit einen kalkulatorischen Ausgleich zwischen Ländermärkten herzustellen. Zudem kann das Unternehmen so die Lebenszyklen bestimmter Technologien und Produkte verlängern. Ziel dabei ist es vom einfachen zum schwierigen Markt zu internationalisieren.

Wird eine Sprinklerstrategie verfolgt, internationalisiert ein Unternehmen simultan oder innerhalb eines kurzen Zeitraums in mehrere Länder. Von Vorteil ist dabei, dass in vielen Ländern First-Mover-Vorteile gewonnen werden können und eine schnellere Amortisation der Fixkosten gelingen kann. Der Überraschungseffekt ist größer und langfristig können so Standards auf weltweiter Ebene gesetzt werden.

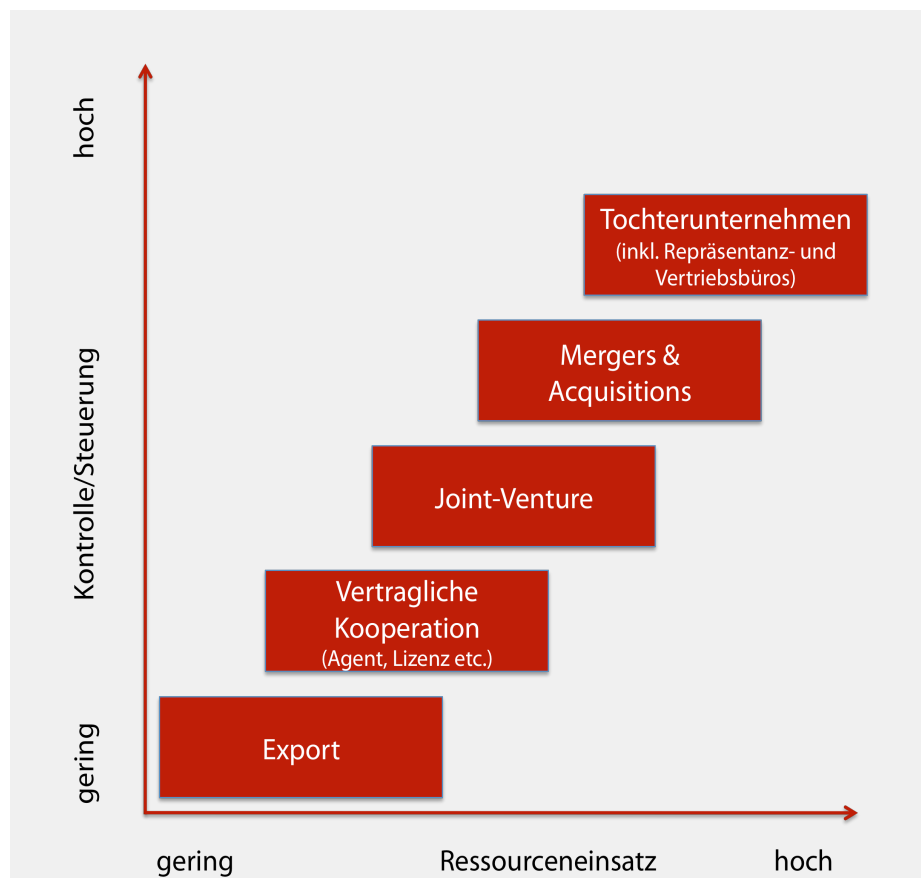
In einer Kombination aus Wasserfall- und Sprinklerstrategie kann sich ein Unternehmen an seine personell und finanziell beschränkten Ressourcen anpassen.

Hat ein Unternehmen sich für einen Zielmarkt entschieden und eine entsprechende Strategie entwickelt, stehen verschiedene **Markteintrittsmodi** für die Markterschließung zur Wahl. Diese

Handlungsalternativen unterscheiden sich primär hinsichtlich der Intensität der Beanspruchung unternehmenseigener Ressourcen (Kapital, Personal, Know-how) auf der einen Seite und der dem Unternehmen gegebenen Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten auf der anderen Seite. Mit zunehmender Kontroll- und Steuerungsfähigkeit steigt auch die Ressourcenbeanspruchung und damit das Risiko so genannter „sunk costs“ im Falle eines missglückten Markteintritts. Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Abbildung 2:
Markteintrittsmodi
(Integrationsgrad
und
Ressourceneinsatz)

Quelle: Eigene Darstellung



Die spezifischen Vor- und Nachteile der verschiedenen Markteintrittsmodi werden nachfolgend tabellarisch einander gegenübergestellt. Dies dient dem Verständnis der mit dem Eintritt in einen fremden Markt einhergehenden Herausforderungen, mit denen sich auch russische Unternehmen konfrontiert sehen.

Tabelle 1:
Markt-
orientierte
Marktein-
trittsmodi

Eintrittsmodus	Ablauf	Unternehmenssituation	Ressourceneinsatz	Kontrolle/ Koordination	Risiko	Vorteile
Export	Güter werden ohne eigene Auslandspräsenzen weltweit abgesetzt (z. B. über B2B-Internetportale)	Relativ geringe Auslandsnachfrage; Knappe finanzielle Ressourcen; restriktive politisch-rechtliche Rahmenbedingungen im Heimat- oder Zielland	Äußerst geringer Personal- und Kapitaleinsatz, lediglich Kenntnisse der Exportbestimmungen des Heimatlandes notwendig	Keine Kontrolle über Vermarktung der exportierten Güter im Zielland; Koordination rein marktlich über den Preis	Geringe Exportgewinne; Keine Kenntnisse des Ziellandes und der Kunden; Kein Einfluss auf die Geschäftspolitik im Zielland; Anpassung an veränderte Nachfrage im Zielland kaum möglich	Geringes Risiko bei Misserfolg
Agent (Handelsvertreter)	Güter werden im Zielland durch spezialisierte ausländische Handelsvertreter auf Provisionsbasis vermarktet	Relativ geringe Auslandsnachfrage; Monopolähnliche Marktposition aufgrund von F&E-Vorsprüngen; Knappe finanzielle Ressourcen; restriktive politisch-rechtliche Rahmenbedingungen im Heimat- oder Zielland	Sehr geringer Personal- und Kapitaleinsatz; kein besonderes Know-how erforderlich	Kaum Kontroll- und Steuermöglichkeiten im Zielland aufgrund fehlender Integration; Koordination mit dem Agenten rein marktlich über Provisionsverträge	Geringen Exportgewinne; Abhängigkeit vom Agenten; Keine Kenntnisse des Ziellandes und der Kunden; Kein Einfluss auf die Geschäftspolitik im Zielland; Anpassung an veränderte Nachfrage im Zielland kaum möglich; Agenten können ihre Tätigkeit auf bestimmte Produkte und Ländermärkte beschränken, eigene Ziele verfolgen oder Gewinne einbehalten.	Erfolgsrisiko liegt beim Agenten; Penetration mehrerer Zielländer ohne länderspezifische Kenntnisse möglich; Keine persönlichen Kontakte nötig; Sehr geringer Kapitalaufwand; Besonders geeignet für KMU.

Tabelle 2:
Kooperations-
orientierte
Marktein-
trittsmodi

Eintrittsmodus	Ablauf	Unternehmenssituation	Ressourceneinsatz	Kontrolle/Koordination	Risiko	Vorteile
Lizenzabkommen	Lizenzgeber gewährt Lizenznehmer (ggf. zeitlich, sachlich oder räumlich beschränkt) das Nutzungsrecht für dessen Produkte oder Verfahren; der Lizenznehmer vermarktet die Produkte/Verfahren selbständig im Zielland	Technologie- und Know-how-Vorsprung (bereits erfolgte, hohe F&E-Investitionen); Expansion in sonst unzugängliche, staatliche Schlüsselindustrien im Zielland angestrebt; Strategie um potentielle Joint-Venture-Partner oder Übernahmeziele zu testen	Geringer Kapitalaufwand; Verpflichtung des Lizenzgebers zur technischen und finanziellen Hilfe je nach Lizenzvertrag möglich; Personaleinsatz abhängig von Lizenzvertrag (tendenziell gering); Entsendung von Fachpersonal oder Ausbildung von Mitarbeitern des Lizenznehmers je nach vertraglicher Regelung möglich.	Schwierige Kontrolle und Steuerung der Lizenzverwertung; Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Lizenznehmers durch den Lizenzgeber ex ante schwierig	Geringe Wertschöpfung; Gefahr des Image- und Good-Will-Verlustes; Verzicht auf eine Renditemaximierung bei festgelegten Lizenzgebühren; Gefahr des Lizenzgebühren-Verlustes durch Währungsabwertung im Zielland; Erschwert potentiell einen späteren direkten Markteintritt	Lizenzgebühr; Zugang zu abriegelten und neuen Auslandsmärkten; Einfach und schnell realisierbar; Überwindung tarifärer und nichttarifärer Handelsbarrieren; Geringe Investitions- und Marktrisiken
Franchiseabkommen	Franchisegeber gewährt dem rechtlich selbstständigen Franchisenehmer gegen ein einmaliges oder laufendes Entgelt bestimmte Dienstleistungen (System-Paket) und Nutzungsrechte (Marke, Produkte etc.)	Einheitliches Auftreten, straffe Organisation und Führung, enge interne Kooperation zwischen den Vertragspartnern.	Je nach Ausgestaltung; Möglich sind Ausbildung des Franchisenehmers; Unterstützung beim Betriebsaufbau und laufende Beratung, Systementwicklung und weitere Kooperationen (Werbung, Qualitätskontrolle); Franchisenehmer trägt alleiniges finanzielles Risiko.	Kontrollmöglichkeiten mittel bis gering; begrenzte Eingriffsmöglichkeiten in die laufenden Geschäftsaktivitäten des Franchisenehmers; Koordination primär über langfristige vertragliche Vereinbarung	Sehr geringes finanzielles Risiko; Mangelnde Loyalität des Franchisenehmers; ggf. Image- und Good-Will-Verluste; Franchisenehmer führt Geschäft nach Vertragsende alleine weiter	Gründung erfordert keine gemeinsame Tochtergesellschaft; Minimierung oder Ausschluss von Kapitaleinsatz (keine Betriebskosten); Schnelle Expansion des Filialnetzes; Schnelle und effiziente Ausschöpfung des Zielmarktes; Marktrisiken durch die Standortkenntnisse des lokalen Franchisenehmers minimiert.
Joint Venture (JV)	Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens durch zwei oder mehrere selbstständige Unternehmen	Zunehmendes Auslandsengagement erfordert Risikoverteilung und Kostensenkung (z. B. durch Mengenvorteile, Wissenssynergien etc.); Überwindung von Markteintrittsbarrieren durch Partner im Zielland angestrebt	Geringe internationale Erfahrung aufgrund des ausländischen Partners bei gleichzeitig mittlerem bis großem Personal- und Kapitaleinsatz im Zielland notwendig	Kontrolle und Koordination je nach Ausgestaltung des JV-Vertrags (Beteiligungsquote, Geschäftsführung etc.) sowie in Abhängigkeit der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen im Zielland	sunk costs bei Scheitern des Joint-Ventures; Gefahr des Know-how-Abzugs durch den JV-Partner; Je nach vertraglicher Ausgestaltung Gefahr mangelnden Einflusses auf die strategische und operative Geschäftsführung	Know-how-Gewinn (Zielmarkt) durch JV-Partner; Risikoverteilung; Nutzung von Skalenerträgen im Rahmen der Distribution, Produktion, Werbung, Finanzierung oder des Pre- und After-Sales-Services

Tabelle 3:
Hierarchie-
orientierte
Marktein-
trittsmodi

Eintrittsmodus	Ablauf	Unternehmenssituation	Ressourceneinsatz	Kontrolle/ Koordination	Risiko	Vorteile
M&A (Mergers & Acquisitions)	Fusion mit einem Unternehmen im Zielland oder Übernahme eines Unternehmens im Zielland	Zunehmendes Engagement im Zielland (stark absatz-, beschaffungs- oder effizienzorientiert); Schnelle Expansion durch Nutzung bestehender Vertriebswege, Marken, Technologien etc. angestrebt	Großer Personal- und Kapitaleinsatz notwendig; mittleres bis großes Know-how zum Zielland sowie große (interkulturelle) Managementkompetenz (z. B. für Post-Merger-Integration) erforderlich	Vollkommene Kontrolle der Muttergesellschaft über strategische und operative Geschäftsführung aufgrund hierarchischer Koordination; Großer Koordinationsaufwand für Abstimmung mit Muttergesellschaft	Auswahl eines geeigneten Fusions- oder Übernahmeobjektes z. T. langwieriger Prozess; sunk costs bei Scheitern der Fusion oder Übernahme; nicht erkannte Defizite des übernommenen Unternehmens; Schwierigkeiten bei der Integration des fusionierten/ übernommenen Unternehmens	Zügiger Markteintritt unter Nutzung bestehender Strukturen; Überwindung eigener Technologie-, Kapazitäts- oder Imagedefizite insbesondere im Zielland
Tochtergesellschaft (Vorstufe: Sales oder Representative Office)	Güter werden eigenständig über ein Repräsentanz- oder Vertriebsbüro oder eine im Zielland gegründete Tochtergesellschaft vermarktet (Anmerkung: Ein Repräsentanz- oder Vertriebsbüro beschränkt sich auf die Vermarktung der Güter im Zielland; mit zunehmendem Absatz wächst es häufig „organisch“ zur Tochtergesellschaft)	Weitreichendes (absatz-, beschaffungs- oder effizienzorientiertes) Engagement im Zielland macht unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftstätigkeit; Kunden- und Lieferantennähe sowie eine schnelle Reaktion auf die im Zielland aktiven Wettbewerber notwendig	Großer bis sehr großer Kapitaleinsatz für Gesellschaftsgründung und -etablierung im Zielland erforderlich; Einsatz hoch qualifizierten Personals mit spezifischem Know-how über das Zielland notwendig	Vollkommene Kontrolle der Muttergesellschaft über Tochter aufgrund hierarchischer Koordination; Großer Koordinationsaufwand für Abstimmung mit Muttergesellschaft	Hohe sunk costs bei Scheitern des Markteintritts; Politisch-rechtliche sowie wirtschaftliche Risiken sind ex ante nicht immer verlässlich zu beurteilen	Überwindung von Handelsbarrieren; Direkte Bearbeitung des Zielmarkts und Etablierung von Geschäftsbeziehungen (Kundenähe); Gewinnung spezifischer Markt- und Kundenkenntnis; Lokalisation der Unternehmung, der Güter sowie des Marketings möglich; Kostenoptimierung (Wegfall Transport-, Lager-, Exportmarketingkosten); Schlüsseltechnologien und -wissen bleiben im Unternehmen

2.3 Herausforderungen eines Markteintritts

Mit der Internationalisierung und dem Eintritt eines Unternehmens in fremde Märkte gehen neben den Chancen auch immer Risiken und Herausforderungen einher. Letztere ergeben sich im Kontext der Internationalisierung und Erschließung neuer Märkte primär durch spezifische Faktoren, die in vier Kategorien unterteilt werden können (Zhao/Decker 2004: 4):

- Landesspezifische Faktoren, wie z. B. kulturelle Unterschiede, Behörden und Institutionen, Wechselkurse etc.
- Industriespezifische Faktoren, wie z. B. die Größe des Marktes, die Marktstruktur, Industriotypus und Markteintrittsbarrieren etc.
- Unternehmensspezifische Faktoren, wie z. B. Unternehmensgröße und -kapazitäten etc.
- Produktspezifische Faktoren, wie z. B. der Produkttyp, die Produktreife, der Kundendienst etc.

Konkret können so folgende Herausforderungen bzw. Risiken eines Auslandsengagements (insbesondere für KMU) als zentral genannt werden (Schulz 2005: 29ff.):

- Versteckte Kosten: Notwendige Aufwendungen, die sich erst im Laufe des Markteintritts und der -erschließung ergeben und in der Planung aufgrund von Unkenntnis nicht berücksichtigt wurden.
- Qualitätsprobleme: Heimische Qualitätsstandards sind im fremden Markt und den dortigen Rahmenbedingungen ggf. nicht zu gewährleisten.
- Personalprobleme: Die Rekrutierung qualifizierter, ggf. auch interkulturell kompetenter Mitarbeiter oder die Entsendung heimischer Mitarbeiter können eine Herausforderung darstellen, mit der enormer zusätzlicher organisatorischer und finanzieller Aufwand einhergehen kann.
- Know-how- und Vertrauensverlust: Der Verlust des eigenen sensiblen Know-hows im Zielmarkt oder ein entsprechendes Misstrauen der dortigen Unternehmen gegenüber ausländischen Mitbewerbern können zentrale Risikofaktoren hinsichtlich des Erfolgs im Zielmarkt sein.
- Kulturelle Unterschiede: Sowohl auf der sozio-politischen Ebene des Ziellandes als auch im direkten Branchen- und Marktumfeld sowie dem Unternehmen selbst stellen Kulturunterschiede eine nicht zu unterschätzende Barriere dar.
- Hoher Managementaufwand: Mit dem Markteintritt in einem fremden Land gehen umfangreich Koordinations-, Planungs-,

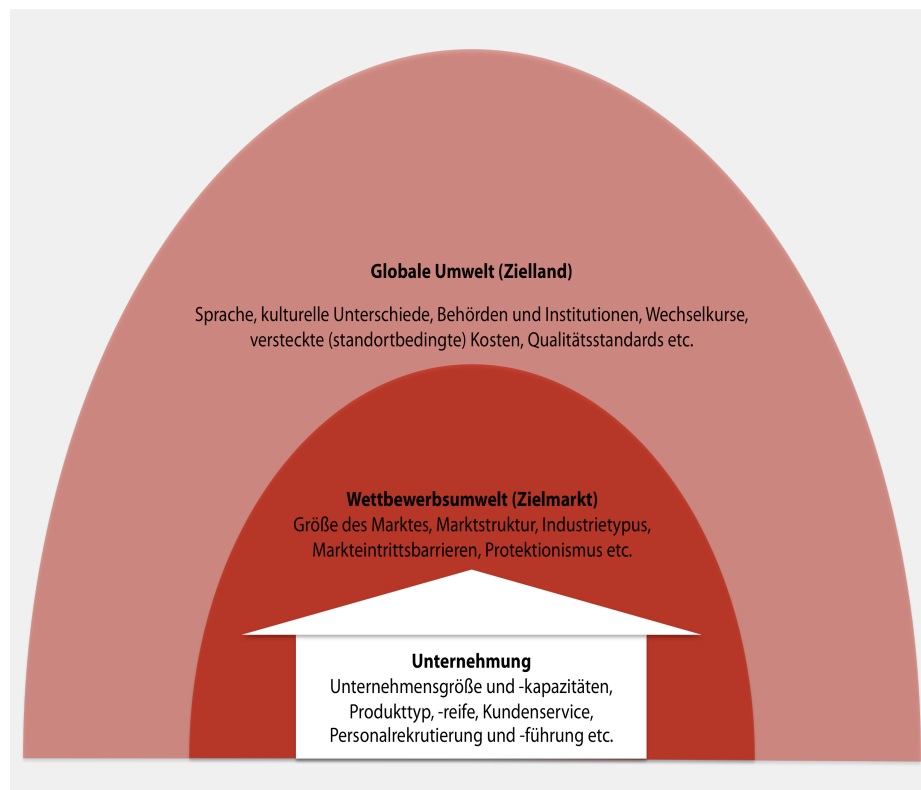
Abstimmungs- und Verhandlungsaufgaben einher, die personelle (Schlüssel-)Ressourcen zum Teil in erheblichem Umfang binden.

- Negative Marktentwicklung: Mangelnde Vorbereitung, eine unzureichende Marktanalyse oder das Eintreten unvorhergesehener Entwicklungen bergen das Risiko, direkt in eine Geschäfts- bzw. Absatzkrise zu geraten und das Auslandsengagement ggf. wieder beenden zu müssen.

Diese Herausforderungen sollten einem Unternehmen bereits in der Phase der Strategieentwicklung für den Markteintritt z. B. im Rahmen einer sog. SWOT-Analyse (Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der Chancen und Risiken der Umwelt) bewusst werden. Nachfolgend werden die o. g. Herausforderungen und Risiken daher in Anlehnung an die Umweltanalyse aus dem strategischen Management (vgl. u. a. Steinmann/Schreyögg 2005: 176ff.) kategorisiert und veranschaulicht. Die Zusammenstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Abbildung 3:
Mögliche
Herausforderungen
bzw. Risiken eines
Markteintritts

Quelle: Eigene Darstellung



Für russische Unternehmen lassen sich bereits an dieser Stelle bei der Internationalisierung in Abhängigkeit von deren Organisationsgröße allgemein folgende Herausforderungen ableiten:

1. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig weder über **internationale Erfahrungen** und das notwendige **Management-Know-how** noch über die **notwendigen Ressourcen** für eine internationale Expansion (UNCTAD 2005: 13).
2. Große russische Unternehmen hingegen besitzen die nötige Erfahrung, die geforderte Management-Kompetenz und umfangreiche finanzielle Mittel, leiden aber in westlichen Industrieländern häufig unter einem **schlechten öffentlichen Image** (vgl. z. B. Mangold 2008; Filippov 2010: 322).

3 Russische Unternehmen erschließen fremde Märkte

3.1 Russische Unternehmen in der Welt

Anhand der dargelegten Internationalisierungsmodelle, Markteintrittsmodi sowie der Risiken eines Auslandsengagements werden nun die zunehmenden Aktivitäten russischer Unternehmen weltweit und insbesondere in Deutschland analysiert. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Bewertung der Herausforderungen, denen sich russische Unternehmen bei der Internationalisierung stellen müssen.

Global gewinnen russische Unternehmen allgemein erst langsam an Bedeutung. Im Jahr 2010 stammten gerade einmal sechs der 500 weltweit größten, am Umsatz gemessenen Unternehmen aus Russland (FORTUNE 2010; vgl. dazu auch Filippov 2010: 312). Wie die nachfolgende Tabelle veranschaulicht, gehören diese Unternehmen primär der Rohstoff- und Energiebranche an.

Tabelle 4:
Die weltweit größten russischen Unternehmen

Quelle: FORTUNE (2010)

Rang Russland	Unternehmen	Rang Global 500	Umsatz in Mio. US\$	Branche
1	Gazprom	50	94,472	Rohstoffe (Öl)
2	Lukoil	93	68,025	Rohstoffe (Öl)
3	Rosneft Oil	211	34,695	Rohstoffe (Öl)
4	Sberbank	256	30,394	Bank, Finanzen
5	TNK-BP Holding	318	25,696	Rohstoffe (Öl)
6	Sistema	460	18,750	Finanzholding (u. a. Öl, IKT, Medien, Gesundheit, Banken)

Im Ranking der 100 größten an ihren Auslandsaktiva gemessenen transnationalen Unternehmen (non-financial TNCs) aus Transformations- und Entwicklungsländern sind insgesamt acht russische Unternehmen vertreten (vgl. nebenstehende Tabelle). Im Ranking der 100 weltweit größten transnationalen Unternehmen hingegen findet sich keines aus der Russischen Föderation (UNCTAD 2010). Die nebenstehende Tabelle zeigt, dass bei den transnationalen russischen Firmen ein deutlicher Schwerpunkt auf der Schwerindustrie liegt. Der Transnationality Index (TNI) lässt erkennen, dass diese russischen Unternehmen 2008 eine noch vergleichsweise geringe Transnationalität aufwiesen.

Tabelle 5:
Russische Unternehmen unter den Top 100 Transnationalen Unternehmen aus Transformationsländern gemessen an den Auslandsaktiva 2008

Quelle: UNCTAD (2010)

Alle Angaben in Mio. US\$ bzw. Anzahl der Beschäftigten

Ranking nach		Unternehmen	Branche	Aktiva		Umsatzerlöse		Beschäftigte		TNI (%)
Auslandsaktiva	TNI			Ausland	Total	Ausland	Total	Ausland	Total	
8	61	Lukoil	Öl und Gas	21 515	71 461	87 637	107 680	23 000	152 500	42,2
23	53	Evrz	Metall und Metallprodukte	11 196	19 448	12 805	20 380	29 480	134 000	47,5
32	77	Severstal	Metall und Metallprodukte	8 066	22 480	9 325	22 393	12 662	96 695	30,2
50	89	JSFC Sistema	Telekommunikation	5 698	29 159	3 983	16 671	11 000	80 000	19,1
64	93	MMC Norilsk Nickel	Metall und Metallprodukte	4 389	20 823	1 998	13 980	4 000	88 100	13,3
74	83	Vimpel-Com	Telekommunikation	3 726	15 725	1 520	10 117	10 233	38 403	21,8
81	92	Mechel	Metall und Metallprodukte	2 911	12 010	1 385	9 951	8 244	83 670	16,0
94	81	TMK	Metall und Metallprodukte	2 361	7 071	2 302	5 690	4 101	48 494	27,4

Im Folgejahr zeichnet sich jedoch bereits ein anderes Bild: Unter den weltweit größten 100 non-financial TNCs findet sich zwar noch immer kein russisches Unternehmen, allerdings ist die Zahl derer unter den Top 100 non-financial TNCs aus Entwicklungs- und Transformationsländern auf 9 gestiegen. Ebenfalls deutlich gestiegen ist der TNI. Im Mittel wird für die neun russischen Unternehmen in der nachfolgenden Tabelle ein TNI von 57,9% ausgewiesen. Im Vergleich dazu liegt der TNI der weltweit größten non-financial TNCs im Mittel bei 64,7% (eigene Berechnung; vgl. UNCTAD 2011).

Tabelle 6:
Russische Unternehmen unter den Top 100 Transnationalen Unternehmen aus Transformationsländern gemessen an den Auslandsaktiva 2009

Quelle: UNCTAD (2011)

Alle Angaben in Mio. US\$ bzw. Anzahl der Beschäftigten

Ranking nach		Unternehmen	Branche	Aktiva		Umsatzerlöse		Beschäftigte		TNI (%)
Auslandsaktiva	TNI			Ausland	Total	Ausland	Total	Ausland	Total	
11	31	TMK OAO	Metall und Metallprodukte	2 248	6 681	7 616	11 814	10 417	23 000	64,3
24	21	Sistema JSFC	Telekommunikation	6 421	42 011	18 392	23 885	77 997	80 086	74,4
29	3	Severstal Group Holdings	Metall und Metallprodukte	10 975	19 644	23 683	24 111	161 157	165 000	98,4
33	28	Rusal	Metall und Metallprodukte	3 801	23 886	9 739	12 764	11 886	19 539	66,0
51	97	Mobile TeleSystems OJSC	Telekommunikation	3 237	15 781	168	4 409	4 829	32 000	11,3
52	84	MMC Norilsk Nickel	Metall und Metallprodukte	3 412	22 760	5 991	16 111	7 949	36 400	27,0
54	8	Mechel OAO	Metall und Metallprodukte	5 163	13 183	13 187	13 477	10 357	13 402	91,1
55	42	Lukoil OAO	Öl und Gas	23 992	79 019	1 185	3 592	7 698	11 577	55,3
75	79	Evrz Group SA	Metall und Metallprodukte	10 363	23 424	1 332	20 441	33 914	58 025	33,5

Anmerkung: Der Transnationality Index (TI) ergibt sich als Mittel der folgenden drei Quotienten: Auslandsaktiva zu Gesamtaktiva, Auslandsumsatzerlöse zu Gesamtumsatzerlösen, Auslandsbelegschaft zu Gesamtbelegschaft.

Russische Unternehmen sind folglich mit hoher Geschwindigkeit dabei, sich global weiter zu integrieren, auch wenn diese Integration schwerpunktmäßig in bestimmten Industriezweigen erfolgt.

Diese fortschreitende Internationalisierung führt unweigerlich auch zu einer zunehmenden Komplexität aufgrund der notwendigen Integration in die betreffenden Ländermärkte. Bei der Bearbeitung fremder Märkte ist daher ein Trade-off zwischen Integration (Kontrolle und Steuerung) und Ressourcenbeanspruchung herbeizuführen (vgl. Kap. 2.2). Wie dieser Trade-off auszusehen hat, hängt maßgeblich von den mit einem Markteintritt verfolgten Zielen ab. Ist das Ziel der Internationalisierung wie im Fall von z. B. Gazprom explizit die Internalisierung vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen (UNCTAD 2005: 8), ist die Zunahme der Komplexität unausweichlich. Daher ist die Identifikation der mit einem Markteintritt einhergehenden Herausforderungen und möglicher Zielbarrieren sowie das Aufzeigen geeigneter Handlungsalternativen von entscheidender Bedeutung.

3.2 Rohstoffexportbasierte Internationalisierung

Die Internationalisierung russischer Unternehmen begann mit Handelsaktivitäten Ende des 19. Jahrhunderts, wurde nach den zwei Weltkriegen aber maßgeblich durch die Rohstoffexporte geprägt.

So ist Erdöl mit 53,6% auch das wichtigste deutsche Einfuhrgut aus der Russischen Föderation, gefolgt von Erdgas (27,9%), Nicht-eisenmetallen (9,4%) und Eisen und Stahl (2,1%). Umgekehrt exportiert Deutschland vor allem Maschinen (21,7%), Chemische Erzeugnisse (16,3%) sowie Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile (15,4%) in die Russische Föderation. Russland rangiert damit auf Platz 10 der deutschen Importländer und auf Platz 13 als deutsches Exportziel (GTAI 2011; destatis 2011).

Im historischen Rückblick muss bei der Analyse des Auslandsengagements russischer Unternehmen zu Sowjet-Zeiten eine Differenzierung nach Zielländern erfolgen (Liutho/Jumpponen 2001: 20f.):

In anderen sozialistischen Staaten fiel das Engagement bis 1980 aufgrund des Widerstands einiger kleinerer Staaten sowie allgemeiner wirtschaftlicher Probleme sehr gering aus. Durch die Perestroika jedoch nahmen die Aktivitäten bis 1990 dann deutlich zu und es konnten mindestens 175 sowjetische Joint-Ventures in anderen sozialistischen europäischen Staaten gezählt werden.

In nicht-sozialistischen Staaten war das sowjetische Engagement eher gering. Bis 1983 konnten 30 sowjetische Tochtergesellschaften in Entwicklungsländern und 116 in OECD-Ländern gezählt werden. Bis zum Zusammenbruch der Sowjetunion waren immer noch weniger als 500 sowjetische Unternehmen im Ausland vertreten. Das liegt sicherlich auch daran, dass die Aktivitäten dieser Unternehmen nicht primär ökonomisch, sondern zu einem großen Teil politisch motiviert waren.

Mit dem Ende der Sowjetunion setzte in den 1990er Jahren eine Phase ein, die oft als „Cowboy-Kapitalismus“ oder „Oligarchen-Ära“ bezeichnet wird. In dieser Phase führte die Konsolidierung der Wirtschaft zur Entstehung einiger großer Konzerne, die einen Großteil des russischen BIPs auf sich vereinten. Die in dieser Zeit erfolgten Auslandsinvestitionen waren eine Mischung aus Kapitalflucht und Expansion. Kapitalflucht war vor allem zu Beginn der 1990er ausgeprägt, normalisierte sich bis die Krise von 1998 wieder einen Anstieg zur Folge hatte, darauf folgte wieder Normalisierung bis zur internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 (Panibratov 2010: 3; Filippov 2010).

Die mit dem Auftreten Putins im Jahr 2000 einhergehenden Veränderungen beendeten diesen „Cowboy-Kapitalismus“ und sorgten in der Folge dafür, dass die Internationalisierung russischer Unternehmen eine beträchtliche globale Integration bewirkte, wie sie kein weiteres Schwellenland aufweist (Liutho/Jumpponen 2001: 25; Filippov 2010: 309).

Doch obwohl Russland unter den BRIC-Staaten die größten Auslandsinvestitionen verantwortet, sind China und Indien in der globalen Öffentlichkeit und in der wissenschaftlichen Literatur präsenter (Panibratov 2010: 7; Filippov 2010: 307). Mögliche Gründe dafür könnten die Konzentration der russischen Auslandsaktivitäten auf eine Reihe großer Unternehmen und wenige Branchen, aber auch die mangelnde politische Unterstützung sein. Denn die russische Politik fördert die Internationalisierung russischer Unternehmen nur implizit, aber nicht wie z. B. China durch eine explizite Förderpolitik (sog. „*zou chu qu*“-Politik) für Auslandsinvestitionen (Filippov 2010: 311, 322f.).

Die nachfolgende Tabelle stellt die Phasen der Internationalisierung russischer Unternehmen noch einmal dar.

**Tabelle 7:
Phasen der
Internationalisierung
russischer
Unternehmen**

Quellen: Liuhto/Jumpponen (2001); Bulatov (1998); UNCTAD (2005); Filippov (2010); Panibratov/Kalotay (2009)

Phase	Situation	Unternehmen	Branchen	Zielländer
1886 – 1914	Ende des 19. Jh. beginnen russische Unternehmen im Ausland zu investieren	k. A.	Handel	China, Persien, Mongolei
1914 – 1945	Während der zwei Weltkriege radikale Verminderung des russischen FDI; Etablierung eines Handelsnetzwerks mit den traditionellen Partnerländern	k. A.	Handel, Banken, Logistik, Versicherungen	Türkei, Iran, Afghanistan, Mongolei, später auch Westeuropa
1945 – Mitte der 1980er	Widerstand einiger kleiner CMEA-Länder und wirtschaftliche Schwierigkeiten verhindern die Entstehung von Kooperation mit sowjetischen Unternehmen im Ausland vielfach; eher Gewährung russischer Regierungskredite und sonstiger Wirtschaftshilfen ggü. ausgewählten Staaten als Direktinvestitionen; Niederlassungen der Staatsunternehmen in Sowjetstaaten aufgrund planwirtschaftlicher Überlegungen	Bis Mitte der 1980er nur 8 CMEA-JVs mit Sowjet-Beteiligung: 30 Unternehmen in Entwicklungsländern, 116 in OECD-Ländern	OECD-Länder: Öl, Metall, Holz, Chemie, Maschinenbau, Fahrzeuge, außerdem Handelsunterstützung durch Logistik-, Bank- und Versicherungsservices sowie Tourismus	UdSSR, CMEA
Mitte der 1980er – 1990	Ausweitung des Außenhandels durch Perestroika und Zunahme der sowjetischen JVs im Ausland	175 JVs in CMEA-Ländern weniger als 500 in OECD-Ländern	k. A.	UdSSR, CMEA
Seit 1990	Exportunterstützung, Kapitalflucht, „Cowboy-Kapitalismus“; Konsolidierung der Wirtschaft und Entstehung großer russischer Konzerne	Primär Banken und Finanzholdings („Oligarchen-Ära“)	k. A.	GUS, Westeuropa, Afrika, Australien, USA
Seit 2000	Strategische Internationalisierung der primär großen Unternehmen (Motive: Stärkung der eigenen Marktposition, Expansion in Übersee, Kontrolle und Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, Ressourcensicherung, Risikostreuung)	Vor allem Rohstofforientierte Unternehmen; 50 bis 60 russische Unternehmen dominieren ODI, insgesamt weit über 1.000 internationalisierende Unternehmen	Öl, Gas dominant; Bergbau und Metallverarbeitung, Telekommunikation aber auch zunehmend bedeutsam	GUS, Westeuropa, Afrika, Australien, USA

Nach Panibratov (2010: 3) lassen sich bei internationalisierenden russischen Unternehmen trotz der gegebenen Heterogenität ihrer Motive und Strategien zwei gemeinsame Schlüsselmerkmale erkennen:

- Das rasante Eintreten in fremde Märkte durch die Ausnutzung ihrer vielfach Rohstoffbasierten Geschäftsmöglichkeiten
- Ihre starke Verbindung zum russischen Staat, dessen Bedeutung für die Entstehung globaler russischer Champions weiter zunimmt und aufgrund einer fehlenden expliziten Förderpolitik besondere Bedeutung hat

Dies verdeutlicht wie sehr die Internationalisierung russischer Unternehmen aktuell noch mit der Rohstoffindustrie verbunden bzw. auf diese konzentriert ist.

Gerade deshalb scheint die Internationalisierung der gesamten russischen Wirtschaft und seiner Unternehmen der zielführendste Weg, russische Unternehmen zu modernisieren und die Wirtschaft langfristig weniger abhängig von der Energie- und Rohstoffindustrie zu machen (vgl. auch Panibratov 2010: 54).

Eine umfassende Internationalisierung und globale Integration ist jedoch allein auf der Basis von (Rohstoff-)Exporten undenkbar. Ferner besteht das Ziel vieler russischer Unternehmen schon lange nicht mehr in der reinen Expansion der Absatzmärkte, sondern auch in der Internalisierung vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, eigenen Innovationen sowie einer allgemeinen Risikostreuung durch geographische und sektorale Diversifikation. Ein sehr strategisches Ziel, welches nur über Direktinvestitionen erreicht werden kann.

3.3 Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie

Als Empfänger ausländischer Direktinvestitionen befand sich Russland 2010 mit rund 41 Mrd. USD weltweit auf Platz 8 (UNCTAD 2011: 4). Gleichzeitig stand Russland 2010 international aber auch als Quelle ausländischer Direktinvestitionen auf Platz 8 mit einem ODI-Fluss (Outward Direct Investment) von rund 52 Mrd. USD (UNCTAD 2011: 9).

Abweichend von anderen Schwellenländern hat das russische ODI die ins Land fließenden ausländischen Investitionen mit enormer Geschwindigkeit übertroffen. Die russischen Investitionsbestände im Ausland sind insbesondere seit dem Jahr 2000 massiv gestiegen: Von 20,1 Mrd. USD im Jahr 2000 auf 306,6 Mrd. USD im Jahr 2009 (UNCTAD 2005: 3f.; Bank of Russia 2011c).

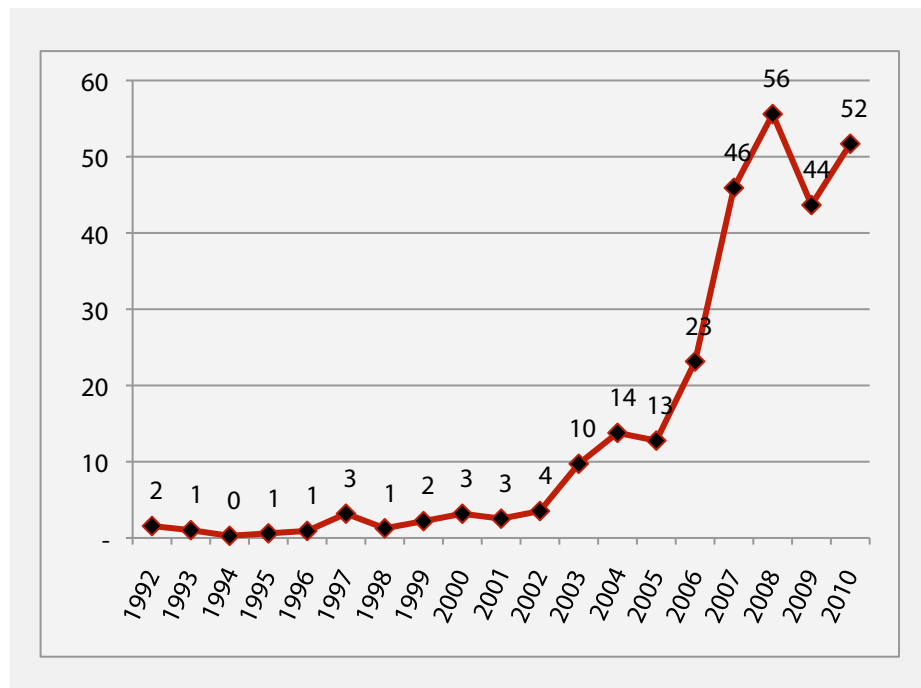
Wie hoch die Direktinvestitionen russischer Unternehmen im Ausland genau sind und zu welchen Anteilen diese in welche Regionen gehen, war lange Zeit mangels verlässlicher Statistiken nicht zuzagen (Liutho/Jumpponen 2001: 20). Russisch Direktinvestitionen im Ausland erfolgten nach dem Ende der Sowjetunion zunächst eher informell und erreichten bis zur Jahrtausendwende kaum einen Bestand von einer Milliarde US-Dollar. Seit der Jahrtausendwende haben die registrierten Direktinvestitionen aber deutlich zugenommen, wobei die Wachstumsraten stets über denen der anderen BRIC-Staaten lagen (Kalotay/Sulstarova 2011: 132).

Die nachfolgende Abbildung stellt die Entwicklung der erfassten russischen Auslandsinvestitionen seit dem Ende der Sowjetunion dar.

Abbildung 4:
Entwicklung des
russischen ODI-
Flusses von
1992 - 2009

Quelle: Eigene Darstellung
auf Grundlage von UNCTAD
STAT-Daten

Angaben in Mrd. USD



Bereits im Jahr 2001 kamen mehr als die Hälfte der globalen, aus Schwellenländern stammenden FDI-Bestände aus der Russischen Föderation (Liutho/Jumpponen 2001: 19). 2010 verzeichnete der ODI-Fluss aus Schwellenländern sogar einen Anstieg um 24% und damit 61 Mrd. USD. Die meisten dieser ODI-Projekte, wurden wie auch in den Jahren zuvor, von großen russischen Unternehmen, gefolgt von Unternehmen aus Kasachstan durchgeführt (UNCTAD 2011: 7).

Wie jedoch aus der Abbildung 4 zu erkennen ist, waren die russischen Auslandsinvestitionen lange Zeit eher gering. In der frühen Phase der Internationalisierung russischer Unternehmen nach

Ende der Sowjetunion waren etwa zwei Drittel der ausländischen Niederlassungen der russischen Muttergesellschaften typischer Weise in Westeuropa, dem wichtigsten Handelspartner Russland, angesiedelt. Ihr Stamm- oder Grundkapital überstieg selten 100.000 USD und die Belegschaften waren mehrheitlich russisch geprägt. Die Motive für das Auslandsinvestment stellten eine Mischung der traditionellen Beweggründe in Frühphasen von Auslandsinvestitionen und den Beweggründen für eine Kapitalflucht dar (Bulatov 1998: 81):

- Erkundung ausländischer Märkte
- Aufbau internationaler Präsenz
- Unterstützung der eigenen Im- und Exporttätigkeiten
- Nutzung von Wettbewerbsvorteilen der Muttergesellschaft
- Profitabilität des Auslandsgeschäfts
- Schwierige Investitionsbedingungen in Russland aufgrund steuerlicher, politischer und rechtlicher Instabilität
- Wunsch zur Etablierung eines ausländischen „Rücklagengeschäfts“

Berechnungen zufolge machten die erfassten Direktinvestitionen russischer Unternehmen im Ausland jedoch nur rund 8% der gesamten Kapitalflucht aus (Liutho/Jumpponen 2001: 20). Für das Jahr 2010 wird die Kapitalflucht aus der Russischen Föderation auf über 25 Mrd. USD geschätzt (BBC 2010). So könnten die vergleichsweise geringen ODI-Bestände Russlands bis 1999 eventuell auch auf die mangelhafte statistische Erfassung zurückzuführen sein, da die Bank of Russia erst seit 1999 verstärkt FDI-Daten sammelt (Kalotay/Sulstarova 2011: 132).

Trotz der vorhandenen Probleme verlässlicher Zahlen, kann konstatiert werden, dass russische Auslandsinvestitionen primär durch große Rohstoff-orientierte Unternehmen, die sowohl in Staats- als auch in Privatbesitz befindlich sind, erfolgen (Kalotay/Sulstarova 2011: 131). Die großen russischen Unternehmen, die den Großteil der Direktinvestitionen im Ausland zu verantworten haben, können wie folgt charakterisiert werden (Kalotay/Sulstarova 2011: 134):

- Die Unternehmen haben im Heimatmarkt eine monopolistische oder oligopolistische Position inne.
- Sie verfügen über eine starke Wettbewerbsposition innerhalb ihrer Branche.
- Sie verfügen über signifikante Exporterlöse, über die sie ihre Direktinvestitionen im Ausland finanzieren.

- Sie haben die Bedeutung einer globalen Präsenz zur Aufrechterhaltung bzw. zum Ausbau ihrer internationalen Wettbewerbsposition erkannt.

Welcher Markteintrittsmodi und -strategien sich diese international investierenden russischen Unternehmen verschiedener Branchen weltweit bedienen, hat Panibratov (2010) kürzlich in einer Studie analysiert. Die Erkenntnisse der Studie sind in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben. Die Tabelle verdeutlicht einmal mehr, dass vor allem Unternehmen aus den Bereichen Öl, Gas, Energie und Bankdienstleistungen bei der Internationalisierung staatlich gefördert und zum Teil auch kontrolliert sind.

Tabelle 8:
Markteintrittsmodi
und Strategien
russischer
Unternehmen nach
Branchen

Quelle: Panibratov (2010:
52ff.)

Sektor bzw. Branche	Zielmärkte	Markteintrittsmodus	Umsetzung	Rolle des russischen Staats
Öl und Gas	Primär GUS, Baltikum, Europa und die USA. Vereinzelt Länder in Afrika, Asien, Lateinamerika und Arabien	Export (hauptsächlich), Turn-Key Projekte, Joint-Ventures, 100%-Tochtergesellschaften; Akquisitionen im Handelsbereich	Markt- und Profitorientierter Ansatz. Greenfield Projekte mit europäischen Partnern, Akquisitionen von Unternehmen in hoch profitablen Distributionssegmenten	Allgemein großer staatlicher Einfluss, der je nach (politischer) Unternehmensgeschichte variieren kann
IT und Internet	Europa und Asien bei Antivirus- und PC-Lösungen, GUS bei Suchmaschinen	Export, strategische Partnerschaften mit den wichtigsten Softwareunternehmen, eher virtueller denn physischer Markteintritt	Eröffnung von Regionalbüros in Europa und GUS	Branche relativ unabhängig vom Staat
Banken	Primär GUS, aber auch ausgewählte Länder Westeuropas, die USA und UK, langsam steigendes Interesse an Afrika, China, Singapur	Bankfilialen und Repräsentanzbüros	Konservative Expansion über organisches Wachstum und strategische Akquisitionen, größte Aktivität in wichtigen Handelspartnerländern	Große staatliche Unterstützung, wenn staatseigen, ansonsten eher geringe Unterstützung
Metall/Metallverarbeitung	USA, Australien, UK, China, Japan und Singapur, europäische Länder, GUS, Afrika, hochgradig diversifizierte globale Präsenz	Akquisitionen, vereinzelte Ausnahmen wie Lizenzierung und Greenfield	Aggressive Akquisition schlecht laufender Unternehmen in strategischen Märkten der GUS, Europas, Nordamerikas	Sehr unterschiedlich, abhängig von den Beziehungen der Regierung zu den Inhabern oder CEOs

Telekommunikation	GUS, Osteuropa, Mittlerer Osten, Südost-Afrika und Asien (primär Indien)	Akquisitionen von Marktführern und strategische Partnerschaften; sehr selten internationale Joint-Ventures und Lizenzierung	Strategie, dem Kunden zu folgen; Expansion in verschiedenen Formen nicht nur in GUS, sondern auch in Asien und Europa; Herstellung in Ländern mit geringen Lohnkosten	Der Sektor erhält große Aufmerksamkeit seitens des Staats, wobei dessen Einfluss variiert; Unterstützung vor allem in GUS-Staaten vorteilhaft
Energie	Primär GUS, aber auch Nordeuropa und Baltikum; andere Ziele sind weniger attraktiv	Export, Akquisitionen, Greenfield	Akquisition ausländischer Assets und Konsolidierung der Marktposition in den ausländischen Energiemärkten	Sehr hoch, staatliche Unterstützung erfolgt bei Großaufträgen und -projekten
Nahrungsmittel	GUS, Zentralasien	Primär Brownfield-Strategie	Herstellung direkt vor Ort im Endkonumentenmarkt; Akquisition kleinerer lokaler Firmen in GUS	Staat verhält sich eher passiv, der Einfluss ist daher gering bis mittel
Militär	Trotz Exporten in 44 Länder, erfolgt der überwiegende Absatz in Indien und China; einige lateinamerikanische Staaten sind aufgrund ihrer hohen Nachfrage weiterhin attraktiv	Export, Vertriebsniederlassungen, Auftragsfertigung	Relativ diversifizierte Exportstrukturen mit einem Fokus auf Lateinamerika und Länder Afrikas und Asiens	Teilhabe des Staats und Unterstützung durch Exportgarantien

Russische Investitionen in den GUS-Staaten erfolgen meist in strategischen Bereichen wie Energie und Infrastruktur, während in Industrieländern eher kleinere Marktanteile erlangt werden und vor allem versucht wird, Produkt- und Unternehmensstärken auszuspielen. Die Mehrheit (etwa 60%) des russischen ODI stammt von den großen Öl- und Gaskonzernen, weitere 25% können der Metallindustrie zugerechnet werden. Zunehmend werden aber auch Telekommunikationsunternehmen als Auslandsinvestoren – insbesondere in den GUS-Staaten – aktiv (UNCTAD 2005: 6).

Weltweit zeigten russische Investoren bei Akquisitionen jüngst vor allem Interesse an Rohstofflieferanten, Banken und Investmenthäusern. Geographisch steht dabei Westeuropa im Fokus (ZEW 2010).

Während russische Großunternehmen primär ihre globale Marktposition durch strategische M&As stärken wollen, agieren russi-

sche KMU eher Markt- bzw. Technologiesektororientiert und investieren im Ausland hauptsächlich in geographisch und kulturell nahen Märkten (UNCTAD 2005: 7).

Russische Unternehmen wählen als Markteintrittsstrategie sowohl Greenfield Investments als auch M&A-Transaktionen. In den letzten Jahren haben russische Unternehmen jedoch merklich auf den Modus M&A gesetzt und ein steigendes Interesse an der Übernahme ausländischer Unternehmen ist zu erkennen (UNCTAD 2005: 5).

Die insbesondere seit 2004 stark gestiegenen russischen ODI-Bestände können so vor allem auf globale Firmenaufkäufe – sog. Cross-Border M&As – zurückgeführt werden. Russische M&As erfolgen hauptsächlich in den Industrieländern Europas und den USA, wenngleich die Unternehmen ihre Internationalisierung durch Aktivitäten in GUS-Staaten begonnen haben (Panibratov 2010: 3). Die sektorale Verteilung zeigt, dass der Schwerpunkt russischer M&A im Primärsektor (Öl) liegt, wobei der Sekundärsektor (Metallverarbeitung) vor allem in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Im Tertiärsektor ist die Telekommunikationsbranche das mit Abstand wichtigste Ziel russischer M&As. Greenfield Investments treten im Vergleich zu M&A wesentlich seltener und in kleinerem Umfang auf (Kalotay/Sulstarova 2011: 132ff.)

Tabelle 9:
Russische M&As
über 1 Mrd. USD
im Jahr 2010

Quelle: UNCTAD (2011)

Rang	Wert (Mrd. USD)	Verkäufer	Zielland	Zielbranche	Ziel	Käufer	Käuferbranche	Anteil (%)
13	5,5	ZAO "Kyivstar GSM"	Ukraine	Mobilkommunikation	Telenor ASA	Vimpelkom	Mobilkommunikation	100
144	1,1	Uranium One Inc	Kanada	Uranium-Radium-vanadium Erze	Uranium One Inc	Rosatom	Gewerbliche physikalische/biologische Forschung	37

So sind für das Jahr 2010 weltweit zwei größere M&A-Transaktionen (> 1. Mrd. USD) sowie insgesamt 160 Greenfield-Investments durch russische Unternehmen bekannt. Die nebenstehenden Tabellen machen deutlich, dass bereits die zwei größten M&A etwa die Hälfte des Umfangs aller 160 Greenfield-Projekte haben.

Tabelle 10:
Anzahl russischer
Greenfield-
Investments weltweit
von 2003 bis 2010

Quelle: UNCTAD (2011)

Jahr	Anzahl	Umfang in Mio. USD
2003	120	39.592
2004	109	14.394
2005	139	25.404
2006	154	14.812
2007	133	13.221
2008	192	22.211
2009	151	11.951
2010	160	13.617

Obwohl die BRIC-Staaten – und damit auch Russland – international als Käufer von Unternehmen stark an Bedeutung gewinnen, erscheinen sie in Deutschland nach wie vor nicht unter den Top-Käuferländern deutscher Unternehmen (Spanninger 2011; UNCTAD 2011:10f.). Für das Jahr 2009 sind beispielsweise gerade einmal sechs deutsche Firmenübernahmen durch russische Investoren bekannt (Kunisch/Wahler 2010). Auch die Übersicht bei Filippov (2010: 324) zeigt, dass es bislang nur wenige M&A-Transaktionen größeren Ausmaßes in Deutschland gab.

Im Internationalen Vergleich zeigt sich aber, dass der Markteintrittsmodus M&A vielfach von Investoren aus Schwellenländern in Industrieländern bevorzugt wird und diese so einem vormals durch Industrienationen dominierten Bereich an Bedeutung gewinnen. Umgekehrt präferieren Investoren aus Industrieländern für ihren Markteintritt in Schwellenländern Greenfield Investments (UNCTAD 2011: 10).

Während russische Unternehmen früher primär in den GUS-Staaten investierten, fließen heute rund 75% der Investitionen nach Europa, die GUS-Staaten eingeschlossen (Vahtra 2009: 16). Die geographische Verteilung des im Ausland investierten russischen Kapitals (vgl. nebenstehende Tabelle), wie sie für die vergangenen vier Jahre von der Bank of Russia erfasst wurde, bestätigt dies und zeigt sogar, dass die größten Netto-FDI-Flüsse in Länder außerhalb der GUS erfolgen. In Europa überwiegt Zypern mit Abstand als russisches Investitionsziel außerhalb der GUS-Staaten und wird gefolgt von den Niederlanden, der Schweiz und Luxemburg. Allerdings handelt es sich hierbei um kein reales FDI, da diese Destinationen als Offshore-Standorte für russische Unternehmen fungieren. Die geographische Verteilung der russi-

schen Auslandsinvestitionen wird so stark durch die anhaltende Praktik, diese über Drittländer wie Zypern abzuwickeln, verzerrt (Vahtra 2009: 16).

Vor diesem Hintergrund ist Deutschland nach dem Vereinigten Königreich und Österreich eines der interessantesten Investitionsziele in Europa für russische Investoren.

Tabelle 11:
Geographische
Verteilung des ODI
der Russischen
Föderation 2007 –
2010 (ausgewählte
Länder)

Quelle: Bank of Russia
(2011b)

Anmerkungen:
Investitionsbilanz = Outward-
FDI-Fluss – Inward-FDI- Fluss;
Positive Werte bedeuten einen
Nettoanstieg; negative
Werte bedeuten eine Netto-
Verminderung.

Equity FDI (in Mio. USD)				
	2007	2008	2009	2010
Total	17,77	29,355	26,823	19,358
GUS-Länder	1,382	2,425	2,883	879
Nicht-GUS-Länder	16,388	26,93	23,94	18,479
davon:				
Österreich	225	274	456	712
Bahamas	-309	-158	316	359
Britische Virgin Islands	513	617	59	472
Bulgarien	168	379	228	281
Canada	181	6723	20	863
Zypern	269	2775	8506	3806
Tschechische Republik	240	307	120	267
Finnland	83	163	109	81
Frankreich	252	209	345	299
Deutschland	217	542	423	600
Griechenland	33	58	32	318
Isle of Man	2	2	2	528
Israel	49	42	25	54
Italien	86	291	138	302
Lettland	73	150	73	126
Libanon	0	0	3	0
Liberia	0	0	0	0
Libyen	30	0	2	0
Liechtenstein	13	8	10	-3
Litauen	38	51	41	22
Luxemburg	-31	217	110	1011
Monaco	81	81	46	79
Montenegro	186	168	85	116
Niederlande	9159	2128	915	1626
Norwegen	-10	2	22	122
Spanien	259	458	370	489
Schweiz	1341	1384	771	1066
Türkei	181	271	98	140
Vereinigte Arabische Emirate	901	235	66	62
Vereinigtes Königreich	1005	3423	1617	831
USA	684	3167	5010	637
Venezuela	0	0	0	600
Vietnam	6	0	41	173
Andere Länder	-64	-2	36	23
Geographisch nicht zugeordnet	22	543	950	1,972

3.4 Motive und Ziele russischer Unternehmen

Auch wenn russische Investitionen vielfach Ängste vor staatlicher Einflussnahme schüren, sind die dahinter stehenden Motive vor allem wirtschaftlicher Natur. Denn Industrieländer wie Deutschland bieten Hochtechnologie, die in Russland bislang noch fehlt. Westliche Unternehmen erhalten durch russische Investoren umgekehrt direkten Zugang zu einem riesigen Markt (vgl. Mangold 2008).

Die Internationalisierungs-Motive russischer Unternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen (Nestmann/Orlova 2008: 3; Vahtra 2009: 15f.; Filippov 2010: 314f.):

- Realisierung höherer Gewinnmargen
- Ausschöpfen von Wachstumspotentialen
- Zugang zu Management- und Technologie-Know-how
- Sicherung und Kontrolle des Zugangs zu Rohstoffen
- Reduzierung von Kapitalkosten durch bessere Governance und Diversifikation
- Ausnutzen guter Investitionsbedingungen im Ausland
- Auf- und Ausbau der internationalen Wertschöpfungskette
- Strategische M&A zur Markterschließung
- Bei Staatsunternehmen auch außenpolitische Gründe

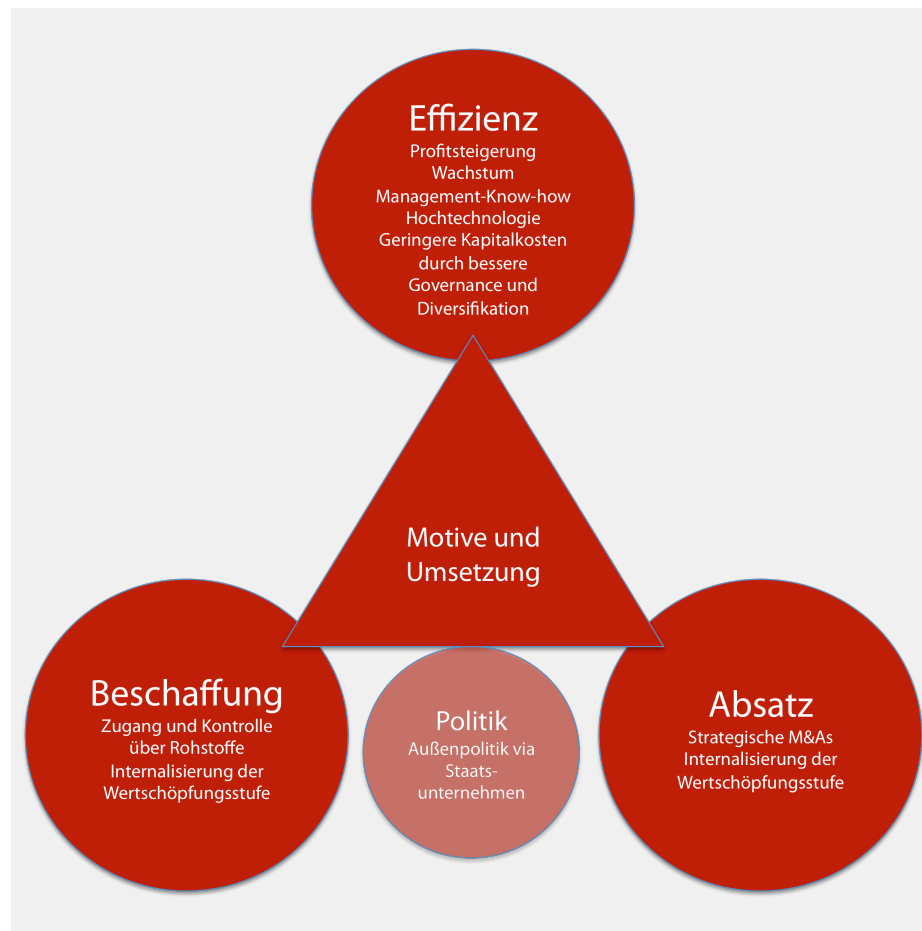
Versucht man die Primärmotive russischen Auslandsengagements nach Branchen zu differenzieren, sähe dies wie folgt aus (UNCTAD 2005: 8):

- Metall- und Bergbauindustrie: Ressourcensicherung
- Öl- und Rohstoffindustrie: weltweite Marktexpansion
- Telekommunikation: primär GUS-Marktexpansion
- Energie: Ausbau politischer Beziehungen in den Zielländern

Die nachfolgende Abbildung stellt die Motive der russischen Unternehmen, im Ausland zu investieren, unterteilt in die drei klassischen Kategorien Beschaffungs-, Absatz- und Effizienzorientierung, dar. Ergänzt wird dieses Motivdreieck um den Faktor „Politik“. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass politische Motive bei Staatsunternehmen sicherlich eine Rolle spielen, vor allem aber die Effizienzorientierung eine herausragende Bedeutung genießt.

Abbildung 5: Internationalisierungsmotive russischer Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in
Anlehnung an Nestmann/
Orlova (2008: 3); Vahtra
(2009: 15f.); Filippov (2010:
314f.); Mangold (2008);
UNCTAD (2005)



Neben den klassischen Motiven der Internationalisierung (Beschaffungs-, Absatz-, Effizienzorientierung) wirken bei russischen Firmen zusätzliche Faktoren, die auf den Ausgleich der im Heimatmarkt bestehenden Nachteile (politische, rechtliche und wirtschaftliche Instabilität) abzielen (vgl. Child/Rodrigues 2005; Filippov 2010; Bulatov 1998; Kalotay/Sulstarova 2011). Insbesondere vor dem Hintergrund dieser Internationalisierungsmotive erscheinen die in den westlichen Industrieländern bestehenden Vorbehalte gegenüber russischen Unternehmen und ihrer mutmaßlichen Instrumentalisierung unbegründet, versuchen sie doch gerade selbst, dem russischen Staat „zu entkommen“.

3.5 Russische Unternehmen in Deutschland

Nachdem die Internationalisierung russischer Unternehmen in vorangegangenen Kapiteln allgemein skizziert wurde, soll dies nun im Speziellen für die Markteintritte russischer Unternehmen in Deutschland erfolgen. Da dies bislang noch nicht hinreichend wissenschaftlich untersucht wurde, werden dazu nachfolgend

vordergründig die Erkenntnisse aus den geführten Experteninterviews zusammengefasst und bewertet. Sofern möglich, erfolgt weiterhin eine Ergänzung um Erkenntnisse aus vorhandenen Studien oder anderen Publikationen.

Investierten russische Unternehmen früher primär in den GUS-Staaten und später dann in Asien, den USA und Afrika, sind Investitionen in Deutschland ein relativ neues Phänomen. Bislang zählen die Niederlande und Zypern zu den wichtigsten Investitionszielen in Westeuropa. Es wurde jedoch bereits erläutert, dass es sich hierbei primär um Offshore-Standorte für russische Holdinggesellschaften handelt, so dass Deutschland in Europa dennoch zu den wichtigsten Destinationen gehört (Mangold 2008; Bank of Russia 2011b; Vahtra 2009: 15).

Der Bestand der russischen mittel- und unmittelbaren Direktinvestitionen in Deutschland belief sich im Jahr 2009 auf rund 2,7 Mrd. Euro, während es im Vorjahr noch 4,3 Mrd. waren (Deutsche Bundesbank 2011). Dieser drastische Rückgang ist vermutlich auf die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise in dieser Zeit zurückzuführen. Allerdings berücksichtigt diese Erhebung nur die 24 größten russischen Unternehmen (über 3 Mio. Euro Bilanzsumme). Andere Statistiken (Bank of Russia 2011c) gehen von insgesamt 7,2 Mrd. USD an russischen FDI-Beständen in Deutschland zum Ende des Jahres 2009 aus. Auf jeden Fall war Russland damit in Deutschland der größte Investor unter den so genannten BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China), den vier bedeutendsten Schwellenländern.

Die Motive für einen Markteintritt in Deutschland sind nach Ansicht der Experten vielfältig. Allgemein kann festgehalten werden, dass kleine und mittlere Unternehmen hauptsächlich internationalisieren, um sich dadurch in ihrem russischen Heimatmarkt eine bessere Wettbewerbsposition zu erarbeiten. Bei den russischen Großunternehmen hingegen, sei die Internationalisierung durch die Stärkung der globalen Wettbewerbsposition motiviert. Häufig sei hier jedoch eine „Schleife“ zu erkennen, die letztendlich wieder in Russland endet und dort Innovationen entstehen lässt. Weiterhin wurden geographische und sektorale Diversifikation (einschließlich Kapitalflucht), Zugang zu neuen Technologien insbesondere im Bereich Energieeffizienz, Deutschlands zentrale Lage innerhalb der EU sowie das Label „Made in Germany“ und eine allgemein bestehende Bewunderung für Deutschland genannt. Privat seien viele Unternehmer zudem an einer deutschen Aufenthaltserlaubnis und den damit einhergehenden Privilegien interessiert.

3.5.1 Charakterisierung der russischen Unternehmen in Deutschland

Wie bereits in der Einführung erwähnt, existiert aufgrund unterschiedlicher Ansätze keine einheitliche Definition dafür, was ein russisches Unternehmen ist. Wie viele russische Unternehmen es exakt in Deutschland gibt, lässt sich daher nicht verlässlich beziffern. Die nachfolgenden Angaben sind somit als eine Annäherung zu verstehen.

Laut Statistischem Bundesamt (2009) existieren 19.972 ausländisch kontrollierte Unternehmen in Deutschland. Russische Unternehmen erlangen dabei keinen thematisierten Anteil und den Top-Investoren-Ländern. Das Kriterium der Auswertung war allerdings lediglich der Mehrheitsbesitz durch eine ausländische Muttergesellschaft. Neugründungen wurden nicht berücksichtigt.

Die Deutsche Bundesbank (2011) hat für das Jahr 2009 insgesamt 24 russische Unternehmen mit mittelbaren und mittelbaren Direktinvestitionen in Deutschland erfasst. Diese Bestandserhebung berücksichtigte jedoch nur Unternehmen mit einer Bilanzsumme von mindestens 3 Mio. Euro. Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass es so zu einer großen Differenz in der durch die Deutsche Bundesbank (2011) und die Bank of Russia (2011c) ausgewiesenen Höhe der russischen Investitionsbestände in Deutschland kommt.

Die Schätzungen der befragten Experten variierten zwischen 800 und ca. 3.000 in Deutschland ansässigen russischen Unternehmen. Folgt man der eingangs gemachten Definition (25% + 1 Anteil in Besitz einer natürlichen oder juristischen Person russischer Herkunft), existieren in Deutschland aktuell etwa 1.611 in das Handelsregister eingetragene russische Unternehmen (eigene Datenbank-Recherche).

Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass ein Großteil der russischen Direktinvestitionen in Deutschland von einigen wenigen großen Unternehmen getätigt wurde bzw. wird. Der Rest verteilt sich demnach auf die vielen eher kleinen Unternehmen.

In Deutschland sind für russische Investoren vor allem die Sparten Tourismus, Logistik, Luxusgüter, Bau- und Rohstoffindustrie interessant. Außerdem ist ein steigendes Interesse an der Automobilzulieferbranche zu erkennen (Mangold 2008).

Die befragten Experten konstatierten, dass die ihnen bekannten russischen Unternehmen mehrheitlich im Handel einschließlich Im- und Export tätig seien. Weiterhin seien die Branchen Informationstechnologie, Nahrungsmittel, Tourismus, Gastronomie,

Dienstleistungen, Schiffsbau, Hoch- und Nanotechnologie, Bauwirtschaft, Automobilbau/-zulieferung, Logistik, Landwirtschaft, Rohstoffe (Produktion, Verarbeitung, Transport), Airlines (inkl. Wartung), Abwasseraufbereitung, Druckindustrie, Elektronik, Chemie sowie Mess-, Steuerungs- und Regeltechnik herauszustellen.

Bezogen auf die Mitarbeiterzahl handelt es sich bei den russischen Unternehmen in Deutschland mehrheitlich um Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten. Besonders im Dienstleistungs- und Gastgewerbe handelt es sich dabei häufig um Familienbetriebe. Darüber hinaus existieren einige sehr große Unternehmen und entsprechende Kapitalbeteiligungen. Dass es in Russland bislang keinen breiten wirtschaftlichen Mittelstand gibt, zeigt sich somit auch an den in Deutschland tätigen russischen Unternehmen.

3.5.2 Internationale Erfahrung und Markteintrittsmodi russischer Unternehmen in Deutschland

Deutschland ist insbesondere aufgrund der hiesigen Rahmenbedingungen für viele russische Unternehmen der erste und bevorzugte Auslandsmarkt im Rahmen der Internationalisierung außerhalb der GUS. Dies gilt vor allem für kleinere Unternehmen, die Mehrheit der russischen Unternehmen in Deutschland, die von hier aus weiter internationalisieren und expandieren wollen. Die deutschen Vorgehensweisen werden dabei häufig als „Best Practice“ angesehen.

Allerdings beschränken viele russische Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten noch auf den GUS-Raum. Dennoch lässt sich eine aktive Orientierung in Richtung Deutschland und Westeuropa allgemein erkennen, was als Zeichen stetig wachsender Internationalisierung angesehen werden kann. Sind bei großen Unternehmen durchgängig internationale Erfahrungen gegeben, beschränken sich diese bei kleinen bestenfalls auf den Außenhandel. Insofern lässt sich konstatieren, dass die internationale Erfahrung der Unternehmen primär durch deren Betriebsgröße bedingt wird.

Für den Markteintritt in Deutschland bevorzugen russische Unternehmen vor allem zwei Modi:

- Übernahme von, Beteiligung an oder Fusionen mit deutschen Firmen (M&A)
- Gründung von Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen.

Insbesondere die Übernahme vorhandener und vor allem funktionierender Strukturen (z. B. Personal und Management) und die damit verbundene Reduzierung der klassischen Markteintrittsrisiken machen den Modus M&As besonders interessant. Zudem erhält man durch M&A Zugang zu technologischem und Management-Know-how, welches in Russland zum Teil fehlt und in der Folge dort genutzt werden kann.

Vor diesem Hintergrund haben M&A hohe Priorität bei russischen Investoren. Allerdings suchen russische Unternehmen bei M&As häufig nur nach einem Finanzinvestment, wollen aber nicht im strategischen oder gar operativen Geschäft des akquirierten Unternehmens tätig werden, berichteten einige der Experten. Gepaart mit mangelhaften Kenntnissen der deutschen Branchen bzw. des Marktes auf Seiten der russischen Geschäftsleute führt dies häufig zu Schwierigkeiten im Vorfeld oder nach den Transaktionen.

Kleinere Unternehmen gründen hingegen eher Vertriebs- oder Repräsentanzbüros, um dadurch in den DACH-Ländern aktiv werden zu können. Häufiger erfolgt auch die Gründung einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft durch die Geschäftsführer russischer Unternehmen als Privatpersonen. Die dabei entstehenden selbstständigen Gesellschaften unterstehen letztendlich also der russischen Zentrale. Joint-Venture-Gründungen kamen zumeist als logische Konsequenz bereits seit langem bestehender guter Geschäftsbeziehungen zum deutschen Joint-Venture-Partner zustande, werden aber eher nicht aktiv forciert.

Resümierend wird nach Meinung der Experten die Präsenz russischer Investoren in Deutschland, vor allem auch durch (stille) Beteiligungen, künftig stark zunehmen, da viele den Standort Deutschland als Schritt nach Europa nutzen wollen.

3.5.3 Herausforderungen beim Markteintritt russischer Unternehmen in Deutschland

Voraussetzung und Vorbereitung

In Bezug auf die Vorbereitung des Markteintrittes in Deutschland waren die Meinungen der befragten Experten zweigeteilt:

Insbesondere bei den kleineren Unternehmen besteht ein deutlicher Nachholbedarf im Bereich der strategischen Planung und betriebswirtschaftlichen Vorbereitung des Markteintrittes, so etwa bei der Erstellung eines profunden Business Plans einschließlich der Berücksichtigung von Worst Case Szenarien. Ebenso wer-

den mangelnde Kenntnisse der jeweiligen Branche und des Marktes, der (bürokratischen) Rahmenbedingungen, des deutschen Wirtschaftssystems sowie der deutschen (Geschäfts-)Kultur genannt.

Weiteren Nachholbedarf sehen die Experten in der operativen Umsetzung des Markteintritts, d. h. konkret bei Kenntnissen der Methoden des internationalen Managements und Marketings. Häufig würden bereits bestehende erste Kontakte und Kunden in Deutschland als Planungsbasis für das Deutschlandgeschäft genutzt. Weiterhin gehe man grundsätzlich von einem expansiven Markt aus. Dies führe zum Teil zu unzutreffenden Marktannahmen, die in Kombination mit unzureichenden Branchenkenntnissen dann einer nachhaltigen Positionierung im deutschen Markt entgegenstehen. Außerdem seien viele russische Unternehmer wenig auf die deutsche Geschäftskultur und eine entsprechende (interkulturelle) Kommunikation vorbereitet, berichtete die Mehrheit der Experten.

Die Vorbereitung großer Unternehmen und solcher, die schon länger im Außenhandel mit Deutschland tätig sind, sahen die Experten hingegen als sehr professionell an. Einzelne Beispiele gescheiterter russischer Engagements in Deutschland hätten dazu geführt, dass die großen Unternehmen tendenziell sehr gut über den deutschen Markt informiert seien und überwiegend auf spezialisierte Berater zurückgreifen.

Die von deutschen Unternehmen häufig wahrgenommene Planlosigkeit und chaotische Vorgehensweise russischer Unternehmen sei oftmals Teil der russischen Verhandlungstaktik und Geschäftsstrategie, erläuterten in diesem Zusammenhang zwei der Experten. Gelegentlich folge das Engagement in Deutschland dem Trial & Error-Prinzip, um auszuloten, wie man sich am effektivsten dem EU-Markt annähern und in diesen integrieren kann. Russische Investoren würden aber dennoch ihre Ziele sehr genau definieren und pragmatisch auf diese hinarbeiten. Vor allem in der Logistik-, Automobil- und Luftverkehrsbranche sind die russischen Unternehmer bestens vorbereitet, da langfristiger Erfolg nur durch gute Vorbereitung möglich ist.

Problematisch sei jedoch gelegentlich die Finanzierungsplanung der Unternehmen aufgrund herrschender Vorschriften zum Kapitaltransfer sowie einem grundsätzlich verschiedenen Verständnis zur Rolle der Banken und möglicher Fördermittelszenarien.

Faktoren bei der Standortwahl

Bei der Standortwahl handelt es sich um eine konstitutive betriebliche Entscheidung, die schwer revidierbar ist und sunk costs mit sich bringt. Daher kommt dieser Entscheidung und den ihr zugrunde liegenden Kriterien bei der Vorbereitung eines Markteintritts besondere Bedeutung bei. Dennoch erfolgt die Wahl des Standortes nicht immer auf Grundlage rein betriebswirtschaftlicher Faktoren. Chinesische Unternehmen messen z. B. existierenden Netzwerken, einer chinesischen Community oder der Bekanntheit einer Region eine große Bedeutung bei (vgl. Tirpitz et al. 2011).

Ausschlaggebende Gründe russischer Unternehmen für die Wahl des Wirtschaftsstandortes Deutschland sind den Experten zufolge:

- die gute Infrastruktur
- das Image deutscher Geschäftspartner und Produkte
- die strategische Lage (Deutschland als Tor nach Europa)

Die Standortwahl innerhalb Deutschlands erfolgt im allgemeinen sehr rational und betriebswirtschaftlich relevante Faktoren wie die Nähe zum Markt und ggf. einem Finanzplatz, Verkehrsanbindungen, bestehende Geschäftskontakte vor Ort, günstige Investitionsmöglichkeiten, auf russische Kunden spezialisierte Dienstleister, eine effiziente Verwaltung sowie das Fachkräftepotential stehen im Vordergrund (vgl. für das Bundesland Hessen Harasche/Dimitrova 2010).

Vorhandene russische Communities spielen bei russischen Unternehmen in Bezug auf die Standortwahl kulturell bedingt eine eher untergeordnete Rolle. Tendenzen zu einer Art Community-Denken bzw. Verbandsbildung sind kaum erkennbar.

Dennoch berichteten einzelne Experten, dass sich insbesondere kleinere Unternehmen von Faktoren wie der Bekanntheit einer Region oder vor Ort existierenden, teils privaten Verbindungen leiten lassen. In der Folge führten Standortentscheidungen, die auf diese Grundlage getroffen worden sind, dann häufig zu Schwierigkeiten bei der Marktbearbeitung sowie in der Personalrekrutierung und -führung.

Nationale Umwelt Deutschland

In Deutschland allgemein haben russische Unternehmen am stärksten mit bürokratischen Herausforderungen (z. B. Steuersystem und -sätze, Erlangung von Aufenthaltserlaubnissen), Vor-

schriften zum Kapitaltransfer sowie allgemein herrschenden Vorurteilen gegenüber russischen Unternehmen zu kämpfen (vgl. auch Harsche/Dimitrova 2010: 26).

Die Bürokratie stellt zwar eine Herausforderung, jedoch keine Hürde dar. Lediglich der Umstand für jede Geschäftsreise nach Deutschland ein Visum zu beantragen, stellt ein Hemmnis dar (vgl. IHK Frankfurt am Main 2009). Einige der Experten berichteten jedoch, dass die Unternehmer häufig bereits an der Erlangung einer Aufenthaltserlaubnis scheitern. Die Ursachen hierfür sind verschieden und liegen teils in der restriktiven Politik einiger Bundesländer, teils in der schlechten Vorbereitung der Antragsteller begründet.

Aufgrund bestehender Kontakte sind die deutsche Sprache und Kultur zwar häufig nicht vollkommen fremd, eine russische Beratung wird jedoch bevorzugt. Auch verfügen nicht alle russischen Unternehmer über englische Sprachkenntnisse oder sind dazu bereit, sich auf die deutsche Sprache einzulassen. Das Ausmaß der Herausforderungen hängt stark vom individuellen Temperament und Vertrauensverhältnis zwischen den Geschäftspartnern ab. Interkulturelle Probleme sind daher als Produkt der individuellen Rahmenbedingungen zu verstehen und häufig das Ergebnis simpler Missverständnisse.

Vielmehr als in der individuellen Interaktion mit anderen Wirtschaftsteilnehmern beobachteten die befragten Experten daher Probleme der russischen Unternehmen innerhalb des deutschen Wirtschaftssystems an sich. Russischen Investoren mangelte es häufiger am Verständnis der sehr formalen deutschen Politik- sowie Rechts- und Verwaltungskultur mit ihren gegebenen indis-kutablen Regeln und Grenzen.

In der Folge bestünden zum Teil originelle Vorstellungen einzelner Investoren zu den Möglichkeiten einer Finanzierung mit staatlichen Fördergeldern.

Grundsätzliche Vorurteile gegenüber russischen Unternehmen finden sich sowohl in den neuen als auch den alten Bundesländern, wie die Experteninterviews zeigen. 35 Prozent der Deutschen mögen die Russen nicht sonderlich (Köcher 2008: 10). Denn Engagements russischer Unternehmen in Deutschland wecken häufig Ängste vor staatlicher Einflussnahme (Mangold 2008). Der damit einhergehende Wirtschaftsprotektionismus stellt für international tätige russische Investoren so auch eine große Herausforderung dar (vgl. auch Vahtra 2009: 16f.).

Herausforderungen im Marktumfeld

Im Marktumfeld stellen vordergründig Imageprobleme und Vorurteile gegenüber russischen Unternehmen sowie der bereits erwähnte Protektionismus die größten Herausforderungen dar. So können beispielsweise in der Tourismusbranche Ängste vor einer Konzentration russischer Gäste aufgrund des starken Engagements russischer Tourismusunternehmen beobachtet werden. Im industriellen Hochtechnologiebereich hingegen gäbe es mancherorts Befürchtungen, dass die russischen Investoren nur Interesse an den Anlagegütern eines zu akquirierenden Unternehmens haben und das Personal nicht weiterbeschäftigt werden. Wie stark ausgeprägt dieses Imageproblem russischer Unternehmen ist, variiert jedoch auch zwischen den Regionen und Branchen. Zum Teil hätten einzelne Negativbeispiele nach einer anfänglich positiven Haltung gegenüber dem russischen Investor zu einem Negativimage innerhalb der ganzen Branche geführt. Dementsprechend wichtig sei für russische Unternehmen, durch eine offene Kommunikation und transparentes Handeln Vertrauen zu schaffen, stellte einer der Experten heraus.

Das zweite zentrale Problem, das sich in den Experteninterviews gezeigt hat, ist die unzureichende Analyse des Marktumfeldes und eine mangelnde Lokalisation. Viele Unternehmen unterschätzten die Herausforderungen des Vertriebs und des Marketings in Deutschland, so dass bestehende Strategien nur ungenügend angepasst und z. B. einschlägige B2B-Datenbanken für das Marketing kaum genutzt würden. Teilweise sei anstatt der Ausrichtung des Vertriebs auf den deutschen Markt sogar eine Rückwärtsrichtung nach Russland zu beobachten gewesen. Nach Einschätzung einiger Experten würden die Unternehmen dem deutschen Markt zu wenig Aufmerksamkeit schenken, da man von einem Nachfragemarkt ausgeht und die Sättigung unterschätzt. Ferner werde der eigene Stand der Technik mitunter völlig überbewertet und die Notwendigkeit, Innovationen zu überführen, unterschätzt. Das erschwert in der Folge den Eintritt in Schlüsselmärkte.

Allerdings berichteten auch hier einige Experten, dass insbesondere große Unternehmen sich sehr erfolgreich in den deutschen Markt integrierten und lokalisierten. Bei Unternehmensakquisitionen wurden so auch sämtliche Strukturen beibehalten und lediglich um die russischen Kanäle in Absatz und Beschaffung ergänzt. Speziell im Bereich industrieller Hochtechnologien sei dies zu beobachten, was vermutlich auf die Internationalität dieser Branche zurückzuführen ist.

Herausforderungen auf Unternehmensebene

Auf Unternehmensebene ergeben sich Herausforderungen insbesondere in der kulturindividuellen Führung der Belegschaften. Der auf klaren Anweisungen basierende, sehr autoritäre und hierarchiegebundene Führungsstil russischer Unternehmen, der sich historisch bedingt entwickelt hat, führte zum Teil zu einer hohen Fluktuation unter den deutschen Führungskräften. Insbesondere bei Unternehmensakquisitionen hatte ein solch autoritäres, zuweilen gar autokratisches Auftreten der russischen Eigentümer bei der deutschen Belegschaft zu Missmut geführt und wirkte sich image schädigend für das gesamte Unternehmen aus. Auch intern ist daher eine transparente Unternehmensführung und offene Kommunikation essentiell für den Erfolg des russischen Investments.

Bis auf kleinere Unternehmen, die mit einer komplett russischen Belegschaft agieren, wird von vielen Unternehmen aber bewusst eine gemischte oder lokale Belegschaft angestrebt. Dabei ist der Mehrheit der Experten zufolge häufig zu beobachten, dass mit einem russischen Geschäftsführer gestartet, dann aber nach einiger Zeit die Notwendigkeit eines deutschen Geschäftsführers oder einer doppelten, deutsch-russischen Führungsspitze erkannt wird. Der letztendliche Wechsel zu einer gemischten Führungsspitze zieht dann idealer Weise eine konsequente Anpassung an den deutschen Markt und eine entsprechend positive Geschäftsentwicklung nach sich. Einige Experten betonten an dieser Stelle die Relevanz eines deutschen Geschäftsführers, der nicht nur erfahren im deutschen Markt und der jeweiligen Branche ist, sondern auch über umfangreiche sprachliche und kulturelle Kompetenz verfügt.

Eine solche interkulturelle Kompetenz ist neben der Unternehmensleitung auf deutscher und russischer Seite auch in der Belegschaft hilfreich und sollte entsprechend gefördert werden. Da russische Mitarbeiter häufig keine strikte Trennung zwischen Funktionen sowie dem Berufs- und Privatleben vollziehen, können die recht formale deutsche Arbeitskultur und die individuelle mehr oder weniger stark ausgeprägte Abschottung des Privatlebens unter Umständen missverstanden werden. Die Experten betonten daher, dass die Schaffung gegenseitigen Verständnisses enorme Bedeutung hat.

Hilfe und Unterstützung beim Markteintritt

Die verschiedenen Herausforderungen, mit denen sich ausländische Unternehmen bereits auf Ebene der globalen Umwelt des Ziellandes beim Markteintritt konfrontiert sehen, machen externe

Hilfestellung und Beratung sinnvoll, notwendig und vor allem ökonomisch. Welche Angebote von Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderern und privatwirtschaftlichen Dienstleistern russische Unternehmen nutzen und wie sie diese bewerten, ist bislang nicht erfasst worden. Allerdings machten die befragten Experten einige Angaben zur Inanspruchnahme derartiger Unterstützung beim Markteintritt:

Grundsätzlich bestehe immer Unterstützungsbedarf im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Planung des Markteintritts (Business Plan etc.) sowie der notwendigen administrativen Prozeduren.

Auch habe die Unterstützung im interkulturellen Dialog eine ganz besondere Bedeutung, um Missverständnisse verhindern bzw. ausräumen zu können. Ebenso könne dem Mythos der Benachteiligung und des Protektionismus gegenüber russischen Unternehmen, der häufig in einer mangelhaften Vorbereitung begründet ist, durch entsprechende Unterstützung bei der Vorbereitung des Markteintrittes entgegengewirkt werden.

Zur weiteren Gewinnung russischer Investoren werden allerdings auch Veränderungen auf deutscher Seite als notwendig angesehen. Hierzu gehören insbesondere weniger restriktive Aufenthaltsrechtliche Bestimmungen, mehr Transparenz in Bezug auf das Prozedere einer Unternehmensgründung sowie davon abzusehen, die deutsche Sichtweise als Maß zu nehmen und den russischen Unternehmern mehr zuzuhören.

3.6 Zwischenfazit I

Resümierend sahen die befragten Experten bei den russischen Unternehmen vor allem Nachholbedarfe bei der betriebswirtschaftlichen Planung (Marktanalyse, Business Plan), interkultureller Kompetenz (Führungsstil, Geschäftskultur), der Integration in den deutschen Markt (Geschäftskultur, Innovationsmanagement, Vertrieb/Marketing) sowie beim Verständnis des herrschenden Rechtsrahmens (Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Verwaltungsprozesse etc.).

In Kapitel 2.3 wurden bereits mögliche, mit dem Eintritt in einen fremden Markt einhergehende allgemeine Herausforderungen skizziert und graphisch dargestellt. Zusammenfassend und in Analogie dazu werden nun die in der Literatur sowie die von den befragten Experten benannten speziellen Herausforderungen russischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland in Abbildung 6 aufgezeigt. Die Kategorisierung erfolgt erneut in Anlehnung an die Umweltanalyse aus der Managementlehre. Aufgrund der Komplexität einzelner Herausforderungen lassen sich

diese durchaus auch anders einordnen. Die Darstellung ist daher als grundsätzliche Orientierung zu verstehen.

Abbildung 6: Herausforderungen beim Markteintritt russischer Unternehmen I

Quelle: Eigene Darstellung
auf Grundlage der Experten-
interviews



Die nachfolgende Unternehmensbefragung hat so nun zum Ziel, Aufschluss über die Sicht der russischen Unternehmen hinsichtlich notwendiger und nützlicher Planungs- und Vorbereitungsmaßnahmen sowie den subjektiv empfundenen Schwierigkeitsgrad der verschiedenen (operativen) Herausforderungen eines Markteintritts in Deutschland zu geben.

BRAND EXPERIENCE

BRAND COMMUNICATION

Integrated Communication
Unternehmens- und
Produktkommunikation
in Print, Online und im Raum

Communication Strategy
Ziele und Wege definieren

BRAND STRATEGY

Brand Implementation
Mitarbeiter involvieren

Corporate Design
unverwechselbar machen



Brand Positioning
Potentiale identifizieren

BUSINESS STRATEGY

Produkte und Leistungen
Organisation
Markt und Wettbewerb
Unternehmensgeschichte



LIVING BRANDS

kleiner und bold ist eine integrierte Brandingagentur. Wir analysieren Märkte, identifizieren Potentiale und entwickeln Markenstrategien. Auf dieser Grundlage gestalten, implementieren und kommunizieren wir klassisch, online und im Raum.

Unsere Arbeit ist vor allem Dialog, weil Marken individuelle Haltungen, Versprechen und Leistungen widerspiegeln. Wir geben diesen Ergebnissen dann Gestalt und Ausdruck, so dass sie im Markt auf Resonanz stoßen.

Erfolg messen wir daran, ob die Marke in den Köpfen und Herzen von Kunden und Mitarbeitern verankert werden kann. Nur so entstehen Living Brands. Und nur dann bekommen Marken jene Glaubwürdigkeit, die bei der Zielgruppe Attraktivität und Loyalität erzeugt.

4 Russian Companies Enter Germany: Unternehmensbefragung

4.1 Design und Durchführung

Aufbauend auf die Erkenntnisse aus der Desk Research und den Experteninterviews (vgl. Zwischenfazit I) erfolgte eine Befragung russischer Unternehmen. Die Befragung wurde mittels des bereits erprobten **EnterGermany**-Fragebogens (vgl. Tirpitz et al. 2011), der geringfügig modifiziert und an die Spezifika russischer Unternehmen angepasst wurde, durchgeführt. Dieser Fragebogen richtet sich an Unternehmen, die bereits in Deutschland ansässig sind oder planen, in der nahen Zukunft mit ihren Produkten oder Dienstleistungen in den deutschen Markt einzutreten. Der Fragebogen umfasst insgesamt 32 Fragen, die in zwölf Themenblöcke einschließlich allgemeiner statistischer Angaben zum Unternehmen aufgeteilt sind. Die Fragen wurden sowohl in deutsch als auch in russisch formuliert. Der zweisprachige Fragebogen soll gewährleisten, dass auch nicht Russisch sprechende Geschäftsführer oder Angestellte eines russischen Unternehmens den Fragebogen ausfüllen können.

Um die Teilnahmemotivation der Antwortenden nicht zu gefährden, waren nur wenige, grundlegende Fragen obligatorisch. Zudem sorgt eine so genannte Verzweigungslogik dafür, dass für einen Befragten irrelevante Fragen automatisch übersprungen werden.

Die Formulierung der einzelnen Fragen erfolgte unter Beachtung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Fragebogengestaltung und kulturspezifischer Besonderheiten der Zielgruppe (Berekoven et al. 2009; Bauer 2009: 249; Neelankavil 2007: 159ff.). Vor Beginn der Unternehmensbefragung wurde der Fragebogen im Rahmen eines Pretests ausgewählten Wissenschaftlern sowie Experten aus der Praxis vorgelegt. Dies führte zu geringfügigen Änderungen der Formulierungen, der verwendeten Ratingskalen sowie zur Korrektur kleinerer technischer Fehler.

Die Zuordnung der Unternehmen nach Größen- und Umsatzklassen erfolgt in Anlehnung an die in Deutschland und der EU verwendeten Definitionen (IfM Bonn 2010).

Die Zuordnung der Unternehmen zu einer Branche erfolgt nach der von den Vereinten Nationen entwickelten ISIC-Klassifikation (International Standard Industrial Classification, Revision 4).

Die befragten Unternehmen wurden über regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften, verschiedene Industrie- und Handels-

kammern, die Russische Handels- und Industriekammer, einzelne Praxispartner (BEITEN BURKHARDT, BDO), verschiedene russische Unternehmerverbände sowie die Kontaktdatenbank des GCME für die Befragungsteilnahme akquiriert.

Insgesamt konnten so 18 vollständig ausgefüllte gültige Rückläufe generiert werden. Geht man von ca. 1.600 russischen Unternehmen (Definition vgl. weiter oben) in Deutschland aus, entspricht die Stichprobengröße etwa 1,1% der Grundgesamtheit. Aufgrund der geringen absoluten Stichprobengröße wurde auf eine deskriptiv-statistische Auswertung verzichtet. Die Befragungsergebnisse werden daher qualitativ interpretiert. Sofern im Text relative Häufigkeitsangaben gemacht werden, dienen diese lediglich zur besseren Veranschaulichung der einzelnen Antworten. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung erheben keinerlei Anspruch auf Repräsentativität und sind als erster Anstoß für weitergehende Forschung auf diesem Gebiet zu verstehen.

4.2 Charakterisierung der befragten Unternehmen

Stichprobengröße

Insgesamt 18 in Deutschland tätige russische Unternehmen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

Zeitpunkt des Markteintritts der Befragten

Die befragten Unternehmen sind überwiegend innerhalb der letzten zwei Jahre in den deutschen Markt eingetreten. Lediglich eines war bereits innerhalb der letzten fünf Jahre und eines innerhalb der letzten zehn Jahre in Deutschland aktiv geworden.

Eigentumsstruktur der Unternehmen

Alle befragten Unternehmen befinden sich in russischem Mehrheitsbesitz. Dabei beträgt die geringste russische Beteiligungsquote 70%, die höchste 100%. Dies entspricht 1,3% der aktuell 1.438 mit mindestens 70% russischer Beteiligung in das deutsche Handelsregister eingetragenen Unternehmen (eigene Datenbankrecherche).

Position der Befragten im Unternehmen

Der Fragebogen wurde überwiegend von Assistenten der Geschäftsführung oder des Vorstands, vereinzelt auch von sonstigen Mitarbeitern ausgefüllt.

Branchen-/Sektorenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

Die antwortenden Unternehmen ordneten sich selbst folgenden Branchen zu:

- Baugewerbe
- Güterverkehr und Lagerhaltung
- Immobilienwirtschaft
- Beratende, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten
- Sonstige Dienstleistungen

Unternehmensgröße

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen handelte es sich um große Firmen, die in Russland über 500 Beschäftigte haben und weltweit jährlich mehr als 100 Mio. Euro Umsatz generieren. Die andere Hälfte der Unternehmen setzte sich zu gleichen Teilen aus Firmen ohne russische Muttergesellschaft und mit bis zu 10 Mio. Euro weltweitem Jahresumsatz sowie Firmen mit kleinen russischen Muttergesellschaften mit bis zu 50 Mitarbeitern und zum Teil über 100 Mio. Euro weltweitem Jahresumsatz zusammen.

Abbildung 7:
Größe der befragten
Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung



Herkunft der Unternehmen in Russland

Die russischen Muttergesellschaften der befragten Unternehmen haben ihren Sitz überwiegend in Moskau und St. Petersburg, was aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung dieser Regionen wenig überrascht. Weiterhin wurden die Komi Republik und die Oblast Swerdlowsk als Sitz der Firmenzentralen genannt.

Regionale Verteilung in Deutschland

Die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, ihren deutschen Firmensitz in Bayern zu haben. Die andere Hälfte der befragten Unternehmen verteilt sich relativ gleichmäßig auf Mecklenburg Vorpommern, Hamburg und Berlin.

Aus den wirtschaftsstarken Regionen Nordrhein-Westfalen und Frankfurt-Rhein-Main beteiligte sich damit leider kein Unternehmen an der Befragung.

Investitionsvolumina der Unternehmen

Bis auf ein Unternehmen, welches keine Angaben machte, gaben alle Befragten an, über 10 Mio. Euro in Deutschland investiert zu haben bzw. zu investieren.

Anteil deutscher Mitarbeiter

Hinsichtlich der Quote deutscher Mitarbeiter in den Unternehmen lassen sich die befragten Unternehmen in zwei gleichgroße Gruppen teilen: Die eine Gruppe beschäftigt überwiegend deutsche Mitarbeiter (80% - 100%), die andere hauptsächlich russische Mitarbeiter (0% - 5%).

4.3 Interpretation und Diskussion der Befragungsergebnisse

Nach der Charakterisierung der befragten Unternehmen erfolgt nun eine dem Erkenntnisinteresse und der Stichprobengröße der Studie folgende qualitative Interpretation der durch die Unternehmen gegebenen Antworten. Da die Items zu den meisten Fragen auf bipolaren Ratingskalen zu bewerten waren, werden so auch nur eindeutig von der Mehrheit aller Befragten gleich bewertete Items herausgestellt. Auf die Wiedergabe von Mittelwerten sowie absoluten und relativen Häufigkeiten wird aufgrund der Stichprobengröße verzichtet. Sofern möglich werden Bezüge zur weiter oben bereits diskutierten Literatur und den Erkenntnissen der Experteninterviews hergestellt.

Es versteht sich von selbst, dass die Ergebnisse aufgrund der Anzahl der befragten Unternehmen keinerlei Anspruch auf Repräsentativität erheben. Vielmehr zeigen sie in Verbindung mit den Erkenntnissen der Desk Research und der Experteninterviews mögliche Trends, die subjektive Meinung der Befragten, daraus resultierende Handlungsempfehlungen sowie weiteren Forschungsbedarf auf.

Bevorzugter Markteintrittsmodus

Die befragten Unternehmen nannten auf die Frage zu ihrem Markteintrittsmodus jeweils gleich häufig die Gründung einer Niederlassung, das Eingehen eines Joint-Ventures und die Übernahme eines deutschen Unternehmens (M&A). Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der Tatsache, dass ein Drittel der Unternehmen hierzu keine Angaben machte, kommt diese Verteilung mit großer Wahrscheinlichkeit zufällig zustande. Die Literatur und auch die Experteninterviews hatten gezeigt, dass russische Investoren in jüngster Zeit tendenziell M&As bevorzugen.

Motiv für den Markteintritt

Bis auf ein Unternehmen wurde von allen Befragten angegeben, dass man den Markteintritt in Deutschland vor allem als strategische Investition ansieht. Das korrespondiert auch weitgehend mit den Erkenntnissen der Desk Research und der Experteninterviews. Diese hatten gezeigt, dass russische Großunternehmen, die sich primär an der Befragung beteiligt haben, vor allem zur globalen Stärkung ihrer Wettbewerbsposition, Risikostreuung auf verschiedene Märkte sowie zur strategischen Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen internationalisieren.

Weiterhin nannte immerhin die Hälfte den Zugang zum deutschen Markt als weiteres wichtiges Motiv für den Markteintritt in Deutschland.

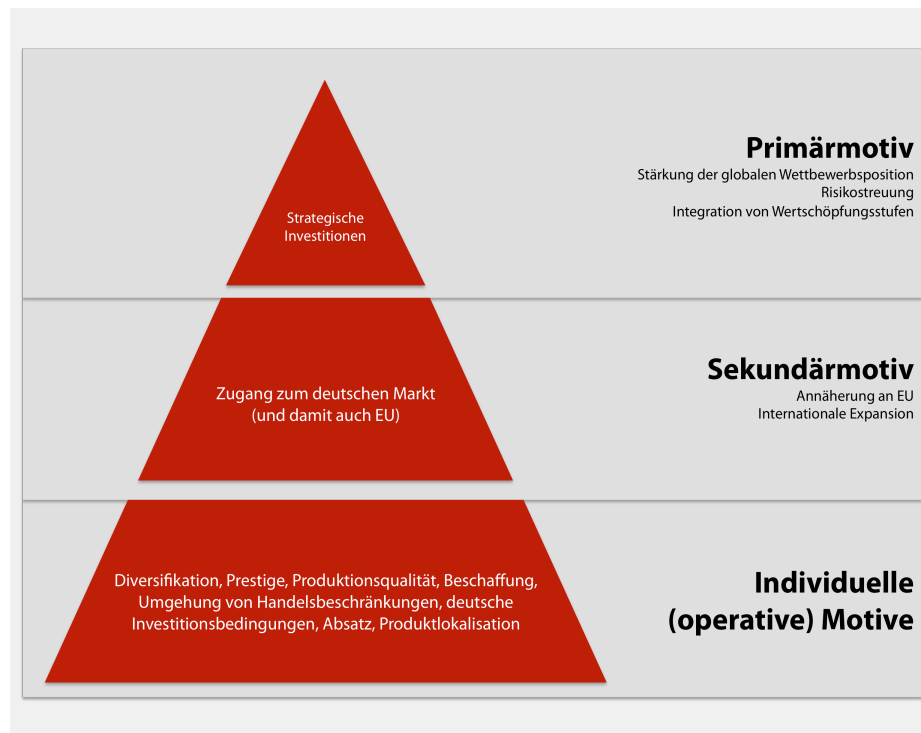
Jeweils drei Mal wurden außerdem die Motive Diversifikation, Prestige einer Investition in Deutschland, die hiesige Produktionsqualität, Beschaffungsorientierte Gründe, die Umgehung von Handelsbeschränkungen sowie die Ausnutzung der sehr guten Investitionsbedingungen in Deutschland genannt. Zwei Mal wurden jeweils das Absatzpotential des deutschen Marktes und die Lokalisation der eigenen Produkte genannt.

Das Interesse am deutschen Markt ist bei den befragten russischen Unternehmen demnach primär strategisch motiviert, während kurzfristige operative Beweggründe eher nachrangig sind. Vor dem Hintergrund der weiter oben diskutierten Erkenntnisse

zur Internationalisierung russischer Unternehmen erscheint das plausibel.

Abbildung 8: Motive der russischen Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung
auf Grundlage der Unter-
nehmensbefragung



Internationale Erfahrung der Unternehmen

Knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, vor ihrem Markteintritt in Deutschland bereits in anderen Auslandsmärkten aktiv gewesen zu sein.

Wenig überraschend waren bis auf eines dieser Unternehmen alle bereits in osteuropäischen Ländern aktiv. Jeweils zwei der Unternehmen gaben an, vor dem deutschen Markt auch in Nordamerika, Südostasien und Afrika tätig gewesen zu sein.

Die Hälfte der international tätigen Unternehmen war außerdem vor dem deutschen Markt bereits in mindestens einem anderen westeuropäischen Land aktiv.

Für ein Drittel der antwortenden Unternehmen stellte Deutschland aber dennoch den ersten Markt außerhalb Russlands dar.

Vorbereitung, Planung und Unterstützung des Markteintritts

Um zu verstehen, wie sich russische Unternehmen auf einen Markteintritt vorbereiten, wurden die Befragten gebeten, die folgenden Vorbereitungsmaßnahmen in eine Wichtigkeitsrangordnung (1 = äußerst wichtig; 7 = weniger wichtig) zu bringen. Diese

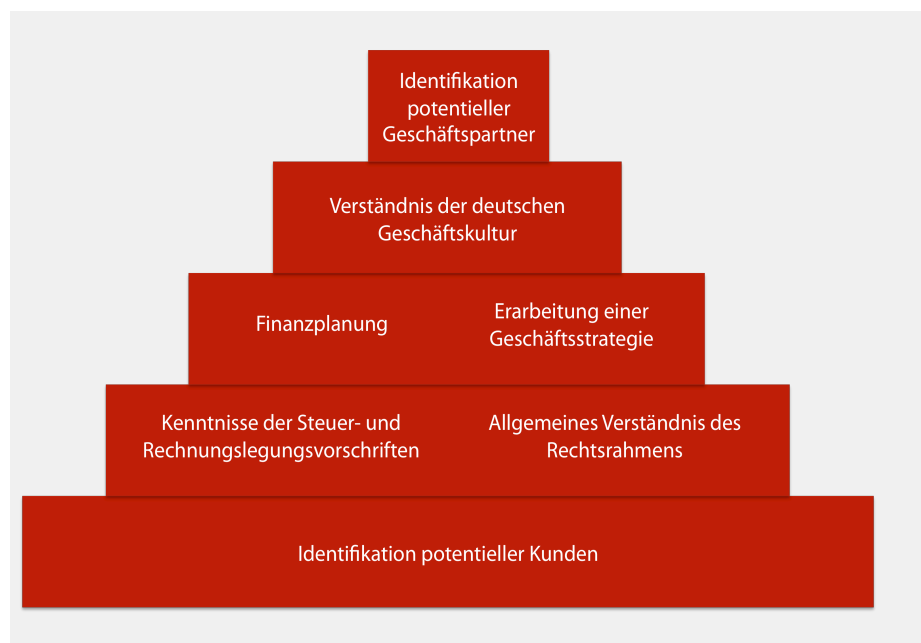
Maßnahmen hatten sich in der Literatur und den Experteninterviews als besonders wichtig und erfolgskritisch bei einem Markteintritt gezeigt:

- Finanzplanung
- Identifikation potentieller Kunden
- Identifikation potentieller Geschäftspartner
- Kenntnisse der Steuer- und Rechnungslegungsvorschriften
- Kenntnisse der deutschen Sprache
- Kenntnisse der arbeitsrechtlichen Bestimmungen
- Kenntnisse der aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen
- Allgemeines Verständnis des deutschen Rechtsrahmens
- Verständnis der deutschen Geschäftskultur
- Analyse des Zielmarktes
- Erarbeitung einer Geschäftsstrategie

Für jede der Maßnahmen wurde dann ein durchschnittlicher Rangplatz über alle befragten Unternehmen ermittelt. Im Ergebnis führte dies zu der nebenstehenden graphisch dargestellten Rangfolge.

Abbildung 9:
Vorbereitungs-
maßnahmen im
Rahmen eines
Markteintritts
(Rangfolge)

Quelle: Eigene Darstellung
auf Grundlage der Unter-
nehmensbefragung



Die Rangfolge verdeutlicht, dass die befragten russischen Unternehmen vor allem Wert auf die Identifikation potentieller Geschäftspartner und ein Verständnis der deutschen Geschäftskul-

tur legen. Weiterhin messen sie strategisch-planerischen Maßnahmen große Bedeutung bei.

Die Identifikation potentieller Kunden hingegen landet auf dem letzten Platz, während es die Maßnahmen „Analyse des Zielmarktes“, „Kenntnisse der arbeitsrechtsrechtlichen Bestimmungen“, „Kenntnisse der aufenthaltsrechtlichen Bestimmungen“ und „Kenntnisse der deutschen Sprache“ gar nicht erst unter die wichtigsten sieben Maßnahmen schaffen.

Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als dass die Experten die interkulturelle Kompetenz, also das Verständnis der deutschen Geschäftskultur, bei den russischen Unternehmen für verbesserungswürdig halten. Die Unternehmen selbst scheinen sich also der Notwendigkeit interkultureller Kompetenz durchaus bewusst zu sein, wenn es auch in der Praxis noch Nachholbedarf bei der Umsetzung gibt.

In einer weiteren Frage bewerteten die Unternehmen, wie nützlich bestimmte Informationsquellen für die Vorbereitung ihres Markteintritts in Deutschland sind. Die von allen Unternehmen deutlich als am nützlichsten bewertete Informationsquelle sind Unternehmensberatungen. Dies bestätigt die Aussagen der Experten, dass vor allem große russische Unternehmen auf professionelle Unterstützung setzen.

Gleich nach den Unternehmensberatungen würden die Unternehmen auf Wirtschafts- und Unternehmensverbände bei der Informationsbeschaffung setzen, gefolgt von Rechtsanwälten und Marktforschern sowie Messen und Banken.

Keinen größeren Informationsnutzen messen die Unternehmen hingegen der deutschen und russischen Industrie- und Handelskammer, Steuerberatern, Regierungsbehörden, Familie und Freunden sowie dem Internet bei. Allerdings muss dazu angemerkt werden, dass ein großes Industrieunternehmen unter den Befragten dem widersprach und auch die deutsche IHK und Regierungsbehörden als besonders wertvolle Informationsquellen nannte. Genauso standen zwei kleinere Unternehmen aus den Branchen beratende, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten sowie sonstigen Dienstleistungen dieser Einschätzung entgegen und befanden die Russische IHK und Familie und Freunde als eine besonders hilfreiche Informationsquelle.

Interessant ist an dieser Stelle, dass Messen nur im Mittelfeld der nützlichsten Informationsquellen auftauchen. Chinesische Unternehmen etwa messen ihnen eine herausragende Bedeutung für die Informationsbeschaffung vor einem Markteintritt in Deutschland zu (Tirpitz et al. 2011). Von den befragten russischen Unternehmen gaben aber nur die Hälfte an, sich bereits an einer deutschen Messe beteiligt zu haben – allerdings alle nur als Besucher und nicht als Aussteller. Die andere Hälfte, die sich bislang nicht

an deutschen Messen beteiligt hatte, gab an, dies künftig zu planen, jedoch wieder nur als Besucher und nicht als Aussteller. Weiterhin sollten die Unternehmen den Nutzen einer Messebeteiligung in Deutschland hinsichtlich der Kriterien Umsatzgenerierung, Imagepflege und Kooperationspartnersuche beurteilen. Während die Befragten den Nutzen einer Messebeteiligung zur Umsatzgenerierung und Kooperationspartnersuche sehr unterschiedlich beurteilten, waren sie sich bei der Imagepflege einig: Messen haben für sie insbesondere zur Imagepflege einen herausragenden Nutzen.

Ebenfalls konnten die Befragten angeben, welchen Nutzen sie den nachfolgenden Dienstleistungen für ihren Markteintritt zuschreiben:

- Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung
- Beratung bei der Standortwahl
- Markenberatung
- Finanzierungsberatung
- Informationen zu Exportbestimmungen
- Rechtsberatung
- Marktforschung
- Netzwerkveranstaltungen
- Organisation von Delegationsreisen
- Immobilienvermittlung
- Spezielle Informationen zum Standort Deutschland
- Strategieberatung

Einstimmig erkannten die Unternehmen den insgesamt größten Nutzen für ihren Markteintritt in der Rechtsberatung. Mit nur geringem Abstand nannten die Unternehmen so genannte Netzwerkveranstaltungen gefolgt von der Strategieberatung. Weiterhin erachteten die Unternehmen Steuer- und Finanzierungsberatung als überdurchschnittlich nützlich für ihren Markteintritt. Nur durchschnittlichen Nutzen messen die befragten Unternehmen der Markenberatung und Marktforschung zu. Allerdings sahen dies jeweils zwei Unternehmen aus dem Bereich beratender, technischer und wissenschaftlicher Tätigkeiten sowie sonstiger Dienstleistungen anders: Sie beschieden der Markenberatung und Marktforschung einen sehr großen Nutzen für ihren Markteintritt. Dies ist vermutlich auf die Komplexität der von diesen Unternehmen selbst erbrachten Leistungen und eine damit einhergehende Sensibilisierung für entsprechende Marketingmaßnahmen zurückzuführen.

Insgesamt zeigt sich damit analog zu den Vorbereitungsmaßnahmen, dass die russischen Unternehmen scheinbar großen Wert auf ein strategisches, gut geplantes Vorgehen unter Einbeziehung professioneller Berater legen.

Zum Teil könnte dies jedoch zum Nachteil des operativen Geschäfts und der Marktorientierung gehen. Die Mehrheit der befragten Experten hatte berichtet, dass die Unternehmen dem Markt und entsprechend der Identifikation potentieller Kunden zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Häufig liege diesem Verhalten die Annahme eines Nachfragemarkts zugrunde, da der Markt im Vorfeld nur unzureichend analysiert wurde.

Um das Gesamtbild der Vorbereitung des Markteintritts zu komplettieren, sollten die befragten Unternehmen auch mögliche Einflussfaktoren auf die Wahl ihres Standortes in Deutschland gewichten. Hier zeigte sich eine enorme Uneinigkeit zwischen den Unternehmen, auch unter Unternehmen der gleichen Branche. Tendenziell scheinen jedoch die Bekanntheit einer Region, finanzielle Anreize, bestehende Kontakte vor Ort und brachenabhängig der Zugang zu Forschung und Entwicklung (d. h. Universitäten, Forschungszentren, Industrieclustern) den stärksten Einfluss auf die Standortwahl zu nehmen.

Das korrespondiert so auch mit den Aussagen der Experten sowie der Studie von Harsche und Dimitrova (2010). Bis auf den Faktor „Bekanntheit einer Region“ erfolgt die Standortwahl damit primär aufgrund betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Eine russische Community spielt, wie es auch die Mehrheit der Experten beschrieb, für russische Unternehmen eine untergeordnete Rolle.

Hilfestellung und Unterstützung beim Markteintritt

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass russische Unternehmen Informationen über den Zielmarkt Deutschland im Vorfeld ihres Markteintritts bevorzugt bei professionellen Beratern wie Unternehmensberatungen, Verbänden, Rechtsanwälten und Marktforschern einholen. Zudem erachten sie besonders die Rechtsberatung, Netzwerkveranstaltungen und die Strategieberatung als wertvolle Dienstleistungen beim Eintritt in den deutschen Markt. Bei ihrer Standortwahl orientieren sich die Unternehmen unterschiedlich stark an verschiedenen Kriterien. Dennoch scheinen betriebswirtschaftliche Überlegungen dabei im Vordergrund zu stehen.

Zusätzlich zu diesen Angaben sollten die Unternehmen die verschiedenen Institutionen, deren Beratung und Unterstützung bei einem Markteintritt in Deutschland in Anspruch genommen werden können, bewerten. Am besten bewerten die befragten Un-

ternehmen die Beratung und Unterstützung, die ihnen von Rechtsanwälten zuteil wurde. Dabei sind Rechtsanwälte auch die einzige Institution, die von allen Befragten während des Markteintritts konsultiert wurde, was vermutlich in der Notwendigkeit juristischer Unterstützung im Gründungs- oder M&A-Prozess begründet ist. Gleichzeitig hatten die Befragten der Rechtsberatung auch bereits den größten Nutzen unter verschiedenen Dienstleistungen beschieden. Gleich danach folgt die Unterstützung durch Familie und Freunde, die allerdings nur zwei Drittel der Unternehmen in Anspruch genommen haben und in zwei Fällen (Industrie) auch als weniger hilfreich bewertet wurde. Gleiches gilt für die Unternehmensberatungen: Zwei Drittel der Befragten hatten deren Unterstützung in Anspruch genommen, in zwei Fällen aber als eher weniger hilfreich bewertet. Weiterhin wurde die Unterstützung von Marktforschern und regionalen Wirtschaftsfördergesellschaften positiv bewertet, allerdings hatten hier jeweils nur einige wenige Unternehmen Kontakt mit diesen Institutionen. Zur deutschen oder russischen Handelskammer, den Botschaften, Arbeitsämtern und Ausländerämtern hatten nur einzelne Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen Kontakt.

Herausforderungen eines Markteintritts

Im Zentrum der Unternehmensbefragung stehen die besonderen Herausforderungen, mit denen sich russische Unternehmen beim Markteintritt und der Markterschließung in Deutschland konfrontiert sehen. Bereits weiter oben wurden diese Herausforderungen anhand der drei Dimensionen „globale Umwelt Deutschland“, „Markt- und Branchenumfeld“ und „innerhalb des Unternehmens“ kategorisiert (vgl. Kapitel 3). Diese Einteilung wurde bei der Unternehmensbefragung beibehalten. Die befragten Unternehmen konnten die jeweiligen Herausforderungen hinsichtlich ihres empfundenen Schwierigkeitsgrades bewerten.

In der globalen Umwelt Deutschland sollten die befragten Unternehmen zunächst folgende Herausforderungen hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades bewerten:

- Allgemeine Verwaltungsprozesse/Bürokratie
- Zollbestimmungen
- Gründung eines Unternehmens
- Anforderungen deutscher Kunden
- Deutsche Sprache
- Erlangung einer Aufenthaltserlaubnis
- Erlangung einer Arbeitserlaubnis

- Gründungsfinanzierung
- Steuern und sonstige Abgaben

Interessanter Weise empfanden die befragten Unternehmen alle diese „Herausforderungen“ als eher weniger schwierig. Lediglich die Gründungsfinanzierung und die allgemeinen Verwaltungsprozesse bzw. die deutsche Bürokratie wurde von etwa der Hälfte der Firmen als tendenziell schwierig eingeschätzt.

Im Markt- und Branchenumfeld empfinden alle befragten Unternehmen vor allem die allgemeinen Vorbehalte, die gegenüber russischen Unternehmen bestehen, als besonders schwierige Herausforderung. Damit einhergehend wurde weiterhin ein entsprechender Protektionismus als Problem benannt. Geteilter Meinung waren die Befragten hinsichtlich der Gewinnung neuer Kunden. Während die einen dies für besonders schwierig halten, sehen die anderen hier keinerlei Probleme.

Weiteren Herausforderungen wie der Angst deutscher Unternehmen vor Industriespionage, der Identifikation geeigneter Zulieferer sowie der Erfüllung deutscher Qualitätsstandards oder der Kundenanforderungen messen die Unternehmen allesamt keine besondere Bedeutung bei.

Innerhalb des Unternehmens waren sich die Befragten einig darüber, dass vor allem die Unterschiede in der Arbeitsmethodik von Deutschen und Russen eine besondere Herausforderung darstellen. Außerdem bewertete die Mehrheit der Befragten die Kommunikation mit der russischen Muttergesellschaft sowie allgemein die deutschen Personalkosten als schwierig.

Weitere unternehmensinterne Herausforderungen wie etwa die Kommunikation zwischen deutschen und russischen Mitarbeitern, die Rekrutierung geeigneten Personals, arbeitsrechtliche Anforderungen, Umweltschutzbestimmungen, die deutschen Rechnungslegungs- und Steuerbestimmungen oder die allgemeine Kostenstruktur in Deutschland wurden nur in Einzelfällen als besonders schwierige Herausforderung bewertet.

Dass die unterschiedliche Arbeitsmethodik deutscher und russischer Mitarbeiter für die Unternehmen die größte unternehmensinterne Herausforderung darstellt, scheint vor allem ein Führungsproblem zu sein. Denn die Unternehmen haben jeweils zur Hälfte angegeben, überwiegend deutsche Mitarbeiter (80% - 100%) oder überwiegend russische Mitarbeiter (95% - 100%) zu beschäftigen. Jeweils eine ethnische Gruppe ist damit stets deutlich in der Minderheit, was zu Interessenkonflikten und interkulturellen Missverständnissen führen kann.

Globale Herausforderung des Markteintritts

Zusammenfassend werden die verschiedenen mit einem Markteintritt in Deutschland verbundenen Herausforderungen von russischen Unternehmen also insgesamt nicht als besonders schwierig empfunden. Bei chinesischen Investoren zeichnet sich hier ein anderes Bild: Sie empfinden einen Markteintritt in Deutschland tendenziell als eher schwierig (vgl. Tirpitz et al. 2011). Allerdings besitzen die Russen im Vergleich auch einen geographisch und kulturell besseren Zugang zum deutschen Markt.

Zukunftsplanung

Abschließend wurden die Unternehmen nach ihrer zukünftigen Planung und dem Stellenwert, den der deutsche Markt darin einnimmt, befragt.

Alle Unternehmen gaben dazu an, dass Deutschland für sie künftig deutlich mehr Relevanz als andere westeuropäische Märkte haben wird. Die Mehrheit misst Deutschland zukünftig sogar mehr Bedeutung als den osteuropäischen Ländern bei. Gleiches gilt für Nord- und Südamerika, Zentral- und Ostasien, Ozeanien und Afrika. Lediglich Südostasien wird für einige Befragte (Baugewerbe und Immobilienwirtschaft) in Zukunft bedeutender als Deutschland sein.

4.4 Zwischenfazit II

Die Befragungsergebnisse unterliegen aufgrund der geringen Fallzahl einigen Limitationen. Eine Generalisierbarkeit der Erkenntnisse ist daher ausgeschlossen. Dennoch zeichnen sie erstmals ein Bild der Aktivitäten russischer Unternehmen in Deutschland aus deren eigener Sicht und ermöglichen so einen differenzierten Blick auf die Markteintritte dieser Firmen in Deutschland. In Verbindung mit den Erkenntnissen der Desk Research sowie der Experteninterviews lassen die Befragungsergebnisse die Beantwortung der in Kapitel 1.2 formulierten Leitfragen zu.

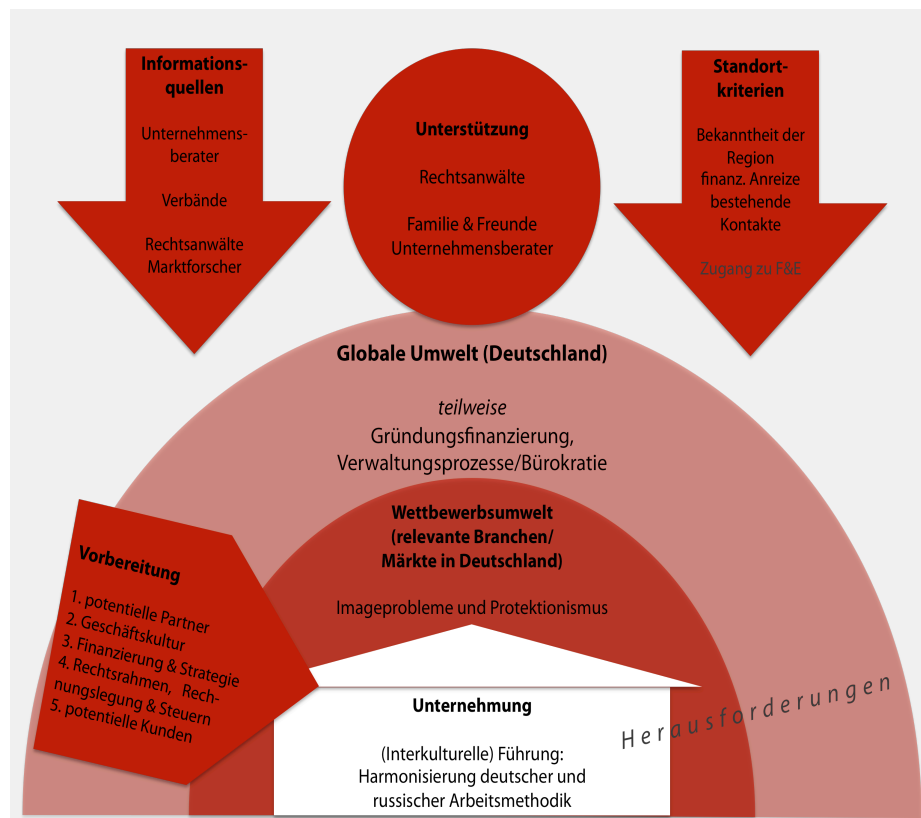
Russische Unternehmen investieren primär strategisch motiviert in Deutschland. Ein Großteil des Investitionsvolumens scheint von einigen wenigen großen Unternehmen getätigt zu werden. Die befragten Unternehmen gaben alle an, über 10 Mio. Euro in Deutschland zu investieren. Diese Unternehmen bereiten ihren Markteintritt zum Teil sehr gut vor und setzen auf die professionelle Unterstützung von Unternehmensberatern und Rechtsanwälten. Im Vorfeld ihres Markteintritts nutzen sie als Informationsquellen vor allem Unternehmensberater, Verbände, Rechts-

anwälte und Marktforscher. Messen wird weniger zur Information als vielmehr zur Imagepflege ein großer Nutzen zugeschrieben. Die Standortwahl innerhalb Deutschlands erfolgt aufgrund betriebswirtschaftlicher Überlegungen. In Deutschland allgemein stellen lediglich die Gründungsfinanzierung und die Bürokratie für einzelne Unternehmen eine Herausforderung dar. Im Markt- und Branchenumfeld sehen sich die Unternehmen jedoch mit Imageproblemen und damit einhergehendem Protektionismus konfrontiert. Innerhalb der Betriebe fordert insbesondere die interkulturelle Führung bzw. die Harmonisierung der deutschen und russischen Arbeitsweise die Unternehmen heraus.

Abbildung 10 fasst die Ergebnisse der Unternehmensbefragung graphisch zusammen.

Abbildung 10:
Herausforderungen
beim Markteintritt
russischer
Unternehmen II

Quelle: Eigene Darstellung
auf Grundlage der Unter-
nehmensbefragung



Abschließend werden im folgenden Kapitel sämtliche Erkenntnisse zusammengefasst und praktische Handlungsempfehlungen und Hinweise abgeleitet.

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie gibt Aufschluss über die Internationalisierung russischer Unternehmen und deren Markteintritte in Deutschland. Zu diesem Zweck erfolgten eine umfangreiche Auswertung existierender Publikationen sowie Interviews mit insgesamt elf Experten aus Wirtschaftsförderung und Verbänden und eine Befragung 18 größerer russischer Unternehmen. Im Ergebnis können eine allgemeine Charakterisierung der in Deutschland aktiven russischen Unternehmen sowie Aussagen insbesondere zu den Motiven und Herausforderungen dieser bei ihrem Markteintritt erfolgen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt und als Anstoß zu weiterer wissenschaftlicher und praktischer Auseinandersetzung mit dem Thema verstanden werden soll.

Das internationale Bild russischer Unternehmen wird dominiert von einigen großen Konzernen aus der Energie- und Rohstoffbranche sowie der Schwerindustrie. Ihre Internationalisierung, d. h. ihre Investitionstätigkeit im Ausland und die Erschließung fremder Märkte, schreitet mit hoher Geschwindigkeit voran.

Rückblickend begann die Internationalisierung russischer Unternehmen bereits Endes 19. Jahrhunderts mit Handelsaktivitäten. Während der Phase der zwei Weltkriege verringerten sich die Auslandsinvestitionen Russland jedoch drastisch. In der Folge führten die politischen Rahmenbedingungen während der Sowjetunion zu einem geringen Auslandsengagement und damit verbundenen Direktinvestitionen. Bis zum Ende der Sowjetunion waren weniger als 500 russische Unternehmen in OECD-Ländern aktiv. Mit dem Ende der Sowjetunion führte die Konsolidierung der russischen Wirtschaft zur Bildung einiger großer Konzerne. Das in dieser als „Cowboy-Kapitalismus“ bezeichneten Phase erfolgende Auslandsengagement russischer Unternehmen diente häufig primär der Exportunterstützung sowie der Kapitalflucht. Dies änderte sich etwa um die Jahrtausendwende: Die russischen Direktinvestitionen im Ausland werden seither von etwa 50 bis 60 großen Unternehmen aus der Energie-, Rohstoff- und Metallbranche dominiert. Ihre Internationalisierung folgt vor allem strategischen Zielen: Expansion in fremde Märkte, Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition, Ressourcensicherung sowie Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen. So internationalisieren sich auch nicht in gradueller Weise, sondern entwickeln sich sprunghaft von uni-nationalen zu globalen Unternehmen. Als Markteintrittsmodus bevorzugen diese Unternehmen

die Akquisition von oder Beteiligung an anderen Unternehmen im Zielmarkt.

Kleine und mittlere russische Unternehmen beschränken ein Auslandsengagement vielfach 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. Ihre Markteintrittsstrategie setzt häufig auf Markt- oder Technologienischen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich auch die insbesondere seit 2004 stark gestiegenen russischen Investitionsbestände im Ausland erklären: Sie gehen vor allem auf Firmenaufkäufe (M&A) 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.

Unter den vier BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) hat Russland mittlerweile eine herausragende Position als Auslandsinvestor inne: 2009 beliefen sich die weltweiten russischen Investitionsbestände auf 306,6 Mrd. USD; 2010 rangierte Russland als Quelle ausländischer Direktinvestitionen mit einem Investitionsfluss von 52 Mrd. USD auf Platz 8 (UNCTAD 2011, 2005; Bank of Russia 2011c). Dabei ist eine verlässliche Bestimmung der tatsächlichen russischen Auslandsinvestitionen aber nach wie vor schwierig aufgrund der anhaltend hohen Kapitalflucht.

In Deutschland sind Unternehmen aus der Russischen Föderation die in Bezug auf ihre Investitionsbestände wichtigsten BRIC-Investoren. Je nach Quelle variieren diese Investitionsbestände zwischen 2,7 Mrd. Euro und 7,2 Mrd. USD (Deutsche Bundesbank 2011; Bank of Russia 2011c). Die unterschiedliche Erhebungsmethodik dieser Bestände lässt jedoch den Schluss zu, dass ein Großteil der russischen Direktinvestitionen von einigen wenigen großen Unternehmen getätigt wird.

Zur Anzahl russischer Unternehmen in Deutschland gibt es ebenfalls sehr unterschiedliche Angaben. Nach eigenen Recherchen sollten aktuell etwa 1.611 in das Handelsregister eingetragene Unternehmen, die mindestens zu über 25% in Besitz einer juristischen oder natürlich russischen Person sind, in Deutschland bestehen.

Die Befragung von insgesamt elf Experten sowie 18 überwiegend großen und in Deutschland aktiven russischen Unternehmen konnte weiterhin erste Erkenntnisse zu den Markteintritten russischer Unternehmen in Deutschland liefern:

Schätzungsweise weit über die Hälfte der in Deutschland tätigen russischen Unternehmen sind KMU. Russische Unternehmen sind in zahlreichen Branchen tätig, ein Fokus liegt aber auf den Bereichen Tourismus, Logistik, Luxusgüter, Bau- und Rohstoffindustrie, Automobilzulieferung, IT und Handel.

Die internationalen Erfahrungen der hier tätigen Unternehmen werden hauptsächlich durch ihre Betriebsgröße bedingt: Während KMU sich vielfach in ihrer Internationalisierung auf die GUS-Länder beschränken und Deutschland dann der erste Markt außerhalb Osteuropas ist, ist Deutschland für russische Großkonzerne selten der erste Markt außerhalb Osteuropas, wenn auch einer der interessantesten.

Als Markteintrittsmodus bevorzugen Großunternehmen M&A, KMU häufig die Gründung von (kleinen) Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen.

In der Vorbereitung eines Markteintritts offenbaren sowohl die Experteninterviews als auch die Unternehmensbefragung verschiedene Nachholbedarfe. Grundsätzlich mangelt es vor allem KMU häufig an einem allgemeinen Verständnis der (bürokratischen) Rahmenbedingungen sowie des deutschen Wirtschaftssystems und tiefgehenden Kenntnissen der jeweiligen Branche bzw. des Marktes sowie der deutschen Geschäftskultur. Dies führt in der Folge häufig zu Missverständnissen zwischen Geschäftspartnern oder zu einer auf falschen Annahmen basierenden Geschäftsplanung (z. B. Nachfrage, expansiver Markt). Diese Nachholbedarfe werden scheinbar auch von den Unternehmen erkannt, gleichwohl sie in der Praxis also nicht vollständig umgesetzt werden: Die Identifikation von Geschäftspartnern, das Verständnis der deutschen Geschäftskultur sowie die Finanz- und Strategieplanung werden als wichtigste Vorbereitungsmaßnahmen gesehen.

Große Unternehmen haben diese Nachholbedarfe seltener, da sie besonders großen Wert auf professionelle Unterstützung durch Rechtsanwälte und Unternehmensberater setzen. Allerdings betrachten sie einigen Experten zufolge Firmenaufkäufe zuweilen als reine Finanzinvestments und verkennen die Notwendigkeit, nach einer erfolgten Akquisition strategisch oder gar operativ tätig zu werden.

Als Informationsquellen vor einem Markteintritt in Deutschland bemühen russische Unternehmen primär Unternehmensberatungen, Verbände, Rechtsanwälte und Marktforscher. Offizielle Stellen wie Industrie- und Handelskammern oder Behörden werden eher weniger – und wenn dann von kleineren Unternehmen – beansprucht. Messen sehen russische Firmen im Vorfeld eines Markteintritt vor allem als Instrument zur Imagepflege.

Die Standortwahl erfolgt bei russischen Unternehmen vor allem auf Grundlage betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Russische Communities spielen im Gegensatz zu anderen ausländischen Investoren eine eher untergeordnete Rolle. Allenfalls die Bekanntheit einer bestimmten Region wirkt sich positiv auf die Wahl eines Standortes aus. Gleichwohl lassen sich KMU gelegentlich aufgrund bestehender Beziehungen in eine Region zu ungünstigen Standortentscheidungen verleiten, was in der Folge zu Problemen bei der Marktbearbeitung und Personalrekrutierung führt.

In der nationalen Umwelt Deutschland stehen die russischen Unternehmen kaum vor schwerwiegenden, pauschalisierbaren Herausforderungen. Allenfalls fehlt es ihnen, wie bereits beschrieben, am allgemeinen Verständnis des deutschen Wirtschaftssystems und der zum Teil strengen Verwaltungsprozesse. Einer Vorbereitung oder Beratung zu aufenthalts-, arbeits- und gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen kommt daher besondere Bedeutung bei.

Im Markt- und Branchenumfeld zeigte sich das Image russischer Unternehmen in der deutschen Gesellschaft und Geschäftswelt als eine besondere Herausforderung. Sowohl die befragten Experten als auch die Unternehmen gaben dies an. Ein zweites zentrales Problem, das insbesondere die KMU unter den Firmen trifft, ist die oftmals unzureichende Analyse des Marktumfelds und eine mangelnde Lokalisation des Vertriebs und des Marketings, was zu Schwierigkeiten bei der Kundengewinnung führen kann. Große Unternehmen hingegen integrieren sich meist sehr gut in den deutschen Markt.

Auf der Ebene des individuellen Unternehmens ist die kulturindividuelle Führung der häufig gemischten Belegschaften die größte Herausforderung für russische Firmen, in denen traditionell autoritär geführt wird. Die Harmonisierung der deutschen und russischen Arbeitsmethodik und Führungskultur ist essentiell für die erfolgreiche Geschäftsentwicklung in Deutschland.

Vor diesem Hintergrund benötigen russische Unternehmen vor allem in den Bereichen der betriebswirtschaftlichen und juristischen Planung des Markteintritts (Business Plan, Rechtsrahmen, Lokalisation etc.) und der (interkulturellen) Kommunikation mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern Unterstützung. So werden allen voran auch die Rechtsberatung, Netzwerkveranstaltungen und die Strategieberatung als nützlichste Unterstützungsleistungen gesehen. Daher bewerten die befragten russischen Unternehmen wohl auch unisono die Betreuung durch Rechtsanwälte als äußerst gut. Mit einigem Abstand

folgen dann die Unternehmensberatungen und Marktforscher als hilfreiche Wegbereiter in den deutschen Markt.

Abschließend konstatierten sowohl die Experten als auch die befragten Unternehmen selbst, dass der deutsche Markt für sie zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werde – und das deutlich stärker als andere ost- oder westeuropäische Länder.

5.2 Handlungsempfehlungen

Aufbauend auf die oben zusammengefassten Erkenntnisse zur Internationalisierung russischer Unternehmen im Allgemeinen und deren Markteintritten in Deutschland im Speziellen werden nun Handlungsempfehlungen gegeben. Diese richten sich an die russischen Unternehmen selbst, deutsche Unternehmen, die in Kooperation oder Konkurrenz mit russischen Unternehmen agieren sowie Politik, Wirtschaftsförderer und Dienstleister, die russischen Investoren bei deren Markteintritten in Deutschland zur Seite stehen.

5.2.1 Russische Unternehmen

Russische Unternehmen sollten zunächst ein tief gehendes Verständnis für die mit einer Internationalisierung verbundenen Herausforderungen entwickeln.

Ein adäquates Mittel dazu ist die Nutzung spezialisierter Bildungsangebote durch Inhaber und Führungskräfte internationalisierender Unternehmen. Dies kann beispielsweise ein entsprechender MBA-Studiengang sein, der speziell auf die Bedürfnisse russischer Unternehmen eingeht. Idealerweise deckt dieser z. B. Themen wie Cross-Border-M&A, Post-Merger-Integration, Interkulturelle Kompetenz (unterschiedliche Geschäftskulturen, kulturadäquate Führung, Verhandlungen etc.) oder internationales Recht ab. Wichtig ist dabei, dass ein solches Programm in jedem Fall als deutsch-russische Kooperation erfolgt und durch Auslands- oder Praxisphasen auch die Erprobung der erworbenen Kenntnisse ermöglicht.

Derartige MBA-Programme existieren zum Teil bereits und sollten daher verstärkt in Anspruch genommen werden. Beispiele sind etwa der Deutsche MBA Moskau der Universität Magdeburg oder der MBA der EBS Oestrich-Winkel und der Moscow State University.

Weiterhin sollten Unternehmen sich unbedingt mit anderen Unternehmen über praktische Erfahrungen bei der Internationalisie-

rung austauschen. Für einen solchen Erfahrungsaustausch eignen sich etwa Verbände oder Veranstaltungen zu den Themen Außenwirtschaft und Internationalisierung. Ein solcher Erfahrungsaustausch führt kostenfrei zu erfolgskritischem Wissen, erweitert die eigenen Netzwerke und offenbart darüber hinaus möglicherweise Kooperationschancen.

Vorbereitung und Planung

Ein erfolgreicher Markteintritt erfordert grundsätzlich eine umfassende Vorbereitung und Planung. Dies beinhaltet eine genaue Analyse der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, der eigenen Stärken und Schwächen, der Wettbewerbssituation innerhalb des Zielmarktes, der Nachfrage und der damit verbundenen Kundenanforderungen. Idealerweise erfolgt die Erstellung eines Business Plans, da dieser auch regelmäßig für den Erhalt von Krediten oder Fördergeldern sowie bei der Beantragung von z. B. Aufenthalts- und Arbeitserlaubnissen für den oder die ausländischen Geschäftsführer erforderlich ist. Darauf aufbauend wird ein Projektplan für den Markteintritt in Deutschland erstellt, der die formale Gründung bzw. die Übernahme des Unternehmens, die notwendige Finanzierung, ggf. Personalrekrutierung oder Post-Merger-Integration, die Lokalisation von Marketing und Vertrieb sowie notwendige Kommunikationsmaßnahmen zerlegt in einzelne Schritte aufzeigt.

Neben dieser betriebswirtschaftlichen Vorbereitung kommt dem Verständnis der deutschen Geschäftskultur besondere Bedeutung zu, um von vornherein Missverständnisse zu vermeiden. So legen deutsche Geschäftsleute beispielsweise großen Wert auf Pünktlichkeit und eine sehr gute Vorbereitung auf einen Termin. Dies wird als Zeichen des gegenseitigen Respekts sowie von Professionalität gesehen. Weiterhin sind deutsche Geschäftsleute in der Regel sehr sachlich und trennen Geschäftliches strikt von Privatem. Russische Geschäftsleute sollten dies also wissen, damit Verhaltensweisen und Gesten nicht falsch gedeutet werden.

Die betriebswirtschaftliche und kulturelle Vorbereitung sollte also keinesfalls vernachlässigt werden, da die Studienergebnisse gezeigt haben, dass dies häufig der Grund für Schwierigkeiten im Markt ist. Auch kleine und mittlere Unternehmen sollten dies unbedingt berücksichtigen.

Vor dem Markteintritt in Deutschland sollten russische Unternehmen daher umfassende Informationen über den deutschen Markt und die hiesigen Rahmenbedingungen einholen. Hierfür eignen sich zahlreiche Informationsquellen, wie sie auch bereits von vielen größeren russischen Unternehmen genutzt werden. Dies sind vor allem Unternehmensberater, Verbände, Rechtsanwälte und Marktforscher.

Über die folgenden Weblinks erhalten Unternehmen grundlegende Informationen zum Standort Deutschland, einzelnen Branchen und rechtlichen Anforderungen. Ebenfalls lassen Sie darüber kompetente professionelle Berater finden, die bei der Vorbereitung und Durchführung des Markteintritts helfen.

- Checklisten des German Center for Market Entry www.entergermany.com/checklists.html
- Bundesverband der deutschen Industrie www.bdi.eu
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag www.dihk.de
- Bundesverband mittelständische Wirtschaft www.bvmw.de
- Germany Trade & Invest www.gtai.com
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater www.bdu.de
- Russischsprachige Anwälte in der EU www.адвокат.eu
- Bundesverband Deutscher Markt- und Sozialforscher www.bvm-net.de
- Statistisches Bundesamt www.destatis.de

Standortwahl

Die Standortwahl russischer Unternehmen erfolgt überwiegend aufgrund individueller und betriebswirtschaftlich sinnvoller Kriterien. Kundennähe, gute Verkehrsverbindungen und der Zugang zu Forschung und Entwicklung oder mögliche finanzielle Anreize sind hierbei wichtige Standortkriterien. Weiterhin sollten Steuern, sonstige Abgaben oder das Fachkräfteangebot mit in die Bewertung eines potentiellen Standortes einfließen. Die Bekanntheit eines Standorts sollte weniger ausschlaggebend für dessen Wahl sein.

Nachfolgende Internetquellen können für erste Informationen zu deutschen Standorten genutzt werden. Im konkreten Ansiedlungsfall sollte professioneller Rat hinzugezogen werden.

- German Business Portal www.german-business-portal.info
- Tatsachen über Deutschland www.tatsachen-ueber-deutschland.de
- Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland www.mitteldeutschland.com
- Germany Trade & Invest www.gtai.com

Herausforderungen des Markteintritts

Globale Umwelt Deutschland

Wie die Studie gezeigt hat, stellt die globale Umwelt Deutschland russische Unternehmen vor keine größeren Herausforderungen. Einzig der deutsche Rechtsrahmen und die damit verbundenen Verwaltungsprozesse stellen die Unternehmen gelegentlich vor

Schwierigkeiten und machen dementsprechend eine gute Vorbereitung notwendig. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick zu den für ausländische Unternehmer relevanten Regelungen des Aufenthalts- und Arbeitsrechts gegeben, da die Aufnahme einer selbständigen, unternehmerischen Tätigkeit ohne eine entsprechende **Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis** nicht möglich ist.

Das deutsche Arbeitsrecht formuliert zahlreiche Anforderungen, die an ausländische Arbeitnehmer bei einem Eintritt in den Arbeitsmarkt gestellt werden. Gleichzeitig wird ausländischen Arbeitnehmern jedoch auch eine Vielzahl von Möglichkeiten geboten, sich als Fachkräfte im deutschen Arbeitsmarkt zu etablieren. Die jüngste Reform arbeitsrechtlicher Regelungen, welche zum 1. Januar 2009 in Kraft getreten ist, unterstreicht diese Entwicklung. Durch den Abbau wesentlicher arbeitsrechtlicher Hürden wurde der Markteintritt für ausländische Arbeitnehmer erheblich erleichtert. Allerdings ist in den arbeitsrechtlichen Regelungen für ausländische Arbeitnehmer zwischen Arbeitnehmern mit und ohne deutschem Hochschulstudium zu unterscheiden.

Markteintritt ohne deutsches Hochschulstudium: Grundsätzlich haben sich ausländische Arbeitnehmer in Deutschland einer sogenannten „Vorrangprüfung“ zu unterziehen. Die Vorrangprüfung wird von der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt. Dabei wird geprüft, ob für die spezielle Arbeitsstelle neben dem ausländischen Bewerber auch ein Bewerber mit „Vorrang“ in Frage kommt. Einen solchen Vorrang haben nach deutschem Arbeitsrecht deutsche Staatsbürger, EU-Staatsbürger, Staatsbürger aus EEA-Staaten, Schweizer Staatsbürger, Staatsbürger der neuen EU-Mitgliedsstaaten mit einer Arbeitserlaubnis und ausländische Staatsbürger aus Drittstaaten mit uneingeschränktem Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt.

Ausgenommen von der Vorrangprüfung sind folgende Arbeitnehmer:

- Alle Absolventen (Universität oder technische Hochschule) eines EU-Mitgliedsstaates und deren Familienmitglieder.
- Hochqualifizierte Arbeitnehmer, Spezialisten und leitende Angestellte (Manager) mit einschlägiger beruflicher Erfahrung, denen ein Stellenangebot mit einem Mindestjahreseinkommen von 64.800 € vorliegt. Solche Arbeitnehmer erhalten umgehend eine unbefristete Niederlassungserlaubnis und Arbeitsberechtigung. Auch die Familienmitglieder sind in diesem Fall von der Vorrangprüfung befreit.
- Leitende Angestellte (Manager) und weitere Arbeitnehmer mit besonderen unternehmensspezifischen Kenntnissen, sofern

diese im Zuge einer unternehmensinternen Versetzung einer Arbeitsstelle in Deutschland zugewiesen werden.

Folgende Arbeitnehmergruppen müssen sich der Vorrangprüfung in jedem Fall unterziehen:

- Absolventen aus Drittstaaten (außerhalb der EU). Die Familienmitglieder dieser Arbeitnehmer sind wiederum von der Vorrangprüfung ausgenommen.
- Staatsbürger der neuen EU-Mitgliedsstaaten in jedem Berufsfeld, welches eine dreijährige Berufsausbildung in Deutschland erfordert.

Markteintritt mit deutschem Hochschulstudium: Jeder Person, die ein Hochschulstudium in Deutschland absolviert hat, ist es gestattet, sich in Deutschland aufzuhalten und zu arbeiten, sofern...

- die Person eine Arbeitsstelle antritt, die inhaltlich auf die persönliche Qualifikation aufbaut, die durch das Studium in Deutschland erlangt wurde.
- die Bezahlung und weiteren Arbeitsbedingungen der Arbeitsstelle nicht unter den Bedingungen vergleichbarer deutscher Arbeitnehmer liegen.

Absolventen aus Drittstaaten (nicht EU): Ausländische Staatsbürger aus Drittstaaten sind befugt, sich nach Abschluss ihres deutschen Hochschulstudiums bis zu einem Jahr zur Jobsuche in Deutschland aufzuhalten. Sofern ein konkretes Arbeitsplatzangebot vorliegt, kann eine Aufenthaltserlaubnis zur Ausübung einer Beschäftigung beantragt werden (§18 Aufenthaltsgesetz). Grundsätzlich muss hierfür der Lebensunterhalt des Antragstellers gesichert sein sowie ein gültiger Reisepass vorliegen.

Duldung von Spezialisten: Spezialisten, welche auf dem deutschen Arbeitsmarkt lediglich geduldet werden („Exceptional leave to remain“) können unter folgenden Voraussetzungen eine Aufenthaltserlaubnis zur Ausübung einer Beschäftigung beantragen:

- Abschluss einer dreijährigen qualifizierten Berufsausbildung.
- Zweijährige Arbeitserfahrung in Deutschland in einem Berufsfeld, welches mit der qualifizierten Berufsausbildung korrespondiert.

Gründung eines Unternehmens: Ausländischen Staatsbürgern aus Drittstaaten (nicht EU) kann eine Aufenthaltserlaubnis zur Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit erteilt werden, wenn...

- ein übergeordnetes wirtschaftliches Interesse oder ein besonderes regionales Bedürfnis besteht,

- die Tätigkeit positive Auswirkungen auf die Wirtschaft erwarten lässt und
- die Finanzierung der Umsetzung durch Eigenkapital oder durch eine Kreditzusage gesichert ist.

Diese Voraussetzungen sind in der Regel gegeben, wenn mindestens 250.000 Euro investiert und fünf Arbeitsplätze geschaffen werden. Im Übrigen richtet sich die Beurteilung der Voraussetzungen insbesondere nach der Tragfähigkeit der zu Grunde liegenden Geschäftsidee, den unternehmerischen Erfahrungen des ausländischen Staatsbürgers, der Höhe des Kapitaleinsatzes, den Auswirkungen auf die Beschäftigungs- und Ausbildungssituation und dem Beitrag für Innovation und Forschung. Somit wird auch hier die herausragende Bedeutung einer guten Vorbereitung (Marktanalyse, Business Plan etc.) deutlich.

Herausforderungen im Marktumfeld

Im Markt- und Branchenumfeld besteht für viele russische Unternehmen die größte Herausforderung in der **Überwindung bestehender Vorbehalte** und ihrem damit verbundenen vergleichsweise schlechten Image. Da über die Aktivitäten russischer Unternehmen in Deutschland bislang wenig bekannt ist bzw. die meisten Unternehmen eine geringe öffentliche Wahrnehmung erfahren, wird dieses Bild primär durch einige Aufsehen erregende Negativbeispiele geprägt. Daher sollten russische Unternehmen von Beginn ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland an Wert auf...

- eine gute Corporate Governance (im Sinne einer verantwortungsvollen und transparenten Unternehmensführung),
- den Aufbau einer starken positiven Marke sowie
- eine offene externe und auch interne Unternehmenskommunikation

legen.

Bei der Erarbeitung einer entsprechenden Strategie und deren Umsetzung sollte allein schon aufgrund kultureller Unterschiede auf professionelle Unterstützung zurückgegriffen werden. Die aufgeführten Weblinks sollen bei einer ersten Orientierung helfen.

- Deutscher Corporate Governance Kodex www.corporate-governance-code.de
- Grünbuch Europäischer Corporate Governance Rahmen <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0164:FIN:DE:PDF>
- Gesamtverband Kommunikationsagenturen www.gwa.de

Auch sollten ausländische Unternehmen in Deutschland von Beginn an versuchen, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu lokalisieren, das heißt an die Erfordernisse des deutschen Marktes und der hiesigen Kunden anzupassen. Das schließt auch die Besetzung von Schlüsselposition in Geschäftsführung und Marketing/Vertrieb mit lokalem Personal ein.

Unternehmensebene

Innerhalb der Unternehmen zeigen sich insbesondere die **Harmonisierung deutscher und russischer Arbeitsmethodik** und eine entsprechend **interkulturell kompetente Führung** als Herausforderungen.

Während in russischen Unternehmen traditionell eher autoritär geführt wird, führt ein derartiger Führungsstil bei deutschen Mitarbeitern zu Demotivation. Sie sind es gewohnt, an Entscheidungen teilzuhaben. Ein solch demokratischer bzw. partizipativer Führungsstil führt in der Regel zu einer deutlich positiveren Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsführung, einer starken Identifikation mit dem Unternehmen und damit auch einer höheren Produktivität und Innovativität.

Damit ein partizipativer Führungsstil Erfolg hat und die Leistung der Mitarbeiter tatsächlich positiv beeinflusst, ist auf einige Punkte zu achten:

- Die Entscheidungen, an denen die Mitarbeiter beteiligt werden, müssen eine erkennbare Relevanz für deren Arbeit haben.
- Es muss ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen den Entscheidungen und der Arbeitsleitung zu sehen sein.
- Die Partizipation muss mit den Werten und Normen der Mitarbeiter übereinstimmen.
- Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen darf nicht als Manipulationsversuch interpretierbar sein.

Weiterführende Informationen sowie Kontakte zu entsprechenden Experten gibt es u. a. bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung:

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung www.dgfp.de

Auch die in Deutschland anfallenden Personalkosten wurden vereinzelt als Herausforderung gesehen. Daher sollten sich Arbeitgeber frühzeitig zu den weitreichenden **Anforderungen des deutschen Arbeitsrechts** informieren. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Gründung eines Unternehmens, sind durch den ausländischen Unternehmer beim Markteintritt auch die rechtlichen Besonderheiten zu beachten, die sich bei der

Einstellung von Personal ergeben. Das deutsche Arbeitsrecht bringt zahlreiche Regelungen mit sich, die den Arbeitgeber sowohl verpflichten als auch berechtigen. Die Rechte und Pflichten eines Arbeitgebers bestimmen sich stets nach den im Einzelfall vorliegenden Umständen des Markteintritts und des Unternehmens. Im Folgenden wird lediglich ein Überblick gegeben:

Entgeltzahlungspflicht: Die Hauptpflicht des Arbeitgebers liegt in der Entlohnung durch Zahlung des Arbeitsentgeltes. Die Höhe des Arbeitsentgeltes kann zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer grundsätzlich frei vereinbart werden. Eine Besonderheit stellen hierbei „Tariflöhne“ dar, sofern Arbeitgeber und Arbeitnehmer tarifgebunden sind. Einen einheitlichen Mindestlohn gibt es in Deutschland nicht. Branchenspezifische Mindestlöhne (Arbeitnehmer-Entsendegesetz, Mindestarbeitsbedingungengesetz) können in Ausnahmen gelten.

Entgeltformen: Das Arbeitsentgelt kann durch den Arbeitgeber in verschiedenen Formen gezahlt werden. Hierbei wird u. a. zwischen den Begriffen Lohn, Gehalt, Vergütung und Gage differenziert. Im konkreten Einzelfall sollte für die Vertragsgestaltung ein Rechtsanwalt hinzugezogen werden.

Abzüge: Eine wesentliche Pflicht des Arbeitgebers ist es, die Lohnsteuer, den Solidaritätszuschlag und ggf. die Kirchensteuer einzubehalten. Zudem ist er zur Einbehaltung der Arbeitnehmeranteile an den Beiträgen zur Sozialversicherung wie Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung verpflichtet. Der Arbeitgeber hat die Steuern und Sozialversicherungsbeiträge richtig zu berechnen und an das Finanzamt respektive die Krankenkassen abzuführen.

Feiertagsbezahlung: Der Arbeitnehmer ist nicht verpflichtet, an Sonn- und Feiertagen zu arbeiten. Nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer auch an den gesetzlichen Feiertagen das Arbeitsentgelt zukommen zu lassen, welches er auch ohne gesetzlichen Feiertag erhalten hätte.

Aufwendungsersatz: Aufwendungen, welche dem Arbeitnehmer entstanden sind, müssen vom Arbeitgeber ersetzt werden, sofern der Arbeitnehmer die Aufwendungen im Rahmen seiner Arbeit gemacht hat und den Umständen nach für erforderlich halten durfte.

Abrechnung: Der Arbeitgeber ist verpflichtet jedem Arbeitnehmer einen schriftlichen Beleg über die Abrechnung des Arbeitsentgeltes auszustellen. Dieser schriftliche Beleg hat Angaben über die Art, die Berechnung, die Höhe und die Abzüge zu enthalten.

Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall: Alle Arbeitnehmer und Auszubildende, auch kurzfristig und geringfügig Beschäftigte, die dem Betrieb mehr als vier Wochen angehören, haben bei unverschuldeter Arbeitsunfähigkeit Anspruch auf Fortzahlung ihres, bei der für sie maßgebenden regelmäßigen Arbeitszeit zustehenden Arbeitsentgelts bis zu einer Dauer von sechs Wochen.

Arbeitsunfähigkeit liegt vor, wenn der Arbeitnehmer nicht oder nur mit der Gefahr, seinen Gesundheitszustand zu verschlechtern, fähig ist, seiner Arbeit nachzukommen. In der Regel entscheidet der behandelnde Arzt, ob der Arbeitnehmer arbeitsfähig ist.

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, dem Arbeitgeber unverzüglich, also ohne schuldhaftes Zögern, die Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer mitzuteilen.

Neben der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall hat der Arbeitgeber die Entgeltfortzahlung unter Umständen auch bei Kurmaßnahmen oder bei sonstigen persönlichen Hinderungsgründen zu gewährleisten.

Arbeitsrechtlicher Gleichbehandlungsgrundsatz / Benachteiligungsverbot: Nach Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Männer und Frauen gleichberechtigt und nach Abs. 3 darf niemand wegen seines Geschlechts, Glaubens, seiner Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat und Herkunft oder seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden.

Diese Grundsätze werden durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz insbesondere in Bezug auf den Schutz Beschäftigter vor Benachteiligungen näher ausgestaltet. Danach dürfen Beschäftigte nicht aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt werden. Als Beschäftigte gelten auch die Bewerberinnen und Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis.

Hilfe und Beratung in Anspruch nehmen

Die an dieser Stelle dargestellten Handlungsempfehlungen und Hinweise für russische Unternehmen geben nur einen ersten Überblick zum Umgang mit den Herausforderungen beim Markteintritt. Das Ziel ist an dieser Stelle, eine grundlegende Sensibilisierung zu erreichen sowie Unterstützungsangebote für russische Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland aufzuzeigen. Insbesondere durch eine gute Vorbereitung und das Bewusstsein für mögliche Herausforderungen, lassen sich viele der durch die Studie identifizierten Probleme minimieren oder gar vermeiden. Dabei gilt grundsätzlich, dass professionelle Hilfe von Unternehmensberatern, Rechtsanwälten oder auch Verbänden den einfachsten und erfolgversprechendsten Weg für einen Markteintritt in Deutschland darstellt. Die dafür möglicherweise

aufzubringenden Aufwendungen sollten Teil einer jeden Internationalisierungsstrategie sein und als notwendige, langfristige Investition in die Unternehmensentwicklung verstanden werden.

5.2.2 Politik, Wirtschaftsförderer und Verbände

Wie sich zeigt, gehört Deutschland für russische Investoren bereits zu den interessantesten Standorten in Europa. Die befragten Unternehmen bewerten Deutschland als zukünftig wichtiger als andere ost- oder westeuropäische Märkte.

Politik und Wirtschaftsförderung könnten zur weiteren Erhöhung der Attraktivität des Standorts also in erster Linie Verwaltungsprozesse vereinfachen oder für ausländische Unternehmen transparenter gestalten. Die Bürokratie an sich scheint auch kein besonders bedeutsames Problem für russische Unternehmen zu sein. Dass für jede Geschäftsreise nach Deutschland ein Visum beim deutschen Konsulat beantragt werden muss, ist für russische Unternehmer vielfach ein größeres Problem bzw. ein Hemmnis (IHK Frankfurt am Main 2009).

Innerhalb Deutschlands lassen sich russische Investoren zwar primär von betriebswirtschaftlichen Standortkriterien leiten, eine Differenzierung über entsprechende Marketingmaßnahmen und Serviceangebote ist aber dennoch vielversprechend. Neben der Erhöhung der Bekanntheit einer Region über klassische Werbemaßnahmen sollten von den Unternehmen besonders benötigte oder geschätzte Services zielführend für deren Anwerbung sein. Hier sollten die Durchführung so genannter Netzwerkveranstaltungen, die der Kontaktabahnung zwischen deutschen und russischen Unternehmen dienen, Seminare zur Geschäftskultur und sonstigen interkulturellen Fragen sowie die Bereitstellung von Kontaktdatenbanken mit auf ein russisches Klientel spezialisierten Dienstleistern (z. B. Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Steuerberater, Übersetzer etc.) vermutlich einen entsprechenden Mehrwert bieten. Einige Regionen oder einzelne Handelskammern sind mit diesem Ansatz bereits sehr erfolgreich.

5.2.3 Deutsche Unternehmen

Die Internationalisierung und der Markteintritt russischer Unternehmen in Deutschland sollten von deutschen Unternehmen auch als Chance verstanden werden. Denn in einer derart komplexen und globalisierten Wirtschaft, wie wir sie heutzutage vorfinden, sind Konkurrenten mitunter auch sehr interessant Koope-

rationspartner. Wie auch in Bezug auf andere aufstrebende Investoren sollte die Möglichkeit einer Co-opetition, also einer von Kooperation geprägten Konkurrenz, in Betracht gezogen werden (zur Emergenz von Kooperation unter Konkurrenten und der Co-opetition-Strategie vgl. Brandenburger/Nalebuff 1997; Axelrod 2006).

Vor allem russische KMU nutzen den Markteintritt in Deutschland, um eine Basis für den Ausbau internationaler Beziehungen zu etablieren. Dabei suchen sie häufig nach Kooperationspartnern aus dem deutschen Mittelstand (IHK Frankfurt am Main 2009). Deutsche Mittelständler sollten diese Chance nutzen, um sich selbst frühzeitig als z. B. Zulieferer oder Partner zu positionieren. Denn um qualitativ und technologisch auf internationalem Top Level mithalten zu können bzw. dort hinzugelangen, sind russische Firmen derzeit noch auf Know-how aus dem Ausland angewiesen. Umgekehrt erlangen deutsche Unternehmen mit Unterstützung eines russischen Partners einen leichteren Zugang zum russischen Markt.

Für große russische Unternehmen hingegen sind in Deutschland vor allem die Akquisition von oder Beteiligung an einem deutschen Unternehmen interessant. Sowohl zur Lösung des noch immer im deutschen Mittelstand weit verbreiteten Nachfolgeproblems als auch zur Eigenkapitalfinanzierung werden russische Unternehmen damit zu einer interessanten Option, insbesondere da ein solches Investment für sie häufig strategischen Charakter besitzt. Ängste vor der Verlagerung des deutschen Standorts oder dem Abzug von Schlüsseltechnologien oder -Know-how scheinen so auch eher unangebracht, wie die Studie gezeigt hat. Denn viele russische Unternehmen investieren in Deutschland gerade wegen der hiesigen Investitionsbedingungen. Im Falle chinesischer Unternehmen haben Studien (Sohm et al. 2009) sogar gezeigt, dass sich die Übernahme deutscher Unternehmen durch chinesische Investoren positiv auf deren wirtschaftliche Situation ausgewirkt hat und überdies neue Arbeitsplätze geschaffen wurden.

Nicht zuletzt bieten die nach Deutschland orientierten russischen Privat- und Geschäftsleute eine interessante Zielgruppe für den Absatz der eigenen Produkte und Dienstleistungen (z. B. Tourismus, medizinische Dienstleistungen, B2B-Services). In diesem speziellen Marktsegment gelang es russischen Unternehmen gar deutsche Unternehmen zu überholen, da diese diesen Markt bisher eher vernachlässigt haben (vgl. IHK Frankfurt am Main 2009; Harsche/Dimitrova 2010). Hier sollten deutsche Unternehmen wieder aufholen und insbesondere auch den B2B-Sektor verstärkt ins Visier nehmen. Wie die vorliegende Studie gezeigt hat, legen russische Unternehmen vor allem Wert auf Unternehmens-

und Rechtsberatung sowie Netzwerkveranstaltungen. Gleichzeitig bestehen entsprechende Nachholbedarfe in den Bereichen Good Corporate Governance, Unternehmenskommunikation und (interkulturelle) Personalführung. Deutsche Dienstleister haben hier noch enormen Nachholbedarf, können sich aber mit einem speziell auf russische Kunden zugeschnitten Angebot positionieren und auf diese Weise Wettbewerbsvorteile realisieren.

5.3 Ausblick

Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass in den deutschen Markt eintretende russische Unternehmen mit ihren Investitionen primär strategische, betriebswirtschaftliche Ziele verfolgen. Gleichzeitig zeigen sich noch Nachholbedarfe in der operativen Umsetzung. Dies offenbarte sich für die Bereiche betriebswirtschaftliche Planung, Verständnis des allgemeinen Rechtsrahmens, interkulturelle Kommunikation und Führung, Corporate Governance bzw. transparente Unternehmensführung und -kommunikation und Integration in den deutschen Markt.

Die zukünftige Forschung zur Internationalisierung russischer Unternehmen und speziell zu deren Markteintritten in Deutschland sollte neben der volkswirtschaftlichen stärker noch die betriebswirtschaftliche Perspektive einnehmen. So könnten zukünftige Forschungsfelder z. B. die folgenden sein:

- Erfolgsfaktoren russischer Markteintritte in Deutschland
- Corporate Governance und Kommunikationsstrategien russischer Unternehmen in Deutschland
- Leadership-Ansätze in russischen Unternehmen in Deutschland
- Potential der in Deutschland lebenden Russen als Fachkräfte und Dienstleister für russische Unternehmen in Deutschland

Quellen

- Axelrod, R. (2006): *The Evolution of Cooperation*. Revised Edition. New York: Basic Books.
- Bank of Russia (2011a): Time Series of Direct Investment of the Russian Federation (Balance of Payments Transactions) for 1993-2010. Stand 6. Mai 2011. Online: http://www.cbr.ru/eng/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/dir-inv_din_e.htm&pid=svs&sid=ITM_60018 (26.07.2011).
- Bank of Russia (2011b): Russian Federation: Outward Foreign Direct Investments, by Geographical Allocation, 2007-2010. Stand 26. Mai 2011. Online: http://www.cbr.ru/eng/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/inv_out-country_e.htm&pid=svs&sid=ITM_4401 (26.07.2011).
- Bank of Russia (2011c): Russian Federation: Outward Direct Investment as of December 31, 2009 (Equity and Debt Instruments). Stand 5. Mai 2011. Online: http://www.cbr.ru/eng/statistics/print.aspx?file=credit_statistics/dir-inv_out_country_e.htm&pid=svs&sid=ITM_586 (26.07.2011).
- Bauer, E. (2009): *Internationale Marktforschung*. 4. Auflage. München: Oldenbourg.
- BBC (2010): Russia 'to lose \$25bn in capital flight in 2010'. 30. November 2010. Online: <http://www.bbc.co.uk/news/business-11880031> (26.07.2011).
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2009) *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.
- BMWi (2009): *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik – Monatsbericht Mai 2009*. Online: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-05-2009,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (14.09.2010).
- Brandenburger, A. M./Nalebuff, B. J. (1997): *Co-Opetition*. New York: Crown Business Publishing.
- Buckley, P. J./Casson, M. C. (1976): *The future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Carlson, S. (1966): *International business research*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Carlson, S. (1975): *How foreign is foreign trade?* Uppsala: Uppsala University.

- Caves, M. (1982): *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Child, J./Rodrigues, S. B. (2005): *The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?* In: *Management and Organization Review*, 1 (3): 381-410.
- destatis (2011): *Außenhandel 2010 – Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland (mit Umsatz und Saldo)*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Deutsche Bundesbank (2010): *Bestandserhebung über Direktinvestitionen April 2010*. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank.
- Deutsche Bundesbank (2011): *Bestandserhebung über Direktinvestitionen April 2011*. Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank.
- Dunning, J. H. (1979): *Explaining changing patterns of international production: in defence of the Eclectic theory*. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, S. 269 - 295.
- Dunning, J. H. (1980): *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Nr. 1, S. 9-31.
- Dunning, J. H. (1988): *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Nr. 1, S. 1-31.
- Dunning, J. H. (1994): *Re-evaluation the benefits of foreign direct investments*. In: *Transnational Corporations*, Vol.3, Nr.1, S. 23 - 51.
- Dunning, J. H. (1995): *Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*. In: *Journal of International Business Studies*, Vol.26, Nr.3, S. 461 - 491.
- Dunning, J. H. (1999): *Forty years on: Amercian investment in British manufacturing industry revisited*. In: *Transnational Corporations*, Vol. 8, Nr.2, S. 1 - 34.
- Dunning, J. H. (2000): *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. In: *International Business Review*, Vol. 9, Nr.2, S. 163 - 190.
- Dunning, J. H. (2001): *The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future*. In: *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, Nr.2, S. 173 - 190.
- Dunning, J. H./Dilyard, J. R. (1999): *Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment*. In: *Transnational Corporations*, Vol. 8, Nr. 1, S. 1 - 52.

- Eriksson, K./Johanson, J./Maikgard, A./Sharma, D. D. (1997): Experiential knowledge and cost in the internationalization process. In: Journal of International Business Studies, Vol. 33, Nr.2, S. 337 - 360.
- Filippov, S. (2010): Russian Companies: the rise of new multinationals. In: International Journal of Emerging Markets. Vol. 5 No 3/4, 2010. S. 307 – 322.
- Forsa (2007): Das Russland-Bild der Deutschen. Online: http://www.unsererussen.de/fileadmin/Presse_PDF/2007/Charts_PK_Druckversion.pdf (10.04.2011)
- Forsgren, M. (2002): The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. In: International Business Review, Vol. 11, S. 257 - 277.
- Forsgren, M./Johanson, J. (1975): Internationell företagskonomi. Stockholm: Norstedts.
- FORTUNE (2010): FORTUNE Global 500 2010. In: FORTUNE Magazin, Ausgabe vom 26.07.2010. New York: Time Inc.
- Glowik, M. (2009): Market entry strategies. München: Oldenbourg.
- Grant, R. M. (1991): Porter`s competitive advantage of nations: an assessment. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, Nr. 7, S. 535 - 548.
- GTAI (2011): Wirtschaftsdaten kompakt: Russische Föderation. Stand Mai 2011. Berlin: Germany Trade & Invest.
- Harsche, Johannes/Dimitrova, Gergana (2010): Wirtschaftsbeziehungen zwischen Hessen und Russland – Strategien und Marktpotenziale. Report Nr. 788. Wiesbaden: HA Hessen Agentur.
- Hashai, N./Almor, T. (2004): Gradually internationalizing born global firms: an oxymoron? In: International Business Review, Vol. 37, S. 43 - 66.
- Hitt, M. A./Ireland, R. D./Hoskisson, R.E. (2003): Strategic management. Competitiveness and globalization. Mason, Ohio: Thomson Learning.
- Hohenthal, J. (2001): The creation of international business relationships. Uppsala: Uppsala University.
- IfM Bonn (2010): KMU Definition. Online: <http://ifm-bonn.org/index.php?id=67> (03.12.2010).
- IHK Frankfurt am Main (2009): Russische Unternehmen in Deutschland: Deutsche Bürokratie ist keine Hürde. Online: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/international/auslandsmaerkte/laenderkontakte/>

r/russland/special_2009/russische_unternehmen_in_deutschland/ (03.05.2011).

- Johanson J./Wiedersheim, P. E. (1975): The internationalization of the firm: four Swedish cases. In: *Journal of Management Studies*, Vol.12, S. 305 - 322.
- Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1977): The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nr.1, S. 23 - 32.
- Johanson, J./Vahlne, J.-E. (1990) : The mechanisms of internationalization. In: *International Marketing Review*, Vol. 7, Nr.4, S. 11 - 24.
- Kaartemo, V. (Hrsg.) (2007): New role of Russian enterprises in international business. Electronic Publications of Pan-European Institute 18/2007. Turku: Turku School of Economics.
- Kalotay, K./Sulstarova, A. (2010): Modelling Russian outward FDI. In: *Journal of International Management*. 16 (2010), S. 131 – 142.
- Köcher, Renate (2008): Das Russlandbild der Deutschen – das Deutschlandbild der Russen. Ergebnisse repräsentativer Bevölkerungsumfragen in Deutschland und Russland. Allensbach: Institut für Demoskopie Allensbach.
- Kunisch, S./Wahler, C. (2010): Deutscher M&A-Markt im „Tal der Tränen“ – Rückblick auf das M&A-Geschehen im Jahr 2009. *M&A Review*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Kutschker, K./Schmid, S. (2006): Internationales Management. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Liuhto, K./Jumpponen, J. (2001): International Activities of Russian Corporations – Where does Russian Business Expansion lead? The European Commission.
- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Macharzina, K./Engelhard, J. (1991): Paradigm shift in international business research – from partist and eclectic approaches to the GAINS paradigm. In: (ebd.): *Frontiers of International Business Research. Management International Review*, Vol. 31., Special Issue, S. 23 - 43.
- Mangold, K. (2008): Russische Investoren entdecken Deutschland. In: *Deutsch-russisches Wirtschaftsjahrbuch 2008/2009*. Münster: OWC Verlag. S. 14 – 16.

- Mclvor, R./Humphreys, P./Cadden, T. (2006): Supplier involvement in product development in the electronics industry: a case study. In: Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 23, S. 374 - 397.
- Neelankavil, J. P. (2007): International Business Research. New York: M. E. Sharpe.
- Pan, Y./Tse, D. K. (2000): The hierarchical model of market entry modes, In: Journal of International Business Studies, Vol. 31, Nr.4, S. 535-553
- Panibratov, A. (2010): Russian multinationals: entry strategies and post-entry operations. Electronic Publications of Pan-European Institute 15/2010. Turku: Turku School of Economics.
- Panibratov, A./Kalotay, K. (2009): Russian outward FDI and its policy context. Columbia FDI Profiles. New York: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment.
- Perlitz, M. (2004): Internationales Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Porter, M. E. (1990): The competitive advantage of nations. New York: The Free Press.
- Rasmussen, E. S./Jensen, J. M./Servais, P. (2008): Location and internationalization: are international firms just as sticky as local firms? In: Larimo, J. (ed.): Perspectives on Internationalization and International Management. Vaasa: University of Vaasa, Finland.
- Regierungskommission (2010): Deutscher Corporate Governance Kodex. Fassung vom 26. Mai 2010. Frankfurt am Main: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.
- Robock, S. H./Simmonds, K. (1989): International business and multinational enterprises, Boston: Richard D. Irwin.
- Schmid, S. (2006): Strategien der Internationalisierung. Fallstudien und Fallbeispiele. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Schulz, A. (2005): Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen. Spezielle Risiken erkennen – Chancen im Ausland richtig einschätzen. Eschborn: RKW Verlag.
- Sohm, S./Linke, B. M./Klossek, A. (2009): Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Spanninger, J. (2011): Hinkt Deutschland der Welt hinterher? – Jahresrückblick auf das deutsche M&A-Geschehen 2010. M&A Review. St. Gallen: Universität St. Gallen.

- Statistisches Bundesamt (2009): Verflechtung deutscher Unternehmen mit dem Ausland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Tesch, P. (1980): Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Tirpitz, A./Groll, C./Ghane, K. (2011): Chinese Companies Enter Germany – Herausforderungen chinesischer Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland. Berlin: GCME.
- UNCTAD (2005): Case study on outward foreign direct investment by Russian enterprises. Paper presented at the Expert Meeting on Enhancing the Productive Capacity of Developing Country Firms through Internationalization. Geneva: UNCTAD.
- UNCTAD (2006): World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. New York/Genf: United Nations.
- UNCTAD (2010): World Investment Report 2010. Investing in a Low-Carbon Economy. New York/Genf: United Nations.
- UNCTAD (2011): World Investment Report 2011 – Non-Equity Modes of International Production and Development. New York/Genf: United Nations.
- Vahtra, P. (2009): Russische Direktinvestitionen im Ausland. Weiterer Anstieg trotz der globalen Krise. In: Russland-Analysen Nr. 187 vom 11. September 2009. Bremen: Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen. S. 15 – 17.
- Vernon, R. (1966): International Investment and International trade in the Product Cycle. In: Quarterly Journal of Economics. Vol. 80, S. 190-207.
- Vernon, R. (1972): International trade: the product life cycle approach. In: Wells, L.T.: The product life cycle and international trade, Boston, Harvard University.
- Welge, K. M./Holtbrügge D. (2003): Internationales Management. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and hierarchies – analysis and antitrust implications. New York: The Free Press.
- WIPO (2010): World Intellectual Property Indicators – 2010 Edition. Genf: World Intellectual Property Organization.
- Zanger, C. (2006): Marketing. In: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.) (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. 4. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Zashev, P./Dezhina, I. (2010): Internationalisation of Russian small innovation companies: motives and limitations. Electronic Publications of Pan-European Institute 8/2010. Turku: Turku School of Economics.

ZEW (2010): M&A Report – Oktober 2010. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Zuchella, A./Scabini, P. (2007): International entrepreneurship, theoretical foundations and practices. London: Palgrave Macmillan.

Befragte Experten

Schultz, Phillip (2011): Telefonisches Interview vom 10. Mai 2011.
ISB Rheinland-Pfalz.

Malieva, Elena (2011): Persönliches Interview vom 11. Mai 2011. Invest in MV.

Goss, Norbert (2011): Telefonisches Interview vom 12. Mai 2011.
WTSH Schleswig-Holstein.

Krüger, Thomas (2011): Telefonisches Interview vom 12. Mai 2011.
WFS Sachsen.

Friebe, Arvid (2011): Telefonisches Interview vom 13. Mai 2011.
IMG Sachsen-Anhalt.

Renner, Peter (2011): Telefonisches Interview vom 16. Mai 2011.
DOM Deutsches Ostforum.

Nikitin, Sergey (2011): Persönliches Interview vom 30. Mai 2011.
Handels- und Industriekammer der Russischen Föderation,
Repräsentanz Berlin.

Hoffmann, Hans-Jörg (2011): Telefonisches Interview vom 07. Juni 2011.
LEG Thüringen.

Matekina, Elena (2011): Telefonisches Interview vom 10. Juni 2011.
NRW.Invest.

Huber, Svetlana (2011): Telefonisches Interview vom 17. Juni 2011.
Invest in Bavaria.

Terzenbach, Detlef (2011): Telefonisches Interview vom 31. Mai 2011.
HA Hessen Agentur.

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
B2B	Business-to-Business
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMEA	Council for Mutual Economic Assistance (auch Comecon)
d. h.	das heißt
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
EEA	European Economic Area
engl.	englisch(e)
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
f.	folgende
F&E	Forschung & Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investment
ff.	fortfolgende
GCME	German Center for Market Entry
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
HIK	Handels- und Industriekammer der Russischen Föderation
HWF	Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH
i. A. a.	in Anlehnung an
i. e. S.	im engeren Sinn
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPO	Initial Public Offering

ISIC	International Standard Industrial Classification
IT	Informationstechnologie
JV	Joint Venture
k. A.	keine Angabe(n)
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
ODI	Outward Direct Investment
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
OLI	ownership, location, internalization
sog.	so genannte(r)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TNC	Transnational Corporation
u. a.	unter anderem
u. E.	unseres Erachtens
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UK	United Kingdom
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USA	United States of America
USD	US-Dollar
vgl.	vergleiche
WIPO	World Intellectual Property Office
WTO	World Trade Organization
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktorientierte Markteintrittsmodi.....	16
Tabelle 2: Kooperationsorientierte Markteintrittsmodi	17
Tabelle 3: Hierarchieorientierte Markteintrittsmodi	18
Tabelle 4: Die weltweit größten russischen Unternehmen	22
Tabelle 5: Russische Unternehmen unter den Top 100 Transnationalen Unternehmen aus Transformations- ländern gemessen an den Auslandsaktiva 2008	23
Tabelle 6: Russische Unternehmen unter den Top 100 Transnationalen Unternehmen aus Transformations- ländern gemessen an den Auslandsaktiva 2009	23
Tabelle 7: Phasen der Internationalisierung russischer Unternehmen ...	26
Tabelle 8: Markteintrittsmodi und Strategien russischer Unternehmen nach Branchen	30
Tabelle 9: Russische M&As über 1 Mrd. USD im Jahr 2010.....	32
Tabelle 10: Anzahl russischer Greenfield-Investments weltweit von 2003 bis 2010	33
Tabelle 11: Geographische Verteilung des ODI der Russischen Föderation 2007 – 2010 (ausgewählte Länder).....	34

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie	4
Abbildung 2: Markteintrittsmodi (Integrationsgrad und Ressourceneinsatz).....	15
Abbildung 3: Mögliche Herausforderungen bzw. Risiken eines Markteintritts	20
Abbildung 4: Entwicklung des russischen ODI-Flusses 1992 - 2009	28
Abbildung 5: Internationalisierungsmotive russischer Unternehmen....	36
Abbildung 6: Herausforderungen beim Markteintritt russischer Unternehmen I.....	47
Abbildung 7: Größe der befragten Unternehmen	51
Abbildung 8: Motive der russischen Unternehmen beim Markteintritt in Deutschland.....	54
Abbildung 9: Vorbereitungsmaßnahmen im Rahmen eines Markteintritts (Rangfolge).....	55
Abbildung 10: Herausforderungen beim Markteintritt russischer Unternehmen II.....	62

Impressum

Herausgeber

German Center for Market Entry UG (haftungsbeschränkt),
c/o Freie Universität Berlin, D-12249 Berlin, Deutschland

Autoren

Alexander Tirpitz, M.A.
Constantin Groll, Dipl.-Pol.
Keywan Ghane, Jurist

Dank

Die Autoren danken...

- ...der BEITEN BURKHARDT Rechtsanwaltgesellschaft mbH – namentlich vor allem Dr. Christian von Wistinghausen, Hanna Slobodyanyuk und Dr. Thomas Fischer – für ihre inhaltliche Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie.
- ...der BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – namentlich vor allem Richard Wellmann jr. und Larisa Malkovskaya – für die Unterstützung bei der Unternehmensbefragung
- ...Sebastian Tirpitz für seine ehrenamtlichen und engagierten Zuarbeiten zum State of the Art und bei der Auswertung der Experteninterviews.
- ...Prof. Dr. Ingmar Geiger vom Marketing Department an der Freien Universität Berlin für seinen Rat und seine Unterstützung als Mentor und Beirat des German Center for Market Entry.
- ...dem gesamten Team von profund, der Gründungsförderung der Freien Universität Berlin.
- ...den befragten Experten der Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Kammern und Verbände sowie den Unternehmen, die diese Publikation durch ihre Anzeigenschaltung unterstützt haben.

Titelbild

© Katharina Wieland Muller / pixelio.de

Haftungsausschluss

Sämtliche Informationen und Handlungsempfehlungen in dieser Publikation wurden auf Grundlage sorgfältiger Recherchen zusammengestellt. Dennoch kann es durch Zeitablauf oder sonstige nicht beeinflussbare Umstände dazu kommen, dass die Informationen nicht mehr aktuell und dem Sachstand entsprechend korrekt sind. Daher übernehmen der Herausgeber und die Autoren keinerlei Gewähr für die Aktualität, Vollständigkeit, Richtigkeit und Qualität der bereitgestellten Informationen. Jegliche Haftung für Schäden, die sich aus der Nutzung der bereitgestellten Informationen ergeben, ist ausgeschlossen. Diese Publikation ist als eine Momentaufnahme und die darin enthaltenen Handlungsempfehlungen sind als Orientierungshilfe zu verstehen. Für konkrete, individuelle Fragestellungen ist stets ein entsprechender Experte zu konsultieren.

Copyright

© September 2011.

German Center for Market Entry UG (haftungsbeschränkt) Berlin.
Alle Rechte vorbehalten.

EnterGermany und das korrespondierende Logo sind eine eingetragene Marke des German Center for Market Entry UG (haftungsbeschränkt).