

Erfolgreiche Geschäfte in Russland

LEKTION 12

Hansjörg Müller
Prof. Dr. Rainer Wedde

Erfahrungsbericht: Erfolgreiche Engagements auf dem russischen Markt

Hinweis des Herausgebers

© 2/2007, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Management-Lehrgangs ist die EUROFORUM Verlag GmbH, Düsseldorf. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem/n jeweiligen Autor/en und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegt. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, optischem, photomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstige Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.



Hansjörg Müller

Hansjörg Müller ist seit 2007 Generaldirektor der russischen Tochtergesellschaft eines weltweit tätigen Konzerns im Bereich Telekommunikation und Zahlungssysteme. Er saniert das Unternehmen, das über eine eigene russische Produktion verfügt, restrukturiert es intern und richtet es am Markt neu aus.

2004 bis 2006 war er Generaldirektor der OOO UMDASCH SHOP-CONCEPT in Moskau. Die UMDASCH SHOPFITTING GROUP aus Amstetten/Österreich ist europäischer Marktführer für Marketingkonzepte und Ladenbau für den Einzelhandel. Er baute das russische Tochterunternehmen von der Nullphase an auf und etablierte es am Markt.

2000 bis 2004 war Hansjörg Müller Partner der MÜLLER & BARAULJA, Projekte West – Ost in Bayreuth, die er mit begründet hat. Das Beratungsunternehmen unterstützt westliche Firmen, vorwiegend aus dem mittelständischen Bereich, beim Markteintritt in den GUS-Staaten. Weitere Schwerpunkte sind die Personalsuche und das Lösen von Zollproblemen.

1996 bis 2000 war Hansjörg Müller beim mittelständischen Backmittelhersteller IREKS GmbH in Kulmbach für den Verkauf in die baltischen und GUS-Staaten verantwortlich. Er baute die dortigen Märkte auf und leitete die Errichtung einer russischen Produktionsanlage, die zu den erfolgreichsten deutschen Investitionen in Russland zählt.



Prof. Dr. Rainer Wedde

Prof. Dr. Rainer Wedde, Maître en Droit, ist Partner der Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Moskau. Er studierte Rechtswissenschaften in Tübingen, Aix-en-Provence, Dresden und Freiburg/Breisgau, absolvierte den juristischen Vorbereitungsdienst am Landgericht Dresden und war als wissenschaftlicher Mitarbeiter in Dresden tätig. In Kiel promovierte er zum deutsch-russischen Insolvenzrecht.

2001 erfolgte die Zulassung als Rechtsanwalt in Dresden, später in Berlin. Prof. Dr. Rainer Wedde war zunächst in Moskau als örtlicher Büroleiter einer deutschen Großkanzlei tätig, danach zwei Jahre als Rechtsanwalt im Berliner Büro einer internationalen Großkanzlei. 2005 wechselte er in das Moskauer Büro der Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, wo er 2006 zum Salary Partner ernannt wurde. Seit 2007 ist er Professor für Wirtschaftsrecht an der FH Wiesbaden.

Der Schwerpunkt der Tätigkeit von Prof. Dr. Rainer Wedde liegt im deutsch-russischen Gesellschaftsrecht, im Recht des internationalen Handels sowie im russischen Arbeitsrecht. Beiten Burkhardt berät internationale – vor allem deutschsprachige – Unternehmen bei allen Aspekten eines Russlandengagements, von der Vertragsgestaltung im Export über den Aufbau einer Vertriebsstruktur bis zum Aufbau einer eigenen Produktion in Russland. Prof. Dr. Rainer Wedde ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen zum russischen Wirtschaftsrecht und zu rechtlichen Fragen einer Investition in Russland. Er hält regelmäßig Vorträge zum russischen Recht.

Inhalt

	Zielformulierung	6
1	Warum nach Russland? Argumente für den Markteinstieg	8
1.1	Ausgangssituation in Deutschland	8
1.2	Drei alternative Weltmärkte zur Auswahl	8
1.3	Warum nach Russland?	8
1.3.1	Vorteile des russischen Marktes	9
1.3.2	Nachteile des russischen Marktes	9
1.3.3	Abwägung der Vor- und Nachteile – Synthese	9
2	Vorbereitung des Markteintritts im Unternehmen	11
2.1	Interne Bestimmungsfaktoren für den Markterfolg in Russland	11
2.1.1	Interne Bestimmungsfaktoren im Detail	12
2.1.2	Matrixorganisation als Hindernis	13
2.1.3	Faktor Zeit	14
2.1.4	Konzernstrukturen versus mittelständische Strukturen in Russland	14
3	Externe Vorbereitung des Markteintritts	16
3.1	Marktstudie	16
3.2	Messeteilnahme	17
3.3	Markterkundungsreise	18
4	Suche nach Unterstützung	20
4.1	Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens	20
4.1.1	Russische Witze zum Thema „Gemeinschaftsunternehmen“	20
4.1.2	Historie des Gemeinschaftsunternehmens OOO Maier & Iwanow	21
4.2	Alternative Unterstützungsmöglichkeiten	22
4.2.1	Unterstützung durch eigenes Personal	24
4.2.2	Unterstützung durch Organisationen	24
4.2.3	Unterstützung durch Beratungsfirmen	24
5	Erster Russland-Schock: Umgang mit dem Land	27
5.1	Jeder Markt hat sein Risiko	27
5.2	Die Geschäftskultur als Bestimmungsfaktor des geschäftlichen Risikos	27
5.2.1	Die Besonderheiten der russischen Geschäftskultur	28
5.2.2	Russische versus chinesische Geschäftskultur	29
6	Chancen Russlands erkennen und nutzen	31
6.1	Chancen im Vertrieb	31
6.1.1	Vertrieb über Handelspartner	31
6.1.2	Vertrieb über eigene Tochterfirma	32
6.1.2.1	Marktsegmentierung	33

6.2	Chancen in der Produktion	34
6.2.1	Marktzwänge als Grund für eine russische Produktion	34
6.2.2	Marktchancen als Grund für eine russische Produktion	35
7	Loyales Personal als entscheidender Faktor	37
7.1	Grundlage der Personalpolitik in Russland	37
7.2	Suche nach Personal	39
7.2.1	Suche nach dem Generaldirektor	39
7.2.1.1	Suchprofil für den Generaldirektor	41
7.2.2	Suche nach weiteren Mitarbeitern	43
7.3	Führung von Personal	44
7.3.1	Führungsstil zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft	44
7.3.2	Führungsstil innerhalb der russischen Tochtergesellschaft	44
8	Bürokratie in Russland: souveräner Umgang mit bürokratischen Hürden	46
8.1	Funktionsprinzipien der russischen Bürokratie	46
8.1.1	Folgen der Berichtspflichten für die Unternehmensführung	47
8.1.2	Beispiel für eine Berichtspflicht	48
8.2	Konsequenzen aus der russischen Bürokratie	50
8.2.1	Konsequenzen für das eigene Verhalten	50
8.2.2	Konsequenzen für den Personalbestand	51
8.2.3	Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit Ihres Russlandengagements	51
	Zusammenfassung	53
	Übungsaufgaben	55
	Lösungen	57
	Literaturverzeichnis	60
	Verabschiedung vom Lehrgang	61

Zielformulierung

Sie haben es schon fast geschafft – dies ist die letzte Lektion des Management-Lehrgangs Russland. Sie unterscheidet sich zudem deutlich von den bisherigen elf Lektionen dieses Lehrgangs. In dieser Lektion sollen wichtige Bedingungen eines erfolgreichen Engagements in Russland dargestellt werden.

Als wirtschaftlich handelnde Akteure gehen wir aus einem Grund nach Russland: um Geld zu verdienen! Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir über die Mittel verfügen, dies unter russischen Bedingungen tun zu können.

Die gesamtwirtschaftlichen Rahmendaten der Russischen Föderation zeigen deutlich nach oben: die Wirtschaft entwickelt sich stürmisch, neue Marktchancen eröffnen sich, russische Unternehmen treten als neue Mitspieler in der Weltwirtschaft auf. Russland ist derzeit einer der interessantesten Märkte der Welt und wird es in den kommenden Jahren auch bleiben.



Siehe dazu im Detail Lektion 1.

Der „Knackpunkt“ liegt nach unserer Erfahrung an anderer Stelle. Die Verhaltensweisen, die heute auf dem russischen Markt zum Erfolg führen, weichen in entscheidenden Punkten erheblich von denjenigen ab, mit denen wir im Westen oder anderen Ländern vorankommen. Das Ziel der vorliegenden Lektion besteht somit darin, Ihnen diejenigen Verhaltensweisen näherzubringen, mit denen Sie am Erfolg des russischen Marktes teilhaben können.

Durch ein Auslandssemester 1989/90 in Wolgograd, in der früheren Sowjetunion, kam Hansjörg Müller das erste Mal mit einer für ihn damals völlig fremden Gedankenwelt in Berührung. Er musste lernen, dass „vorwärts“ in Russland bedeutet, erst einmal einen Schritt zurück und dann drei nach links zu gehen, bevor zuerst im Zickzackkurs und dann unvermittelt blitzschnell nach vorne durchgestoßen wird. Über zahlreiche private und geschäftliche Kontakte tauchte er vollends in das Meer der russischen Andersartigkeit ein. Diese Erfahrungen sind die Grundlage, auf der er sich erfolgreich im Geschäft zwischen dem Westen und Russland bewegen kann.

Langjährige Beratung westlicher Unternehmen in Russland hat Prof. Dr. Rainer Wedde einen tiefen Einblick in die Strukturen wirtschaftlicher Tätigkeit und eines Investments in Russland verschafft. Gerade die Beratung im Spannungsfeld zwischen dem deutschen Mutterunternehmen und den Entscheidungsträgern in Russland führt vor Augen, in welchem hohen Maß Investments auf ein gegenseitiges Verständnis angewiesen sind.

Russland ist ein faszinierendes Land. Man sollte sich aber im Geschäftsleben davon nicht blenden lassen. Wenn das geschieht, hat man sofort verloren. Der russische Markt bestraft unangepasstes Verhalten erbarmungslos. Es kommt darauf an zu erlernen, mit den russischen Anforderungen richtig umzugehen. Dann bleibt die Faszination erhalten und der Erfolg kommt hinzu.

Bisher waren wir sowohl für mittelständische Unternehmen als auch für Konzerne in verschiedenen Branchen tätig, immer im russischen Umfeld. Die daraus resultierende, umfangreiche Praxiserfahrung möchten wir in dieser Lektion gerne an Sie weitergeben. An entscheidender Stelle werden wir Sie auf die unterschiedlichen Folgen aufmerksam machen, die sich aus ein und derselben Situation für mittelständische Firmen und Konzerne ergeben.

Die Besonderheit der vorliegenden Lektion macht auch ein anderes Vorgehen als in den übrigen Lektionen erforderlich. Die Lektion ist in der Form eines „*gesammelten Praxisberichts*“ gehalten, in dem wir Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen und Branchen – aber immer am russischen Markt – zu einer Einheit zusammenfassen. Im Verlauf der Lektion werden wir gemeinsam einen Leitfaden erarbeiten, der idealtypisch ein Russlandengagement von „A“ (erste Marktinformationen einholen) bis „Z“ (wir haben gemeinsam ein florierendes Tochterunternehmen aufgebaut) behandelt.

Schritt für Schritt gehen wir voran, entscheidende Etappen wie Personalsuche und -führung, Vertrieb, Umgang mit Partnerfirmen und staatlichen Organen werden ausführlich behandelt. Vor allem dem Erkennen und Umgehen von Fallstricken werden wir ausführlich Beachtung schenken.



Der *Leitfaden* gewinnt an Anschaulichkeit, wenn er mit einem konkreten Beispiel verknüpft wird. Nennen wir daher das als Beispiel ausgewählte deutsche Unternehmen, das nach Russland gehen möchte, in vorliegender Lektion die „*Maier GmbH*“.

Es ist nicht nur unvermeidlich, sondern auch beabsichtigt, dass in vorliegender Abschlusslektion Dinge wiederholt werden, die Sie bereits in den vorangehenden Lektionen erfahren haben. Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Der Praxisbericht hat auch die Funktion einer „abschließenden Klammer“ um die vorhergehenden Lektionen.
2. Die Wiederholung des zuvor Gelernten mit Beispielen aus der Praxis verstärkt den Lerneffekt, damit Sie möglichst vollständig von unserem Lehrgang profitieren können.

1 Warum nach Russland? Argumente für den Markteinstieg

1.1 Ausgangssituation in Deutschland

Die Maier GmbH ist ein alteingesessenes deutsches Unternehmen, das zwei Weltkriege überstanden hat und das in seiner Marktnische zu den führenden Anbietern zählt. Bis in die 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts gab es eine beständige Aufwärtsentwicklung. Inzwischen weht der raue Wind der globalisierten Weltwirtschaft dem Unternehmen immer stärker um die Ohren. Die Marktanteile stagnieren, der Kostendruck nimmt zu, die Gewinne sinken, man beginnt, von der Substanz aus der Vergangenheit zu leben. Eine Analyse der Situation kommt zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Chinesische Nachbauten sind von den Erzeugnissen der Maier GmbH qualitativ nicht mehr weit entfernt, dafür aber deutlich günstiger.
- In den Wachstumsjahren war die Kostenstruktur in der eigenen Produktion und Verwaltung an diese Herausforderung nicht ausreichend angepasst worden.
- Vom deutschen und den EU-Märkten alleine kann die Maier GmbH nicht mehr leben. Es werden zusätzliche Umsätze und Erträge benötigt, vor allem über den Gang auf neue Märkte der Welt.

Die Frage lautet: Wohin geht die Maier GmbH? Welche Weltmärkte sind lukrativ?

1.2 Drei alternative Weltmärkte zur Auswahl

Zurzeit gibt es drei regional voneinander abgrenzbare Weltmärkte mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten:

- Asien mit China im Zentrum,
- den indischen Subkontinent und
- Russland und die GUS-Staaten.

Für den Einstieg in jeden dieser drei Großräume gibt es zahlreiche Argumente. Nicht wenige deutsche Unternehmen, die es sich leisten können, steigen in alle drei gleichzeitig ein, um den Sprung auf die dort abfahrenden Züge nicht zu verpassen.

1.3 Warum nach Russland?

Eine gleichzeitige Eroberung aller drei Regionen übersteigt aber in der Regel die Kapazitäten eines mittelständischen Unternehmens. Daher müssen die Vorteile und Nachteile genau abgewogen werden.

1.3.1 Vorteile des russischen Marktes

- Großer Nachholbedarf sowohl bei Investitions- als auch bei Konsumgütern, vor allem in den riesigen Weiten des Landes außerhalb Moskaus.
- Stetig wachsende Kaufkraft im ganzen Land. Die Kaufkraft im Ballungsraum Moskau mit seinen ca. 30 Millionen Einwohnern ist bereits jetzt in Teilen höher als in Europa (über 50 Dollarmilliardäre in Moskau, übertroffen nur von New York).
- Auch außerhalb des Rohstoffsektors (Öl und Gas) hohes Wachstum in vielen Branchen, es entstehen neue Produktions- und Vertriebsstrukturen.
- Begründete Erwartung, dass diese Entwicklung über viele Jahre anhalten wird.
- Größte geografische Nähe aller drei genannten Weltmärkte zu Deutschland.

1.3.2 Nachteile des russischen Marktes

- Die Claims in den Wachstumsbranchen wurden in den wilden 90er-Jahren abgesteckt. Es wird immer schwieriger hineinzukommen, je länger man abwartet. Die Markteinstiegskosten nehmen daher zu.
- Das *Marktverhalten* ist – nach westlichen Maßstäben – intransparent, logisch nicht verstehbar, von der Bürokratie abhängig, spielt sich oftmals im Schattenbereich ab.
- Rasantes Wachstum der Löhne vor allem in den Ballungsräumen (Städte und Gebiete Moskau, St. Petersburg, Samara, Kasan, Omsk, Tjumen usw.), mitunter auch Fachkräftemangel.

1.3.3 Abwägung der Vor- und Nachteile – Synthese



Der Hauptnachteil ist o. g. *Marktverhalten*. Interessanterweise wird es in der Regel weder erkannt noch beachtet. Dieser Zusammenhang ist derart wichtig, dass er nochmals unterstrichen wird:

- Der „Knackpunkt“ für den wirtschaftlichen Erfolg in Russland ist das dortige Marktverhalten.
- Aus westlicher Sicht erkennt man diesen wesentlichen Fallstrick aber nicht oder unterschätzt ihn bei Weitem.



Um Ihnen und Ihrem Unternehmen dieses Lehrgeld zu ersparen, werden wir diesen Punkt in Kapitel 5, „Erster Russland-Schock: Umgang mit dem Land“, im Detail besprechen. Wenn Sie ihn verstehen lernen, können Sie das riesige Potenzial des russischen Marktes ausschöpfen.



Summa summarum lässt sich feststellen: Die Vorteile beim Gang auf den russischen Markt überwiegen klar die Nachteile. Also: „*Let's go east!*“



Aufgabe 1

- a. Warum sollte Ihr Unternehmen nach Russland gehen?
- b. Was muss Ihr Unternehmen unbedingt verstehen lernen, damit es am Potenzial des russischen Marktes teilhaben kann?

2 Vorbereitung des Markteintritts im Unternehmen

Wie auf jedem anderen Markt lässt sich die Summe der Bestimmungsfaktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg des Engagements der Maier GmbH in Russland entscheiden, in *interne* und *externe* Faktoren unterteilen:

- *Intern:* Einflüsse von innen, vor allem seitens der deutschen Muttergesellschaft Maier GmbH. Später, nach der Gründung, kommen Einflüsse aus der russischen Tochtergesellschaft OOO Maier hinzu.
- *Extern:* Einflüsse von außen, seitens des Marktes, der Wettbewerber, des russischen Staates.

In Kapitel 2, „Vorbereitung des Markteintritts im Unternehmen“, werden die internen Bestimmungsfaktoren, in Kapitel 3, „Externe Vorbereitung des Markteintritts“, die externen Bestimmungsfaktoren analysiert – immer konkret bezogen auf die besonderen Anforderungen des russischen Umfelds und Marktverhaltens.

2.1 Interne Bestimmungsfaktoren für den Markterfolg in Russland

Die Maier GmbH verfügt über eine Exportabteilung mit langjährigen Geschäftsbeziehungen ins europäische Ausland, nach Amerika und Südostasien. Sogar für den Kongo liegen Exporterfahrungen vor. Über Russland hat man viel gehört und gelesen. Die deutsche Presse berichtet über das Land nicht selten einseitig bis tendenziös negativ. Die Maier GmbH möchte nun ihre Geschäftspolitik beim Markteintritt in Russland an den gesammelten Exporterfahrungen von Amerika über Italien bis zum Kongo ausrichten.



Das wäre der klassische Weg in den Untergang! Zielgerichtet würde sich damit die Maier GmbH ihr eigenes Grab auf dem russischen Markt schaufeln.

Was ist der Grund für diese auf den ersten Blick harte Aussage? Russland ist ein Mikrokosmos für sich, zu dem es weltweit kein vergleichbares Land gibt. Die Russen sagen selbst, dass sie „nach Europa“ fliegen, wenn sie Berlin, Paris oder London besuchen. Sie bewegen sich außerhalb des uns vertrauten europäischen Rahmens und sind sehr stolz auf ihre Sonderrolle zwischen Europa und Asien. Diese drückt sich auch in einem spezifischen, einzigartigen Marktverhalten aus.



Zur Erinnerung aus Abschnitt 1.3.2:

Das *Marktverhalten* ist – nach westlichen Maßstäben – intransparent, logisch nicht verstehbar, von der Bürokratie abhängig, spielt sich oftmals im Schattenbereich ab.



Siehe hierzu auch *Lektion 1* und *2*.

Im weiteren Verlauf der Betrachtung werden wir diesen Zusammenhängen immer weiter auf den Grund gehen.

2.1.1 Interne Bestimmungsfaktoren im Detail

Um in Russland erfolgreich zu starten, muss sich die Maier GmbH intern richtig aufstellen. Dabei ist eine Reihe von Faktoren zu beachten:

- Die Grundeinstellung im Management der deutschen Muttergesellschaft muss passen. Die Entscheidungsträger der Maier GmbH müssen es schaffen, beim Herangehen an Russland alle bisherigen Exporterfahrungen beiseite zu lassen und das Russlandgeschäft von Null auf zu erlernen. Erfahrungen beim Export in andere Märkte sind auf Russland nur gelegentlich und dann mit größter Vorsicht übertragbar. Meistens ist nicht einmal das möglich.
- Dazu sollten die Entscheider bei der Maier GmbH als Persönlichkeitsmerkmal „ausgeprägte Kritikfähigkeit“ mitbringen. Auch gestandene Führungskräfte sollten dankbar für Ratschläge von Expertenseite sein und auf diese hören.
- Weitere Persönlichkeitsmerkmale der Entscheider sollten sein: interkulturelles Verständnis, Flexibilität, politische Denkweise. Denn die russische Wirtschaft ist vom Einfluss staatlicher Organe durchdrungen.
- Aus westlicher Sicht wichtig erscheinende Faktoren wie Produkt- oder Branchenkenntnis haben dagegen in Russland sehr viel weniger Bedeutung.
- Widerstehen Sie der Versuchung, alles im Detail planen zu wollen – das funktioniert in Russland ohnehin nicht! Es kostet Sie nur unnötige Ressourcen, die Sie besser in die Mitnahme unplanbarer Geschäfte investieren sollten.



Siehe zu Einzelheiten des interkulturellen Verständnisses auch *Lektion 2*.

2.1.2 Matrixorganisation als Hindernis

Wie viele modern geführte Unternehmen verwendet die Maier GmbH zur Steuerung ihrer Tochtergesellschaften weltweit eine Matrixorganisation. Der scheinbare Vorteil liegt auf der Hand: Verschiedene Länder lassen sich über *ein- und dieselben Mechanismen* effizient führen. Die besonderen russischen Verhältnisse führen aber dazu, dass dort *andere Mechanismen* gefragt sind als in vielen, vor allem westlichen, Ländern, weshalb die Anwendung der Matrixorganisation in diesem Land deutlich mehr schadet als nützt.

Der Grund: Eine Matrixorganisation baut auf westlichen Prinzipien wie flachen Hierarchien und offener Kommunikation auf. Sie kann deshalb nur in Tochtergesellschaften in Ländern funktionieren, die die gleichen oder zumindest vergleichbare Ordnungsprinzipien vertreten. Die russische Gesellschaft und dortige Unternehmen sind jedoch hierarchisch-archaisch strukturiert, offene Kommunikation nach westlichem Verständnis ist undenkbar. Hier stoßen zwei Ordnungsrahmen aufeinander, die nicht miteinander kompatibel sind. Versuche, eine Matrixorganisation westlicher Prägung 1:1 auf eine russische Tochterfirma zu übertragen, führen meist zu massiven Problemen, bis hin zum Konkurs der Tochtergesellschaft und zum Verlust der Position auf dem russischen Markt. Man sollte eine russische Tochtergesellschaft nicht über die Matrixorganisation von der Heimat aus fernsteuern oder mit Berichtspflichten überfrachten, wenn man wirtschaftlich erfolgreich sein will!



Dieser Punkt ist entscheidend, weshalb die Kernaussage wiederholt wird: In anderen Ländern mag die Führung der Tochter- durch die Mutterfirma über die Matrixorganisation funktionieren.

In Russland sollte dagegen das Führungsinstrument „Matrixorganisation“ unbedingt durch das Führungsinstrument „Multiplikatorlösung“ ersetzt werden. Das heißt konkret:

- In der Muttergesellschaft gibt es *einen (bzw. ganz wenige, ausgewählte)* Ansprechpartner für die russische Tochter, der unmittelbar an die deutsche Geschäftsführung angebunden ist, mit Weisungsbefugnis gegenüber den Abteilungsleitern aus der Matrix. Im Idealfall ist dieser Ansprechpartner selbst Teil der deutschen Geschäftsführung.
- Dieser eine Ansprechpartner ist somit bei der Muttergesellschaft als Multiplikator im Sinne der Tochtergesellschaft tätig und hält dieser „den Rücken frei“.
- Anderenfalls verschleißt sich die Tochtergesellschaft im beständigen Erklärungsnotstand gegenüber der Matrix der Muttergesellschaft, warum in Russland alles anders ist. Zu viele Abteilungsleiter wollen aus der Entfernung mitreden

und keiner übernimmt die Verantwortung für seine Entscheidungen.

- Diese Energien sollten besser an der Verkaufsfront investiert werden, dort wird das Geld verdient.

2.1.3 Faktor Zeit

Eine besondere Bedeutung kommt in Russland dem Faktor Zeit zu. Der russische Markt ändert sich wesentlich schneller als die Märkte in (West-)Europa. Neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen und vergehen mit einer *unglaublichen Geschwindigkeit*. Auch darauf muss die Maier GmbH ihre Organisationsstruktur ausrichten.



Während es in Deutschland üblich ist, etwa die Einstellung wichtiger Mitarbeiter oder das Anmieten von Büros umfassend zu planen und verschiedene Varianten zu vergleichen, ist dies in Russland und insbesondere in Moskau nicht möglich.

Sowohl der Personalmarkt als auch der Immobilienmarkt sind so schnelllebig, dass eine nach deutschen Maßstäben gründliche Planung und Überlegung dazu führen, dass der gute Bewerber bzw. das geeignete Büro nicht mehr auf dem Markt sind.

Entscheidungen müssen also *schnell* vor Ort getroffen werden, um Chancen des Marktes zu nutzen. Das ist ein weiteres, gewichtiges Argument für eine eigenständige Entscheidungsfindung der Tochtergesellschaft, unabhängig von der Matrixorganisation des Mutterunternehmens oder einer zu engen Anbindung an deutsche Entscheidungsebenen. Diese sind für den russischen Markt zu schwerfällig.



Eine gelungene Abrundung des Themas bietet der Artikel „Genügend Luft zum Atmen“, s. u. im Literaturverzeichnis. Er stellt die Unternehmensführung im russischen Umfeld plastisch dar.

2.1.4 Konzernstrukturen versus mittelständische Strukturen in Russland

Die Geschäftsführung der Maier GmbH beherzigt die Ratschläge ihres Russlandberaters. Sie hat erkannt, dass sie über folgende zwei Voraussetzungen verfügen muss, wenn sie auf dem russischen Markt Erfolg haben möchte:

1. Genügend Kapital für den Markteintritt und die Marktentwicklung, denn Russland ist nicht billig.

2. Überdurchschnittliche Flexibilität bei der Entscheidungsfindung. „Russische“ Entscheidungen werden vor Ort getroffen, nicht im Mutterhaus.

Diese beiden Faktoren lassen sich in Bezug zur Unternehmensgröße setzen, woraus folgende Tendenzaussage entsteht:



Kernaussagen sind:

- Je kleiner ein deutsches Unternehmen ist (Mittelstand), desto flexibler – russlandtauglicher – sind seine internen Entscheidungsstrukturen. Es fehlt dafür aber oft an der entsprechenden Kapitaldecke.
- Je größer ein deutsches Unternehmen ist (Konzern), desto besser – russlandtauglicher – ist es mit Kapital ausgestattet. Dagegen fehlt es nicht selten an der notwendigen Flexibilität bei der Entscheidungsfindung. Der „Super-GAU“ ist eine schwerfällige Matrixorganisation, bei der zu viele mitreden, Entscheidungen zu lange dauern und keiner die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen möchte, die in Russland notwendig/richtig sind, aber aus deutscher Sicht risikobehaftet/falsch *erscheinen*.

Die Geschäftsführung der Maier GmbH versteht jetzt, warum gerade der große deutsche Mittelstand in Russland häufig erfolgreicher agiert als Kleinunternehmen oder Konzerne. Es ist einerseits genügend Kapital vorhanden, andererseits hat man sich dort eine pragmatische, „hemdsärmelige“, schnelle Entscheidungsfindung bewahrt. Die Maier GmbH gehört in diesem Sinne zum großen Mittelstand, es liegen somit ideale Voraussetzungen vor, sich weiter mit dem Markteintritt in Russland zu befassen.

Auch Konzerne können sich diese Idealbedingungen schaffen, indem sie zur o. g. „Multiplikatorlösung“ greifen und ihre Matrixorganisation aus Russland weitgehend heraushalten.



Russland ist ein „superdynamischer“ Markt, der schnelle Vor-Ort-Entscheidungen verlangt. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!“ (Zitiert nach Gorbatschow.)



Aufgabe 2

- a. Was verhindert sehr oft den Erfolg deutscher Unternehmen in Russland?
- b. Welches Beispiel gibt es dafür?

3 Externe Vorbereitung des Markteintritts

Die Geschäftsführung der Maier GmbH sucht nun nach geeigneten Instrumenten, um den Markteintritt in Russland vorzubereiten. Als klassische Alternativen stehen zur Auswahl:

- Marktstudie
- Messeteilnahme
- Markterkundungsreise

3.1 Marktstudie

Die Maier GmbH gibt eine Marktstudie in Auftrag, in der die klassischen Felder Markt, Produkt, Wettbewerb und Preis untersucht werden. Sie erhält ein umfassendes Werk, analytisch und bezüglich der Kosten auf hohem Niveau.

Die praktische Umsetzbarkeit lässt jedoch leider sehr zu wünschen übrig. Zuerst versteht die Maier GmbH nicht warum, hat man doch eine weltweit führende Agentur mit der Erstellung beauftragt.



Hier gilt das Gleiche wie in Abschnitt 2.1.2, „Matrixorganisation als Hindernis“, beschrieben: Weltweit gültige Mechanismen lassen sich nicht 1 : 1 auf Russland überstülpen, weder in Fragen der Organisation noch bei der Marktanalyse.

Im Rahmen der genannten Marktstudie hat sich die Maier GmbH die Adressen, Ansprechpartner und Telefonnummern potenzieller russischer Kunden und Partner geben lassen. Die Kontaktaufnahmen aus Deutschland scheitern jedoch kläglich. Entweder rufen die russischen Partner nicht zurück, oder es wird viel gesprochen ohne konkretes Ergebnis. Mitunter soll der Maier GmbH gleich die Kontrolle über ihr eigenes Russlandgeschäft genommen werden, bevor es richtig begonnen hat.



Das Geheimnis des geschäftlichen Erfolgs in Russland lautet:

- Lobbying für die eigenen Produkte über Kontaktgeflechte und Netzwerke.
- Herstellen einer persönlichen Beziehung zu den jeweiligen Entscheidern.

In der klassischen deutschen Herangehensweise funktioniert das nicht. Es muss russisch gedacht, geplant und gehandelt werden.



Aus dem Hauptkapitel 2 rufen wir die wesentlichen externen Einflussfaktoren auf den geschäftlichen Erfolg in Erinnerung:

- Markt
- Wettbewerb
- Staat

Der *Markt* funktioniert im Wesentlichen analog zum Westen und kann deshalb mit westlichen Methoden in der Marktstudie untersucht werden.

Der *Wettbewerb* funktioniert teilweise wie im Westen. Zusätzlich verdrängen mächtige russische Firmen über Absprachen und unlautere Methoden Wettbewerber vom Markt, um weiter ihre Monopolpreise hochhalten zu können. Der russische Staat kämpft zwar dagegen an, richtet aber oft nicht viel aus. Dies sollte in einer seriösen Marktstudie von Anfang an berücksichtigt werden, weil es essenziell für den geschäftlichen Erfolg ist. Es gibt kleine Consultingfirmen, die darauf spezialisiert sind. Ihre nächste Marktstudie über Russland wird die Maier GmbH dort erstellen lassen.

Der *Staat* funktioniert komplett anders als im Westen. Jede Firma, egal ob originär russischen Ursprungs oder mit westlicher Muttergesellschaft im Rücken, unterliegt täglich dem administrativen Druck seitens staatlicher Organe. Arbeitsschutzbehörden, Brandschutzbehörden, Zoll, Steuerbehörden, Produktzertifizierung und viele andere staatliche Organe machen jeder Firma durch eine Unzahl an Bestimmungen und Kontrollen schwer zu schaffen. Manchmal hat man den Eindruck, dass der zuständige Inspektor angebliche Rechtsverletzungen gar erfindet, um gegen ein „Bakschisch“ (natürlich zum persönlichen Vorteil) die Firma von diesem Druck zu befreien. Auch diese Wirklichkeit sollte in einer seriösen Marktstudie entsprechend abgebildet und mit Lösungsmöglichkeiten versehen werden.



Hier gilt es einen persönlichen Kontakt zu den Prüfbehörden aufzubauen und mit ihnen zu kooperieren. Das kostet sehr viel Zeit, erfordert speziell dafür ausgebildete Mitarbeiter und kostet damit auch Geld. Eine andere Alternative gibt es nicht.

3.2 Messeteilnahme

Die Maier GmbH hat sich gemerkt, dass persönliche Kontakte und Netzwerke in Russland das A und O für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Wie kommt man als Newcomer schnell dazu? Natürlich über Messen. Besuchen Sie daher Messen, wenn Sie in Russland neu sind.



Nehmen Sie zu den Messeteilnahmen unbedingt eine Person *Ihres Vertrauens* mit, die Russland „aus dem Effeff“ kennt, die russisch spricht und *denkt*. Versuchen Sie Englisch als Kommunikationsmittel zu vermeiden. Sie können sich zwar mit vielen russischen Partnern auf Englisch unterhalten. Die wesentlichen Informationen – die über Ihren geschäftlichen Erfolg oder Misserfolg entscheiden – stehen aber zwischen den Zeilen und fallen in der Drittsprache Englisch unter den Tisch. Warum sind westliche Firmen in Russland immer so naiv?

Über russischsprachige Spätaussiedler steht vielen deutschen und österreichischen Firmen in der Heimat ein Reservoir zur Verfügung, aus dem diese Vertrauensperson rekrutiert werden kann. Dies ist ein großer Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten aus anderen Ländern. Es befinden sich darunter gute Leute, die es wert sind, wenn man ihnen eine Chance gibt. Die vereinfachte Gleichung „Er/sie spricht russisch, also kann er/sie automatisch diesen Markt bearbeiten“ stimmt so allerdings nicht. Fließende Russischkenntnisse sind nur eine von vielen Anforderungen, die diese Vertrauensperson gleichzeitig erfüllen muss. Zum Beispiel ist der Faktor „Loyalität“ nicht immer ausreichend ausgeprägt. Nicht immer beherrschen diese Personen die deutsche Kultur genauso gut wie die russische. Wer zur Sowjetzeit im behäbigen Umfeld einer Kolchose aufgewachsen ist und danach die Umbrüche in der alten Heimat verpasst hat, weil er seit Jahren in Deutschland lebt, kommt im dynamisch-kapitalistischen Russland von heute nicht mehr mit.



Wie grundsätzlich bei Personalfragen in anderen Bereichen gilt auch bezüglich der Spätaussiedler: viel Masse, wenig Klasse. Die wenigen Guten sind wirklich gut, diese gilt es herauszufiltern und zum Nutzen Ihres Unternehmens einzusetzen.

3.3 Markterkundungsreise

Nehmen Sie die Chance wahr und saugen Sie Russland, seine Faszination und seine Einzigartigkeit im Geschäftsleben in sich auf. Bereisen Sie das Land auch außerhalb Moskaus und machen Sie möglichst viele Termine, nicht nur bei Firmen, sondern auch bei staatlichen Organen. Je mehr Sie hier „trainieren“, desto besser kommen Sie mit russischen Situationen zurecht, wenn es darauf ankommt, und desto erfolgreicher können Sie das riesige Potenzial des russischen Marktes für Ihr Unternehmen ausschöpfen.



Auch hier gilt wieder: Nehmen Sie eine sprach- und landeskundige Person *Ihres Vertrauens* mit auf die Reise. Seien Sie gegenüber den Dolmetschern der anderen Seite vom Prinzip her misstrauisch.



Aufgabe 3

- a. Welche externen Bestimmungsfaktoren des Marktes sind in Russland ganz anders strukturiert als im Westen?
- b. Warum sollte in Russland die Kommunikation in der Drittsprache Englisch vermieden werden?

4 Suche nach Unterstützung

Die Maier GmbH entwickelt langsam ein Gespür dafür, dass der russische Markt eigene Anforderungen stellt, die mit den bisherigen Erfahrungen auf anderen Märkten nicht erfüllt werden können. Zum ersten Mal macht sich ein Gefühl mangelnder Orientierung oder gar Hilflosigkeit breit.

Dem soll Einhalt geboten werden. Bei der Maier GmbH macht man sich Gedanken, über welche Partner man Unterstützung bekommen kann. Da passt es ganz gut, dass gerade einige russische Firmen der Maier GmbH angeboten haben, ihr beim Markteintritt zu helfen. Der geschäftsführende Gesellschafter Hans Maier und sein Exportleiter Hubert Schulz treffen sich mit mehreren potenziellen Partnern. Nach langen Gesprächen steht für sie fest: Iwan Iwanow von Iwanow & Partner hat den besten Eindruck hinterlassen. Der Mann ist gebildet, weiß, wovon er spricht und hat ein einnehmendes Wesen.

4.1 Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens

Die Maier GmbH und Iwanow & Partner verabreden ein Gemeinschaftsunternehmen, an dem Maier 60 % und Iwanow 40 % halten. Maier bringt sein Technologie-Know-how ein, Iwanow hat die Kontakte zu Kunden. Gemeinsam finanzieren sie die Anlaufzeit im Verhältnis 60 : 40, wobei Maier mehrheitlich Finanzmittel einbringt und Iwanow als Sacheinlage das Büro- und Produktionsgebäude mit Grundstück.

4.1.1 Russische Witze zum Thema „Gemeinschaftsunternehmen“

Es ist sympathisch, dass russische Geschäftsleute im privaten Gespräch nicht verbergen, welche Ziele sie in der Regel mit einem Gemeinschaftsunternehmen verfolgen.



Drei Kostproben russischen Humors zum Thema Joint Venture:

- Ein russisches Huhn und ein deutsches Schwein verabreden ein Joint Venture. Das russische Huhn verspricht als Beitrag jeden Morgen ein Ei zu legen. Das deutsche Schwein fragt das Huhn, welchen Beitrag es seinerseits leisten soll. Antwortet das russische Huhn: „Ganz einfach, Du gibst den Schinken“.
- Ein Joint Venture funktioniert nach dem „Mercedes-3-G-Effekt“. Nach drei Jahren macht die deutsche Seite keine Gewinne mehr und die russische Seite hat drei Mercedes-Wagen mehr.

- Was ist ein Joint Venture? Am Anfang bringt der Russe Erfahrung und der Deutsche Geld ein – am Ende hat der Russe das gesamte Geld und der Deutsche ist um eine Erfahrung reicher ...

Unser russischer Geschäftsmann lacht beim Erzählen laut los und klopft sich vor Vergnügen auf die Schenkel. Wenn die Westler so naiv sind und sich über den Tisch ziehen lassen, seien sie selbst daran schuld. Warum haben sie sich nicht vorher über die Spielregeln auf dem russischen Markt informiert? Er selbst liest doch auch erst die Anleitung durch, bevor er ein neues Spiel beginnt, das er vorher nicht kannte. Dabei macht er ein treuherziges Gesicht und ist sich keiner Schuld bewusst.

4.1.2 Historie des Gemeinschaftsunternehmens OOO Maier & Iwanow

Die traurige Geschichte des Gemeinschaftsunternehmens ist in wenigen Stichpunkten schnell erzählt:

- In der Anlaufzeit hat Iwanow Maier die Probleme mit der russischen Bürokratie noch abgenommen.
- In der Anlaufzeit hat Iwanow Maier zu unwichtigen Kundenterminen mitgenommen, um den Eindruck einer offenen Marktbearbeitung zu erwecken. Die Verkäufe an wichtige Schlüsselkunden fanden immer im Verborgenen statt. Maier hatte nie eine Chance, von den Marktkontakten von Iwanow wirklich zu profitieren.
- Von Beginn an hat Iwanow Sondervereinbarungen mit Lieferanten und Kunden getroffen. Bei jedem Geschäft fließen ihm Extraprovisionen zu, natürlich inoffiziell und auf Kosten des Budgets von Maier.
- Parallel zum Joint Venture gründete Iwanow eine Firma auf den Namen einer Verwandten, die im gleichen Sektor tätig ist. Je mehr er das Know-how von Maier beherrschte, desto mehr verlagerte er das florierende Geschäft auf die Firma seiner Verwandten. Maier wunderte sich gleichzeitig über rückläufige Absätze auf einem boomenden Markt.
- Im Endeffekt ließ Iwanow die Kosten über das Joint Venture laufen, die Erträge über die Firma seiner Verwandten. Im Joint Venture hatte er eine Buchhalterin seines Vertrauens platziert, die er für ihre Kooperation großzügig belohnte.
- Nach drei Jahren waren die Vermögenswerte und das Know-how in den Händen von Iwanow. Maier stand mit leeren Händen da und bekam zusätzlich noch Ärger mit der russischen Steuerfahndung, weil er nicht gelernt hatte, mit der Bürokratie selbstständig umzugehen. Er hatte übersehen, seinen

umfangreichen Meldepflichten rechtzeitig nachzukommen. Iwanow hilft ihm jetzt nicht mehr, er hat ja schon alles.



Maier hat sich die *Kontrolle* über sein russisches Engagement aus der Hand nehmen lassen.



Wenn Sie in Russland erfolgreich Geschäfte machen wollen, streichen Sie das Wort „Gemeinschaftsunternehmen“ bzw. „Joint Venture“ aus ihrem Wortschatz. Funktionierende Gemeinschaftsunternehmen sind extrem selten anzutreffen.

Wenn Sie als Konzern dennoch auf die Zusammenarbeit mit einem russischen Partner angewiesen sind oder die angestrebte Branche dies erfordert, so prüfen Sie den Partner ausgesprochen genau, lassen sich umfassend beraten und versuchen, die Streitpunkte aus Russland ins Ausland zu verlagern (etwa über eine Projektgesellschaft im „neutralen“ Ausland).



Wichtig:

Wir sind als deutsche Gäste in unserem Gastland Russland tätig. Es steht uns nicht zu, darüber zu urteilen, ob diese Methoden gut oder schlecht sind. Wir können die Regeln auch kaum ändern, sondern haben sie zu akzeptieren. Wir müssen sie also kennen, damit wir ihnen ausweichen können. Wir sollten anerkennen, dass der russische Staat aktive Anstrengungen unternimmt, eine positive Geschäftskultur in seinem Land zu schaffen. Das geht nicht über Nacht, das muss wachsen.

4.2 Alternative Unterstützungsmöglichkeiten

Das Schöne an diesem Praxisbericht ist, dass wir jetzt die Uhr einfach drei Jahre zurückdrehen können. Nehmen wir an, dass der geschäftsführende Gesellschafter Hans Maier und sein Exportleiter Hubert Schulz sich gut beraten ließen und die Falle „Gemeinschaftsunternehmen“ rechtzeitig erkannten und vermieden. Andererseits braucht die Maier GmbH Unterstützung, von allein kann sie im rauen russischen Wind nicht auf Erfolgskurs segeln. Welche Möglichkeiten bestehen?

Hilfreich ist die Erstellung eines Anforderungsprofils, was der zu suchende Unterstützer können muss, damit er für die Maier GmbH von Nutzen ist:

- a. 100 % loyal gegenüber der Maier GmbH, d. h. fest verankert im westlichen Wertesystem (das sind mehr Russen als man in der westlichen Presse liest ...).
- b. Beherrschen der indirekten russischen Wege, firm im Umgang mit der russischen Bürokratie.
- c. Verankerung in den russischen Netzwerken, darüber Öffnen von Türen im Vertrieb.
- d. In etwa gleichwertige Ausprägung der deutschen und russischen Mentalität (= die Fähigkeit, sowohl deutsch als auch russisch zu denken). Die beiden Sprachen dienen nur als Hilfsmittel, dies zu erreichen.
- e. Praktische Erfahrungen in beiden Wirtschaftsräumen und Unternehmenskulturen.



Mehr braucht die Maier GmbH nicht! Sie sehen vor sich das *universelle Anforderungsprofil* für Russland für jedes westliche Unternehmen in *jeder beliebigen Branche*. Wer Mitarbeiter gewinnt, die genau diese fünf Punkte beherrschen, wird in Russland Erfolg haben.



Leider halten sich deutsche Unternehmen in Russland fast nie an dieses universelle Anforderungsprofil. So gesehen hat der russische Witzeerzähler aus Abschnitt 4.1.1 Recht, wenn er sagt, dass westliche Firmen die Gruben selbst graben, in die sie dann hineinfallen.

Bezüglich der Mehrheitsverhältnisse an der zu gründenden russischen Tochterfirma OOO Maier halten wir fest:



Die Maier GmbH muss in erster Linie darauf achten, die *Kontrolle* über die eigene Tochterfirma zu behalten. Dies ist nur möglich bei einer *100 %-Beteiligung*.

Dass dies nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung ist, wird im weiteren Verlauf des Praxisberichtes klar werden.

4.2.1 Unterstützung durch eigenes Personal

Eigenes Personal mit umfangreicher Russlanderfahrung in einer 100 %-Tochterfirma ist der Königsweg, wie jedes Unternehmen die Unterstützung einkaufen kann, die es dringend benötigt. Diese Unterstützung ist *dauerhafter* Natur.



Mehr dazu unten in Kapitel 7, „Loyales Personal als entscheidender Faktor“.

4.2.2 Unterstützung durch Organisationen

Zwischen der Entscheidung, nach Russland zu gehen, und dem Anlaufen einer funktionierenden Tochtergesellschaft mit eigenem Personal existiert naturgemäß eine zeitliche Lücke. In diesem Zeitraum hat die Maier GmbH Bedarf an professioneller Unterstützung. Eigene, zukünftige Mitarbeiter in Russland stehen dafür aber noch nicht zur Verfügung.

Zum *vorübergehenden* Schließen dieser Lücke sind bestimmte Organisationen geeignet. Dazu legt die Maier GmbH das „universelle Anforderungsprofil“ aus Abschnitt 4.2 an die Organisationen an, deren Hilfe sie sich einstweilen bedient, wie später auch an ihre russischen Mitarbeiter.

Es gibt zahlreiche Organisationen, die wertvolle Hilfestellung bieten, wie z. B.

- die Delegation der Deutschen Wirtschaft, eine Art Außenhandelskammer,
- die Handels- und Industriekammer der Russischen Föderation,
- den Verband der Deutschen Wirtschaft in der Russischen Föderation,
- die Wirtschaftskammer Österreich, konkret die Außenhandelsstelle an der Österreichischen Botschaft in Moskau,
- internationale Wirtschaftsverbände,
- politische Stiftungen und Netzwerke.

Je nach Kernkompetenz lassen sie sich Gewinn bringend einsetzen, solange es um *allgemeine* Dinge geht.

4.2.3 Unterstützung durch Beratungsfirmen

Wenn Sie tiefer gehende *Unterstützung im Detail* benötigen, kommen Sie um qualifizierte Beratungsfirmen nicht herum. Organisationen sind damit überfordert.



Wenn Sie hieran sparen, sparen Sie am falschen Platz. Eine gute Beratung „für ein paar Zehntausend Euro“ ist Gold wert, weil sie Ihnen in der Regel teures Lehrgeld erspart, das in die Hunderttausende bis Millionen Euro geht.

Nach den persönlichen Erfahrungen der Verfasser bieten internationale Beratungsfirmen in Russland mitunter schlechte Leistung für viel Geld. Es fehlt ihren international geschulten Mitarbeitern an der notwendigen Flexibilität im russischen Umfeld (Ausnahmen bestätigen, wie immer, die Regel).

Andererseits fehlt vielen Einzelberatern, die oftmals aus dem russlanddeutschen Umfeld stammen, das Verständnis für die deutsche Seite bzw. das Verständnis für komplexe Zusammenhänge in der Unternehmensorganisation.



Auch hier gilt wieder: Legen Sie das „universelle Anforderungsprofil“ aus Abschnitt 4.2. an und wählen Sie sich dementsprechend den passenden Berater aus. Wirklich kompetente gibt es nur wenige.



Es existieren zahlreiche Beispiele, was deutschen Firmen widerfährt, die nicht bereit sind, sich unvoreingenommen mit Russland und seinen besonderen Bedingungen zu beschäftigen.

Das Beispiel in Abschnitt 4.1.2, „Historie des Gemeinschaftsunternehmens“, ist in der Praxis leider schon unzählige Male so oder ähnlich abgelaufen.

Ein weiteres Beispiel: Ein westliches Unternehmen hatte in einem Teil Russlands zwar eine 100%-Tochtergesellschaft gegründet. Durch Nichtbeachtung der russischen Wirklichkeit in anderen Bereichen verlor es viele Hunderttausend Euro, worauf es in einen anderen Teil des Landes umsiedelte – und dort die gleichen Fehler wieder machte.

Dieses Unternehmen ist bei Weitem nicht das einzige, das sich so selbst um die Früchte seiner Arbeit bringt.



In Ihrem eigenen Interesse: Holen Sie sich Hilfe, solange Sie in russischen Angelegenheiten nicht absolut sattelfest sind. Dieser Prozess dauert – unter günstigsten Bedingungen – viele Jahre.



Dieser Rat gilt nicht nur für den Markteinstieg, sondern – gerade – auch dann, wenn ein deutsches Unternehmen bereits auf dem russischen Markt vertreten ist, die üblichen Fehler gemacht hat und sich dadurch in einer Situation wiederfindet, in der es um Sein oder Nichtsein geht. Ein auf Firmensanierungen im russischen Umfeld spezialisierter Berater bzw. Interimsmanager kann hier viel Positives bewirken und der Firma eine zweite Chance verschaffen.



Aufgabe 4

- a. Warum funktionieren in Russland Gemeinschaftsunternehmen bzw. Joint Ventures nicht?
- b. Auf welche realen Unterstützungsmöglichkeiten können Sie zurückgreifen, wenn Sie in russischen Angelegenheiten selbst nicht absolut sattelfest sind?

5 Erster Russland-Schock: Umgang mit dem Land

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie erfahren, dass manche Dinge in Russland anders sind, als Sie es aus Deutschland, Österreich, der Schweiz oder aus EU-Mitgliedstaaten gewohnt sind. Sie haben auch erfahren, dass daraus besondere Risiken für Ihre Geschäftstätigkeit in Russland erwachsen. Vielleicht fühlen Sie sich jetzt unsicher und stellen sich Fragen wie „Sollen wir überhaupt nach Russland gehen?“, „Ist es dort nicht zu gefährlich?“ usw.



Die klare Antwort ist: Sie können nach Russland gehen, die Risiken sind beherrschbar!

Betrachten wir die Angelegenheit sachlich.

5.1 Jeder Markt hat sein Risiko

Auch Geschäfte in Deutschland, Italien oder den USA bergen viele Risiken in sich. Wir nehmen diese Risiken bloß nicht mehr wahr, weil wir mit ihnen aufgewachsen sind und uns an sie gewöhnt haben. Der russische Markt hat ebenfalls viele Risiken, nur werden sie stärker wahrgenommen, weil sie für den westlichen Entscheider neu und ungewohnt sind. Selbst wenn es in der Tat in Russland Risiken gibt, die so im Westen nicht vorhanden sind, bleibt diese Aussage in ihrer Grundtendenz richtig. Aus Erfahrung können wir bestätigen, dass russische Unternehmer, die das erste Mal nach Deutschland kommen, genauso orientierungslos sind wie deutsche Unternehmer, die erste Erfahrungen mit Russland sammeln.

Es ist alles eine Frage der subjektiven Wahrnehmung und des Blickwinkels.

5.2 Die Geschäftskultur als Bestimmungsfaktor des geschäftlichen Risikos

Es gibt für alles, was passiert, einen Grund. Die Gründe für die besonderen Risiken des russischen Marktes liegen in der russischen Geschäftskultur begründet, so wie jedes besondere Risiko eines beliebigen Marktes in dessen Geschäftskultur begründet ist.

Eine Geschäftskultur ist nichts Statisches. Sie hat ihre Wurzeln in der Geschichte des Landes und ändert sich unter dem Einfluss der Gegenwart. Im Vergleich zur deutschen Geschäftskultur ist die russische seit Gorbatschow und bis heute wesentlich schnelleren Veränderungen ausgesetzt. Vieles von dem, was noch in der Breschnewzeit aktuell war, ist verschwunden, ersetzt durch Neues, das vielleicht selbst in wenigen Jahren wieder verschwunden sein wird. Ursache ist der rapide

Systemwandel vom Sozialismus hin zum Turbokapitalismus innerhalb weniger Jahre. Es ist eine historische Leistung der russischen Gesellschaft, diese radikalen Brüche ohne größere Eruptionen verkraftet zu haben.

5.2.1 Die Besonderheiten der russischen Geschäftskultur

Die russische Geschäftskultur, so wie sie aktuell vorherrscht, fußt auf folgenden Prinzipien:

- Unbekannten Dritten tritt man grundsätzlich mit Misstrauen gegenüber. Wenn man von ihnen „hinter das Licht geführt wird“, erfüllt das normale Erwartungen (= Misstrauenskultur).
- Im Umkehrschluss erhöht es die eigene Sicherheit, wenn man den Dritten lieber gleich selbst „hinter das Licht führt“, damit er einem potenziell nicht schaden kann.
- Wege geht man indirekt in einem spezifischen Dickicht, in das kein westlicher Manager hineinschauen kann, der nicht selbst jahrelang vor Ort gelebt hat (= intransparentes Umfeld).
- Das Umgehen von Regeln ist eine Art „Volkssport“.
- Geschäfte werden über persönliche Kontakte in geschlossenen Netzwerken getätigt.
- Russische Firmen wickeln ihre Geschäfte oftmals im Schattenbereich ab, um Steuern zu umgehen.
- Viel zu viele russische Unternehmen zahlen ihren Mitarbeitern den Hauptteil der Löhne immer noch inoffiziell aus, um die Sozialabgaben darauf zu sparen.
- Mitarbeiter schaffen sich „graue Zusatzeinkommen“ auf Kosten ihrer Arbeitgeber, ohne dass Letztere es merken bzw. verhindern können.
- Vertrauliche Firmen- bzw. Personendaten können gekauft werden.



Dieses Geschäftsverständnis entzieht sich jeglichem logischen Verständnis nach westlicher Vorstellung.

Deshalb führen unternehmerische Entscheidungen, die auf der Basis westlicher Erfahrungen getroffen werden, unter russischen Verhältnissen grundsätzlich zu Fehlern!

Ein erfolgreiches Wirken jeder Tochterfirma am russischen Markt setzt deshalb voraus, dass russlandbezogene Entscheidungen primär unter russischen – und NICHT unter westlichen Gesichtspunkten – gefällt werden!

Die geschilderten Rahmenbedingungen können von westlichen Unternehmen nicht verändert werden. Wer am gigantischen Potenzial des russischen Marktes partizipieren möchte, muss lernen, damit zurechtzukommen. In diesem Zusammenhang ist die Wiederholung des in Abschnitt 4.1.2 Gesagten sehr wichtig:



Wir sind als deutsche Gäste in unserem Gastland Russland tätig. Es steht uns nicht zu, darüber zu urteilen, ob diese Methoden gut oder schlecht sind. Wir können die Regeln auch kaum ändern, sondern haben sie zu akzeptieren. Wir müssen sie also kennen, damit wir ihnen ausweichen können. Wir sollten anerkennen, dass der russische Staat aktive Anstrengungen unternimmt, eine positive Geschäftskultur in seinem Land zu schaffen. Das geht nicht über Nacht, das muss wachsen.

5.2.2 Russische versus chinesische Geschäftskultur

Viele Unternehmer, die in beiden Ländern – Russland und China – geschäftlich tätig sind, bestätigen: Die in Abschnitt 5.2.1. geschilderten „Besonderheiten der russischen Geschäftskultur“ könne man sehr ähnlich auch auf China übertragen. In der deutschen Presse werden beide Länder aber sehr unterschiedlich dargestellt, über China wird tendenziell positiv, über Russland tendenziell negativ berichtet. Bei China werden die Marktchancen in den Vordergrund gestellt, bei Russland die Risiken.



Es scheint einen subjektiv einseitigen Blickwinkel zu geben, der deutsche Firmen davon abhalten soll, die geschäftlichen Chancen Russlands für sich zu nutzen. Vielleicht ist diese Negativsicht Teil einer „typisch deutschen Geschäftskultur“.

Unsere Maier GmbH lässt sich davon nicht beirren. Die Geschäftsführung hat erkannt, dass der russische Markt große Chancen bietet. Sie hat auch erkannt, dass

es in Russland zahlreiche Risiken gibt, die in anderen Ländern in dieser Form nicht existieren. Sie ist dankbar, dass es Leute gibt, die sie auf diese Risiken hingewiesen haben und Lösungen anbieten, wie man mit diesen Risiken sachgerecht umgeht. Die Maier GmbH hat ihre Russlandstrategie nun konsequent angepasst und kann beginnen, mit diesem neuen Wissen den russischen Markt zu erobern.

**Aufgabe 5**

- a. Ist die aktuelle russische Geschäftskultur aus deutscher Sicht „schlimm“?
- b. Wie kann ein deutsches Unternehmen mit dieser Geschäftskultur umgehen?

6 Chancen Russlands erkennen und nutzen

Nehmen wir einmal an, die Maier GmbH wäre ein Hersteller von Möbeln. Im Jahr 2007 beginnt nun der Markteintritt in Russland unter Beachtung dessen, was wir in den vorangegangenen fünf Kapiteln erfahren haben.

6.1 Chancen im Vertrieb

Die Maier GmbH beginnt mit der Akquise russischer Kunden. Die ersten Kontakte waren auf den besuchten Messen zustande gekommen. Systematisiert wurde die Kundensuche durch weitere Datenerhebungen im Rahmen der Marktstudie. Hubert Schulz, der Exportleiter, weiß, dass er jetzt einen eigenen Repräsentanten vor Ort braucht, wenn er das russische Geschäft in Schwung bringen will. Von Deutschland aus kann er unmöglich in Russland verkaufen, wenn es um konstante Verkäufe geht. Von der Falle „Gemeinschaftsunternehmen“ hat er rechtzeitig erfahren und dieses Thema im Hause zu den Akten gelegt.

6.1.1 Vertrieb über Handelspartner

Als Hubert Schulz einen auf Russland spezialisierten Headhunter mit der Suche nach dem Repräsentanten beauftragen möchte, wird er mit einem Alternativvorschlag konfrontiert. Russische Handelsfirmen, die auf den Vertrieb zwischen Deutschland und Russland spezialisiert sind, bieten ihre Dienste an. Der erste Eindruck ist verlockend. Die Maier GmbH hätte sofort Zugriff auf den russischen Markt, ohne selbst in eine eigene Struktur investieren zu müssen. Erste Gespräche beginnen, folgende Argumente schälen sich dabei heraus:

- Die meisten dieser Handelsfirmen sind seit Mitte der 90er-Jahre aktiv und verfügen in der Tat über ein hervorragendes Kontakt- und Vertriebsnetz in Russland.
- Es gibt sogar einige Handelsfirmen in seinem Bereich, die sich auf den Vertrieb von Möbeln spezialisiert haben.
- Daraus erwächst das Problem, dass der Wettbewerb der Maier GmbH, der bereits vor einigen Jahren nach Russland gegangen ist, von der gleichen Vertriebsstruktur vertreten wird, die jetzt auch Maier vertreten möchte. Hat er da überhaupt eine Chance, sich intern durchzusetzen?
- Wie kann Maier erreichen, dass die Handelsfirma im intransparenten russischen Umfeld seine Erzeugnisse nach seinen Maßgaben verkauft?
- Herr Schulz und Herr Maier beraten sich. Dann steht das Ergebnis fest: Sollte die Maier GmbH den Markteintritt über eine Handelsfirma durchführen, käme sie in ähnliche Abhängigkeiten wie bei einem Gemeinschaftsunterneh-

men. Wieder läge die *Kontrolle* über den russischen Markt in den *Händen anderer*.

- Die Alternative „Handelspartner“ wird im vorliegenden Fall verworfen.



- *Handelspartner* sind an sich nichts Schlechtes. Sie sind sinnvoll, wenn *sporadisch* Einzelgeschäfte nach Russland getätigt werden sollen.
- Wenn eine westliche Firma in Russland *dauerhaft* Fuß fassen möchte, gibt es zum Vertrieb über eine *100 %- Tochtergesellschaft keine vernünftige Alternative*.

6.1.2 Vertrieb über eigene Tochterfirma

Die Suche nach einem geeigneten Repräsentanten werden wir in Kapitel 7, „Loyales Personal als entscheidender Faktor“, ausführlich besprechen. Nehmen wir vorerst an, er sei schon gefunden, um mit der vertrieblichen Betrachtung fortfahren zu können.



Siehe hierzu Kapitel 7.

Die Gründung der 100 %-Tochtergesellschaft „OOO Maier“ in Russland nehmen wir ebenfalls als gegeben hin, sie wurde in Lektion 4 ausführlich besprochen.



Siehe hierzu *Lektion 4*.

Die OOO Maier macht bald die Erfahrung, dass die Preiskonkurrenz auf russischen Massenmärkten nicht weniger hart ist als im Westen. Möbel sind ein Massenprodukt. Russische Einkäufer fragen besonders gerne nach, was eine Leistung kostet, bevor sie wissen wollen, was eigentlich geleistet wird. „Billig, billig, billig“, das muss Maier beherrschen.



Diese Situation ist natürlich für verschiedene Anbieter verschiedener Waren unterschiedlich. Zum Beispiel hat es ein Hersteller einer ausgeklügelten Werkzeugmaschine leichter, seine Preisvorstellungen in Russland durchzusetzen. Für Anbieter von Luxusgütern ist Russland der Traummarkt schlechthin.

Wie auf allen anderen Märkten gilt auch in Russland, dass je mehr Alleinstellungsmerkmale eine Ware hat und je lieber der Kunde diese Ware haben möchte, desto höhere Preise dafür erzielt werden können.

In der weiteren Betrachtung fahren wir mit der Marktsituation fort, in der sich viele deutsche Unternehmen in Russland befinden und die repräsentativ von unserer Beispielfirma OOO Maier dargestellt wird:

- harte Konkurrenz bei vergleichbaren Produkten,
- zuerst muss die Preiskompetenz stimmen,
- Produkt- und Servicekompetenz werden erst danach wahrgenommen.

Die OOO Maier und Maier GmbH liegen mit ihren Möbeln – bei nur leicht besserer Qualität – ca. 40 % über dem Preis, den russische Wettbewerber anbieten können. Für ein bisschen mehr an Qualität ist der Markt nicht bereit, 40 % mehr zu bezahlen. Diese Erkenntnis hatte sich schon im Rahmen der Marktstudie angedeutet. In Russland sind in den letzten Jahren Produktionsanlagen herangewachsen, die gute Qualität zu günstigen Preisen bieten. Um nicht zwischen den Wettbewerbern aufgerieben zu werden, reagiert OOO Maier schnell mit einer Marktsegmentierung. Die Entscheidung trifft natürlich die russische Tochtergesellschaft, ist sie doch näher am Markt als die Maier GmbH.

6.1.2.1 Marktsegmentierung

a. Luxussegment

Ein kleiner Teil des Marktes verlangt explizit nach Spitzenware wie z. B. exquisite Einrichtungen für Villen der so genannten „neuen Russen“. Hier muss alles vom Feinsten sein und darf etwas kosten. Wenn ein russischer Kunde schon viel Geld ausgibt, muss alles perfekt sein. Hier zahlt sich der kleine Qualitätsvorsprung von Importware noch aus, weshalb OOO Maier Ware der Muttergesellschaft aus Deutschland importieren kann. Allerdings müssen Lieferfristen eingehalten werden, die zu den schnellsten weltweit zählen. Jeder Tag Versäumnis würde die OOO Maier eine ordentliche Konventionalstrafe kosten. Diese Bedingung seitens des Kunden musste Maier eingehen, um den Auftrag zu erhalten. Die logistischen Anforderungen sind enorm. Im Mutterhaus Maier GmbH ist man diesen Zeitdruck so nicht gewohnt. Dazwischen liegt noch der russische Zoll, der akribisch vorbereitet werden muss, wenn ihn die Ware reibungslos passieren soll. OOO Maier und Maier GmbH bereiten sich monatelang auf den ersten Auftrag vor und spielen

diverse Alternativen immer wieder durch. Übung macht den Meister, alles geht gut und der Aufwand hat sich gelohnt.

Nur von dem Luxussegment kann Maier in Russland allerdings nicht leben, die Umsätze sind zu klein. Deshalb baut das Unternehmen parallel eine zweite Schiene auf.

b. Massenmarkt

Das Gespann OOO Maier/Maier GmbH muss im Massenmarkt Fuß fassen, wenn es in Russland nachhaltig wirtschaften und mit dem Markt wachsen möchte. Aufgrund der oben geschilderten Marktsituation ist das mit Importware nicht zu schaffen: Sie ist zu teuer. Allein die Ab-Werk-Kosten in Deutschland liegen über den Marktpreisen russischer Wettbewerber, hinzu kommen noch Transport, der Zoll in Höhe von 15 % und die Vertriebskosten der russischen Tochterfirma. Hans Maier ist ein Unternehmer von echtem Schrot und Korn. Er hat diese Situation vorausgesehen, die Marktstudie hat ihn bestätigt. Parallel zum Markteintritt in Russland wird Maier eine eigene russische Möbelproduktion in Auftrag geben.

6.2 Chancen in der Produktion

6.2.1 Marktzwänge als Grund für eine russische Produktion

In den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts war der Markteintritt in Russland ökonomisch einfach. Der Markt hatte einen riesigen Nachholbedarf an allem und sog alles auf, vor allem Importware war gefragt. Die Nachfrage überstieg das Angebot, weshalb man sehr viel sehr teuer verkaufen konnte. Die westlichen Möbelhersteller, die in dieser Zeit den Sprung auf den russischen Markt wagten, hatten noch keine innerrussische Konkurrenz zu fürchten. Es wurde Westware für Millionenbeträge nach Russland verkauft, die Firmen verdienten sich eine „goldene Nase“.



Inzwischen ist die Situation anders. Wie in Abschnitt 6.1 beschrieben, herrscht inzwischen eine knallharte Konkurrenzsituation mit der entsprechenden Wirkung auf die Preise. Wer nicht zu russischen Preisen im Land produziert, wird bald vom Markt verdrängt.

Diese Aussage gilt natürlich nicht für alle Branchen. Wie bereits erwähnt, können technisch anspruchsvolle Maschinen und bestimmte Luxusgüter in Russland noch nicht hergestellt werden, weshalb Importware hier teuer verkauft werden kann. Im Möbelbereich und in anderen Branchen, in denen Massenware verkauft wird, ist die obige Aussage dagegen zutreffend.



Grundsätzlich nimmt der Konkurrenzdruck in Russland über alle Branchen zu, je weiter sich das Land wirtschaftlich entwickelt. In gleichem Maß steigt die Notwendigkeit einer eigenen russischen Produktion, um preislich nicht ins Hintertreffen zu geraten. Zölle und Transportkosten verhindern einen freien, gleichberechtigten Warenverkehr über die Grenze hinweg, anders als innerhalb der EU.

6.2.2 Marktchancen als Grund für eine russische Produktion

Allein von Zwängen geleitet sollte ein vernünftig handelnder Kaufmann natürlich keine Investitionsentscheidung treffen. Gerade die reelle Marktentwicklung in der Möbelbranche ermuntert die OOO Maier zum Aufbau einer eigenen Produktion vor Ort in Russland.

Das Wachstum der Löhne wird in Russland auch die nächsten Jahre über anhalten. Allein in der Boomtown Moskau verfügen immer mehr Haushalte über eine Kaufkraft, die teilweise deutlich über derjenigen in deutschen Städten liegt. Auch in den Regionen, die teilweise mit zweistelligen Zuwachsraten wachsen, nimmt die Nachfrage der Bevölkerung in der Masse zu. Dies lässt einen starken Nachholbedarf für die Zukunft erwarten. Und diese Zukunft hat bereits begonnen.

Hans Maier lässt auf dieser Grundlage einen Businessplan erstellen und kommt zu folgenden Schlüssen:

- Durch eine eigene russische Produktion kann OOO Maier zu russischen Preisen anbieten, d. h. ca. 40 % günstiger als bei Importware von der Maier GmbH.
- Nur dadurch kann Maier am rasanten Wachstum der russischen Nachfrage nach Möbeln teilhaben, das fast ausschließlich im günstigen Preissegment stattfindet.
- Durch die hier zu verkaufenden Mengen wird sich die russische Investition bereits nach drei bis vier Jahren amortisiert haben. Paradiesische Verhältnisse im Vergleich zu Deutschland.



Russland ist kein Markt für Hasenfüße.
Wer nicht wagt, der nicht gewinnt!



Im russischen Markt hat nur Erfolg, wer folgende Voraussetzungen erfüllt:

- Es kommt darauf an, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wo man in Russland mehr riskieren muss als in Deutschland, um ins Geschäft zu kommen, das dafür großzügig honoriert wird.
- Gleichzeitig kommt es darauf an, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wo man sich in Russland komplett anders verhalten muss als in Deutschland, um den Fallstricken auszuweichen, die diesen möglichen Erfolg zunichte machen können (vgl. die Hinweise in den vorhergehenden Kapiteln 2 bis 5).

Womit der fließende Übergang zum nächsten Kapitel über den alles entscheidenden Faktor „Personal“ gegeben wäre.



Aufgabe 6

- a. Welcher Gesichtspunkt ist für die Wahl der Vertriebsstruktur eines deutschen Unternehmens in Russland entscheidend?
- b. Liegen die Chancen auf dem russischen Markt ausschließlich im Vertrieb von Importwaren aus Deutschland?

7 Loyales Personal als entscheidender Faktor

Selbst hartgesottene Controller erkennen inzwischen an, dass die Führung einer Firma ausschließlich nach Zahlen zu wenig ist. Ohne den menschlichen Faktor geht es nicht.



In Russland gilt noch viel mehr als in westlichen Ländern, dass die Personalpolitik über den Unternehmenserfolg entscheidet.



Zu den rechtlichen Aspekten der Personalführung vgl. *Lektion 6*, zu interkulturellen Fragen *Lektion 2*.

Sie haben sich im Verlauf des Management-Lehrgangs bestimmt schon daran gewöhnt, dass wir Autoren immer wieder auf die Besonderheiten Russlands hinweisen, um Sie vor Fehlern aus Unwissenheit zu bewahren. Im Bereich Personal gilt das ganz besonders.

7.1 Grundlage der Personalpolitik in Russland



In Russland hat ein alter Spruch aus der Sowjetunion nach wie vor Geltung:

„Kadry reschajut vsjo.“ (Die Kader entscheiden alles.)

Dieser Standardspruch, der Stalin zugeschrieben wird, bestimmt im Hintergrund alle wesentlichen Gedanken und Handlungen, mit denen in Russland Personalpolitik betrieben wird. Er gilt unabhängig von der Art der Organisation, sei es eine Behörde, eine öffentliche Gesellschaft oder ein Unternehmen.

Wenn wir dieser Aussage auf den Grund gehen, sollten wir uns wesentliche Dinge in Erinnerung rufen.



Für geschäftliche Beziehungen und damit auch für die Personalführung ist in Russland der *persönliche Kontakt* zwischen Leiter und Geführtem entscheidend (vgl. *Lektion 2*).



Die russische Geschäftskultur geht von einem grundsätzlichen Misstrauen der handelnden Akteure untereinander aus, was gleichermaßen für die Beziehung zwischen Leiter und Geführtem gilt (vgl. Abschnitt 5.2.1, „Die Besonderheiten der russischen Geschäftskultur“, erste Unterpunkte).



Damit sollte klar sein, nach welchen Gesichtspunkten in russischen Unternehmen Positionen besetzt werden:

- In erster Linie wird Personal eingestellt, das der Führungskraft gegenüber *loyal* ist. Das ist die beste Absicherung für die Führungskraft. Nur so wird sie von ihren Untergebenen nicht hintergangen, was sonst ein üblicher Zustand wäre.
- Die „*Conditio sine qua non*“ lautet somit „Loyalität“.
- Darüber hinaus wäre es wünschenswert, wenn die/der Untergebene, die/der sich als loyal erweist, fachlich auch qualifiziert ist. Nachdem es von der Kombination „loyal + qualifiziert“ zu wenig Mitarbeiter gibt, bekommen im Zweifelsfall die Loyalen den Vorzug vor den Qualifizierten.

Da in der russischen Kultur die persönliche Beziehung über der Sachebene steht, ist dieses Auswahlverhalten für Personal vor diesem Hintergrund konsequent.

Die Personalsuche der russischen Tochtergesellschaft OOO Maier wird seitens der Muttergesellschaft Maier GmbH unterstützt. Sachlich denkende Personalreferenten wollen dabei „den Russen beibringen, dass es doch produktiver für das Unternehmen wäre, Mitarbeiter nach Qualifikation einzustellen“. Der geschäftsführende Gesellschafter Hans Maier erkennt zum Glück diesen missionarischen Eifer und schiebt ihm einen Riegel vor, bevor er ins Unglück führt.

Seine Tochtergesellschaft ist im russischen Umfeld tätig und unterliegt damit russischen Rahmenbedingungen. Deshalb würden seine örtlichen Führungskräfte genauso von den Mitarbeitern ausgehebelt wie russische Chefs, wenn sie nicht in erster Linie loyale Leute einstellten. Die alleinige Entscheidungsgewalt über das Personal bei OOO Maier hat nur der dortige Geschäftsführer, der im russischen Sprachgebrauch *Generaldirektor* heißt.



Es sei nochmals an Abschnitt 2.1.2, „Matrixorganisation als Hindernis“, erinnert. Wollte sie doch wieder einmal zuschlagen, diesmal in Form der Personalabteilung.



Eines ist ganz wichtig: Als Mensch, d. h. zuhause und in der Freizeit, sind russische Mitarbeiter genauso anständig und nett wie unsere Mitmenschen überall auf der Welt. Niemand hat daher das Recht, mit dem Finger auf unsere russischen Freunde zu zeigen.

Im beruflichen Bereich gibt es aber die grundsätzliche Tendenz, Schwächen der anderen Seite clever für sich auszunutzen. Diesen über das westliche Verständnis weit hinausgehenden Unterschied zwischen „beruflich“ und „privat“ sollte man – gerade in Russland – kennen.

7.2 Suche nach Personal

Die Maier GmbH hat bisher viel geleistet. Sie hat den russischen Markt erkundet, mögliche Klippen beim Markteinstieg umschifft, die 100 %-Tochtergesellschaft OOO Maier gegründet, den Vertrieb an den russischen Erfordernissen ausgerichtet und plant jetzt eine russische Produktion. Der richtige Weg zum Erfolg. Jetzt fehlt noch das „i-Tüpfelchen“ – das richtige Personal, um die gegründeten Strukturen sachgerecht betreiben zu können.



Wir erinnern uns:

- Die Struktur russischer Unternehmen ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Sie ist stark *hierarchisch* aufgebaut (vgl. Abschnitt 2.1.2).
- Die aktuelle russische Geschäftskultur gründet auf dem *Misstrauensprinzip* (vgl. Abschnitt 5.2.1)

Die Personalsuche in Russland muss diese zwei entscheidenden Rahmenbedingungen beachten, wenn sie zum Erfolg führen soll.

7.2.1 Suche nach dem Generaldirektor

Ein russischer Generaldirektor verfügt rechtlich über wesentlich mehr Befugnisse als ein deutscher Geschäftsführer. Er ist in seinem Unternehmen ein „absolutistischer Herrscher“, auch wenn er rechtlich nur ein Angestellter des Unternehmens ist. Diese Grundregel des russischen Rechts kann nicht eingeschränkt werden. Insbesondere gibt es kein 4-Augen-Prinzip. Das alleinige Führungsprinzip ist eine rechtlich konsequente Umsetzung der Bedeutung der Hierarchie in Russland.



Siehe zum rechtlichen Rahmen für den Generaldirektor *Lektionen 4 und 6*.

So viel Machtfülle für eine einzelne Person zieht die Frage nach sich, wie man ihr in einem Misstrauensumfeld vertrauen kann? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?



Der geschäftliche Erfolg der OOO Maier steht und fällt mit der Person des Generaldirektors. Ist er loyal, behält die Maier GmbH die Kontrolle über den russischen Markt. Ist er es nicht, kann er leicht alle Anstrengungen zunichtemachen.

Früher oder später erkennen die meisten deutschen Unternehmen ihre Abhängigkeit von der Person des Generaldirektors der eigenen russischen Tochtergesellschaft. Wie reagieren sie darauf?



Die meisten reagieren kontraproduktiv, weil sie ihre Entscheidungen – wieder einmal – an deutschen Erfahrungen anstatt an den russischen Verhältnissen ausrichten.

Reaktion 1:

Der Generaldirektor wird vom Mutterhaus „an die kurze Leine gelegt“ in der Hoffnung, ihn so besser kontrollieren zu können.

Diese Reaktion hat meist sehr negative Konsequenzen: Der Generaldirektor fühlt sich angegriffen und reagiert mit seinen Waffen. Ein cleverer Generaldirektor kann auf mehrere Tausend Kilometer Entfernung jede Kontrolle unterlaufen. Die „Superkontrolle“ ist sogar ausgesprochen schädlich, weil dem Generaldirektor damit die Möglichkeit genommen wird, flexibel und russlandspezifisch auf örtliche Anforderungen reagieren zu können. Die Kontrolleure aus dem Mutterhaus verstehen Russland nicht. So gut wie jede Entscheidung wird damit unter falschen Voraussetzungen getroffen. Die Situation führt über kurz oder lang zum Misserfolg auf dem russischen Markt.

Reaktion 2:

Dem Generaldirektor werden alle Freiheiten gelassen, die er zur adäquaten Lösung russischer Fragen braucht.

(Vergessen Sie bitte nicht, dass russische Unternehmen intern hierarchisch aufgebaut sind. *Die Mitarbeiter erwarten einen starken Generaldirektor, der in operativen Fragen frei entscheiden kann, damit sie Respekt vor ihm haben und ihm folgen.* ER muss ihr absolutistischer Herrscher sein, nicht eine weit entfernte Muttergesellschaft).

Die Konsequenz dieser Reaktion 2 richtet sich nach dem Wertesystem des – vorher vom deutschen Unternehmen ausgewählten und eingestellten! - Generaldirektors.

- a. Ist er loyal, ist das die einzig richtige Lösung. Er kann flexibel handeln.
- b. Ist er illoyal, ist das Ergebnis sehr ähnlich zu der Konsequenz bei Reaktion 1. Das Russlandengagement gerät in eine Schieflage.



Damit gelten folgende Grundregeln:

- Zur Einstellung eines charakterlich gefestigten Generaldirektors und der Gewährung maximaler Freiheiten an ihn im *operativen* Geschäft gibt es keine vernünftige Alternative!
- Die *strategischen* Fäden bleiben selbstverständlich in den Händen der Mutterfirma.

7.2.1.1 Suchprofil für den Generaldirektor

Bei der Suche nach Unterstützung in Russland hatte die Maier GmbH geprüft, über welches Profil ein „Unterstützer“ verfügen muss, damit er für das Unternehmen Nutzen bringt (vgl. Abschnitt 4.2):



- a. 100 % loyal gegenüber der Maier GmbH, d. h. fest verankert im westlichen Wertesystem.
- b. Beherrschen der indirekten russischen Wege, firm im Umgang mit der russischen Bürokratie.
- c. Verankerung in den russischen Netzwerken, darüber Öffnen von Türen im Vertrieb.
- d. In etwa gleichwertige Ausprägung der deutschen und russischen Mentalität (= die Fähigkeit, sowohl deutsch als auch russisch zu denken). Die beiden Sprachen dienen nur als Hilfsmittel, dies zu erreichen.
- e. Praktische Erfahrungen in beiden Wirtschaftsräumen und Unternehmenskulturen.

Hat ein Mitarbeiter der OOO Maier nicht die gleiche Funktion wie dieser „Unterstützer“, nämlich die Interessen des Unternehmens erfolgreich auf dem russischen Markt zu vertreten? Die Anforderungen sind identisch. Ist der größte Unterstützer nicht der Generaldirektor selbst? Oben steht das ideale Anforderungsprofil für den Generaldirektor einer russischen Tochtergesellschaft.



Mehr braucht die Maier GmbH nicht! Sie sehen oben das *universelle Anforderungsprofil* für jedes westliche Unternehmen in nahezu *jeder Branche* in Russland. Wer als Generaldirektor eine Person gewinnt, die genau diese fünf Punkte beherrscht, wird in Russland Erfolg haben.

Gerade hier machen neun von zehn deutschen Firmen in Russland grobe Fehler. Sie gehen mit westlichen Anforderungsprofilen nach Russland und vergessen dabei das Wesentliche: *Es ist ein spezifisch russisches Anforderungsprofil zu erstellen, das die russischen Notwendigkeiten wiedergibt, nicht nur westliche Gewohnheiten.*

Die in jahrelanger Praxis von vielen Russlandkennern wahrgenommenen, typischen *Fehler* sind:

Branchenkenntnis als ausschließendes Entscheidungskriterium bei Führungskräften

Was nützt Ihnen die Branchenkenntnis des Generaldirektors, wenn dieser Sie bestiehlt? Was nützt die Branchenkenntnis, wenn er mit der russischen Bürokratie nicht umgehen kann? Was nützt die Branchenkenntnis, wenn er russische Mitarbeiter nicht nach russischen Methoden führen kann? Was nützt die Branchenkenntnis, wenn er es nicht schafft, offen mit dem deutschen Mutterhaus zu kommunizieren?

Die Branchenkenntnis wird in Russland erst dann relevant, wenn vorher die Punkte a bis e aus dem universellen Anforderungsprofil erfüllt sind. Es ist schon schwer genug, hier überhaupt jemanden zu finden.



Im Bereich der Führungskräfte ist die Branche weitaus weniger wichtig als in Deutschland!

Vermeintliche Fachkenntnis als Entscheidungskriterium bei Führungskräften

Was nützt einem Unternehmen ein Ingenieur beim Aufbau einer russischen Produktionsanlage, wenn alle wesentlichen Fragen zusammen mit der russischen Bürokratie entschieden werden? Hier muss ein Generalist mit juristisch-ökono-

misch-politisch-psychologischem Verständnis ran und kein Techniker. Den Ingenieur als Fachkraft für Produktionsprozesse stellt man zusätzlich ein.



Die Fäden muss der Projektleiter in den Händen halten, besagter Generalist.

Sparen als Entscheidungskriterium

Die Gehälter für Führungskräfte in Russland gehören zu den höchsten weltweit. Der russische Markt boomt und es gibt zu wenig gute Leute, das treibt die Preise weiter nach oben. Was nützt einem Unternehmen ein Generaldirektor für 3.000 EUR im Monat, wenn er dafür die Tochtergesellschaft in den Ruin treibt? Suchen Sie sich den Besten und gewinnen Sie ihn durch eine motivierende Bezahlung.



Das können sein monatlich ab 10.000 EUR + Bonus + Wohnung + Dienstwagen + Versicherungen oder auch viel mehr.

Eine Unternehmensbeteiligung nach einer gewissen Zeit kann ein kluger Schachzug sein. Gerade in Russland mit der extrem hohen Wechselbereitschaft seiner Führungskräfte ist dies ein ausgezeichnetes Mittel zur Mitarbeiterbindung. Aber seien Sie vorsichtig, nicht einen unliebsamen Gesellschafter in Ihre Tochtergesellschaft zu holen.

7.2.2 Suche nach weiteren Mitarbeitern

Nach langem Suchen hat Maier endlich Andrej Petrow gefunden, der als neuer Generaldirektor die OOO Maier führen wird.

Andrej Petrow geht sofort an die Arbeit und sucht sich seine weiteren Mitarbeiter selbst aus. Es müssen vor allem Leute sein, denen er vertrauen kann. Er greift dabei auf die Prinzipien des universellen Anforderungsprofils zurück. An den Punkten a und b hält er eisern fest, sie sind die Grundlage jedweder Zusammenarbeit. Die Punkte c bis e werden um so unwichtiger, je weniger ein Mitarbeiter Kontakt mit dem Mutterhaus hat oder wenn es kein Vertriebsmitarbeiter ist. Je mehr es in der Hierarchie nach unten geht, desto wichtiger wird die Fachkenntnis der Mitarbeiter.

7.3 Führung von Personal

7.3.1 Führungsstil zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft

Der geschäftsführende Gesellschafter Hans Maier hat den örtlichen Generaldirektor Andrej Petrow sorgfältig ausgewählt, vor allem vor dem Hintergrund eines gefestigten Wertesystems. Dies sorgt dafür, dass Herr Petrow wirklich die Interessen der Firma vertritt, anstatt zuerst an seine eigene Tasche zu denken. Aus den lokalen Führungsaufgaben von Petrow hält sich Maier konsequent heraus.



Hans Maier hat das russische Hierarchieprinzip verstanden. Je stärker sein Mann vor Ort ist, desto stärker wird er dadurch selbst!

Er lässt Andrej Petrow in Russland frei agieren und fällt ihm nicht durch unnötige Anweisungen in den Rücken. Das macht Petrow stark und stärkt gerade damit auch Maier. Der deutsche Geschäftsführer führt seinen russischen Generaldirektor ausschließlich über Ziele.

7.3.2 Führungsstil innerhalb der russischen Tochtergesellschaft

Innerhalb der russischen Firma würde zu viel Freiheit hingegen als Schwäche der Führung ausgelegt. Anarchie wäre die Folge.



Folgende Punkte sind für die erfolgreiche Führung russischer Mitarbeiter daher unerlässlich:

- deutlich detailliertere Beschreibung von Zielen als im Westen,
- deutlich engere Kontrolle der Zielerreichung,
- Fixierung der Ziele als schriftlicher Befehl, um das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter zu erhöhen,
- tendenzielle Vorgabe des Weges zur Zielerreichung,
- spürbare Sanktionen bei Zielverfehlung.

Andrej Petrow weiß, wie er mit seinen Mitarbeitern umzugehen hat. Er ist hart in der Sache, aber er zeigt auch väterliche Gefühle, wenn es ihnen schlecht geht. Diese Tugenden haben auch die deutsche Wirtschaft einst groß gemacht. Daher versteht Hans Maier sie gut. Für seinen klaren Führungsstil folgen die russischen Mitarbeiter ihrem Generaldirektor Andrej Petrow.



Die meisten Mitarbeiter erwarten von ihrem Generaldirektor, dass er ihnen am Morgen sagt, was sie an diesem Tag bis zum Abend tun sollen.

Auch in Russland kann eine Führungskraft durch positive Motivation der Mitarbeiter viel bewegen. Dies ist sozusagen die „Kür“. Die Kür entfaltet erst Wirkung, wenn vorher das „Pflichtprogramm“ beherrscht wird, also die oben erwähnte enge Führung und Kontrolle. Die Mitarbeiter erwarten es nicht anders. Andrej Petrow erfüllt diese Erwartung und ist deshalb mit der OOO Maier auch auf diesem Gebiet erfolgreich.



Andrej Petrow achtet ehrwürdig die russischen Traditionen, die für viele Mitarbeiter fast heilig sind. Am 23. Februar gratuliert er den männlichen Mitarbeitern persönlich zum Tag der Verteidiger des Vaterlandes und am 08. März überreicht er jeder Mitarbeiterin am Firmeneingang eine Blume zum Frauentag. Des Weiteren erhöht er die soziale Zufriedenheit im Team durch großzügige Freistellungsregelungen für die zahlreichen privaten Behördengänge. Es gibt gemeinsame Grillabende und Geburtstagsfeiern für Mitarbeiter während der Arbeitszeit.



Aufgabe 7

- a. Was ist in russischen Unternehmen das wichtigste Kriterium bei der Einstellung von Mitarbeitern?
- b. Was erreicht ein westliches Unternehmen, wenn es den Generaldirektor seiner russischen Tochterfirma „an die kurze Leine legt“?

8 Bürokratie in Russland: souveräner Umgang mit bürokratischen Hürden

Die russische Bürokratie hat es in sich. Schon in den Werken der großen russischen Klassiker spielt sie eine unrühmliche, aber wichtige Rolle. Legen Sie daher die Illusion ab, das Vorhandensein der russischen Bürokratie an sich beeinflussen zu können. Es hat sie in der russischen Geschichte immer gegeben, es gibt sie heute und es wird sie auch sicherlich in der Zukunft geben. Maßnahmen des russischen Staates versuchen – durchaus mit etwas Erfolg – die Bürokratie einzudämmen. Aber dies ist ein langer und mühsamer Prozess – wie in anderen Ländern auch.



Die Bürokratie kann jedes Geschäft zum Scheitern bringen. Sie kann aber auch als stabile Grundlage für das geschäftliche Handeln dienen. Das hängt davon ab, ob Sie die Bürokratie als Feind oder als Freund sehen.

8.1 Funktionsprinzipien der russischen Bürokratie

Nach welchen Prinzipien funktioniert die russische Bürokratie?

Wir erinnern uns:

Die aktuelle russische Geschäftskultur gründet auf dem *Misstrauensprinzip*.



Vergleiche hierzu Abschnitt 5.2.1.

Dieses Misstrauensprinzip ist die Wurzel für die bürokratische Überfrachtung annähernd jedes Ablaufs im Unternehmen. Der russische Staat geht davon aus, dass jedes russische Unternehmen prinzipiell ein Steuerhinterzieher ist, der seine Gelder vor ihm verstecken möchte. Deshalb schreibt der Staat für interne Abläufe im Unternehmen umfangreiche Dokumentationen zwingend vor, um dieses Geldverstecken zu erschweren. Die Unternehmen reagieren darauf auf ihre Weise. Es wäre sinnlos dagegen anzukämpfen, die staatlichen Organe sind mächtig und ein Krieg mit ihnen kann das ganze Unternehmen lahmlegen. Also erfüllen sie die umfangreichen Berichtspflichten, wozu sie ein ganzes Heer an Spezialisten einstellen, die das bewältigen. Allerdings gibt es zwischen den Berichtspflichten immer wieder Lücken. Und genau in diesen Lücken verstecken dann viele russische Unternehmen ihre Gelder.

Was ist das „Ende vom Lied“? Die Spirale dreht sich immer weiter:

- Der Staat erhöht die Belastung durch neue Berichtspflichten und neue Beamte, um eine neu aufgekommene Lücke zu schließen.
- Ein cleveres Unternehmen erfüllt auch diese neue Formalie perfekt, um keine Angriffsfläche zu bieten. Die Strafen von staatlicher Seite sind drakonisch, wenn man erwischt wird.
- Dazu muss das Unternehmen noch mehr Leute einstellen, die vorwiegend für die Befriedigung dieser staatlichen Berichtspflichten arbeiten.
- Im Schnitt erfordert ein Geschäftsvorfall in Russland den drei- bis vierfachen Dokumentenaufwand im Vergleich zu Deutschland, was die Mitarbeiteranzahl vor allem in den Abteilungen Buchhaltung und Logistik ansteigen lässt.
- Gleichzeitig tut sich wieder eine neue Lücke auf. In dieser Lücke versteckt das Unternehmen noch mehr inoffizielle Gelder.
- Eine neue Berichtspflicht wird eingeführt usw.

Es steht außer Frage, dass dieses Phänomen volkswirtschaftlich nicht sinnvoll ist. So hat die Russische Föderation schon mehr Beamte als die Sowjetunion – bei etwas mehr als der halben Bevölkerungszahl. Für den Erfolg Ihres Russlandengagements müssen Sie aber diese Situation in Ihre Überlegungen einbeziehen.

8.1.1 Folgen der Berichtspflichten für die Unternehmensführung

Ein Generaldirektor eines russischen Unternehmens ist es gewohnt, pro Tag zahlreiche Befehle, Anordnungen, Bestätigungen, Verträge usw. zu unterschreiben. Durch seine Unterschrift unter diese Dokumente übernimmt er nach russischem Recht die strafrechtliche Verantwortung für mögliche Folgen, weshalb er nicht umhinkommt, die in der Regel sehr umfangreichen Dokumente auch zu lesen. Immer wieder entstehen dabei Fragen zur Rechtslage wie auch zur Interpretation dieser Rechtslage durch verschiedene staatliche Organe – die oftmals voneinander abweichen –, weshalb er sich durchgängig juristisch beraten lassen sollte.



Für diese bürokratischen Regeln geht ein Großteil der Arbeitszeit des Generaldirektors „drauf“. Diese Aufgaben kann er nicht delegieren, weil das russische Recht vorsieht, dass diese Dokumente zwingend der Generaldirektor zu unterzeichnen hat. Prokura oder das Vier-Augen-Prinzip sind in Russland unzulässig.

Die Aufgaben eines russischen Generaldirektors unterscheiden sich somit stark von denen eines deutschen Geschäftsführers. Grund für diese Unterschiede sind insbesondere die Anforderungen der russischen Bürokratie:

- Gemeinsam ist beiden, dass sie das Unternehmensschiff erfolgreich steuern sollen und die Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen tragen.
- Ein russischer Generaldirektor ist aber weit mehr staatlichen Kontrollen unterworfen als sein deutscher Kollege.
- Deshalb muss er einen großen Teil seiner Arbeitszeit darauf verwenden, sich auf diese *staatlichen Kontrollen* vorzubereiten und ihre Folgen für das Unternehmen möglichst schadlos zu gestalten. Schafft er das, hat er seine *erste Hauptaufgabe* als Generaldirektor mit Bravour erledigt.
- Zusätzlich muss er die *Netzwerke* persönlich pflegen, über die in Russland der Vertrieb im Hintergrund gesteuert wird. Das ist seine *zweite Hauptaufgabe*.
- Als *dritte Hauptaufgabe* muss er die Disziplin in der Firma und seine *Leute* im Griff haben.
- Naturgemäß bleibt ihm für das operative Geschäft viel weniger Zeit als einem deutschen Geschäftsführer. Aus diesem Grund delegiert der Generaldirektor das operative Geschäft an seine (loyalen) Abteilungsleiter und beschränkt sich auf Zielvorgabe und enge Kontrolle.



Aufgrund der Berichtspflichten kann der Generaldirektor operatives Geschäft kaum selbst betreiben. Er hat drei Hauptaufgaben persönlich zu erledigen. Der Rest wird delegiert und die Einhaltung überwacht.

8.1.2 Beispiel für eine Berichtspflicht

Zur Verdeutlichung der Last durch die russische Bürokratie soll der Kauf eines dienstlich genutzten Mobiltelefons dargestellt werden:



Die OOO Maier kauft für einen Mitarbeiter ein Mobiltelefon für ca. 250 EUR. Um dieses Anschaffung als gewinnmindernden Aufwand geltend machen zu können, muss das Unternehmen gleichzeitig folgende Anforderungen erfüllen:

- Nur der Kassenbeleg aus dem Mobilfunkladen wäre nicht ausreichend. Der Verkäufer muss mit der Ware folgende Dokumente mitgeben:

- a. eine offizielle Rechnung (russ. Schtschot-Faktura) mit Stempel und Unterschrift seines Generaldirektors,
 - b. den Kassenbeleg,
 - c. einen Lieferschein, wobei der Kassenbeleg auf den Lieferschein geheftet wird und beides mit dem Firmenstempel des Verkäufers beglaubigt wird. Der Lieferschein muss unterschrieben sein.
- Es besteht die Gefahr, dass ein staatlicher Steuerprüfer diese Anschaffung trotzdem nicht als gewinnmindernden Aufwand anerkennt, weil ein Vertrag zwischen Verkäufer und Käufer fehlt.
 - a. Beide Parteien schließen deshalb einen vielseitigen Vertrag, in dem auch mögliche Strafsanktionen bei Vertragsnichterfüllung umfangreich geregelt werden.
 - b. Die Juristen von Verkäufer und Käufer feilschen per E-Mail und Telefon stundenlang um die richtigen Formulierungen.
 - c. Bei der Abholung des Mobiltelefons wird ein so genannter „Annahme-Übergabe-Akt“ erstellt, in dem beide Parteien bestätigen, dass die Ware bezahlt und auch abgeholt wurde.
 - d. Das Handy und die vielen Dokumente müssen im Laden abholt werden, weshalb sich der Fahrer des Käufers einen halben Tag lang durch den Moskauer Stau quält.
 - e. Die besagten Dokumente sind von den Generaldirektoren beider Parteien zu stempeln und zu unterschreiben – in zweifacher Ausfertigung, für jede Partei eine.
 - Anschließend beruft der Generaldirektor der OOO Maier, Andrej Petrow, eine Kommission ein, die aus ihm, seiner Hauptbuchhalterin und einem weiteren Mitarbeiter besteht. Alle drei bestätigen durch ihre Unterschrift, dass das Mobiltelefon wirklich zu dienstlichen Zwecken und nicht etwa privat genutzt wird. Dazu werden weitere interne Dokumente bei der OOO Maier erstellt und von besagten Personen unterzeichnet.
 - Die Erstellung der beschriebenen Rechnungen, Verträge und Dokumente findet vorwiegend in den Buchhaltungen der beteiligten Parteien statt, wobei jedes Dokument von der

Hauptbuchhalterin persönlich geprüft wird. Sie trägt eine ähnlich hohe, strafrechtlich relevante Verantwortung wie der Generaldirektor. Sie ist grundsätzlich die *zweitwichtigste Funktionsträgerin* in einem russischen Unternehmen, direkt nach dem Generaldirektor – ein großer Unterschied zu deutschen Firmen.

Jetzt sind alle gesetzlichen Vorgaben erfüllt, das Mobiltelefon kann endlich dienstlich genutzt werden, die Ausgaben mindern den zu versteuernden Gewinn. Viel Aufwand für 250 EUR!

8.2 Konsequenzen aus der russischen Bürokratie

8.2.1 Konsequenzen für das eigene Verhalten

Die russische Bürokratie ist zu mächtig, als dass ein Opponieren dagegen Erfolg haben könnte. Eine besondere Herausforderung sind die sich oftmals widersprechenden Anweisungen verschiedener staatlicher Organe zu ein- und derselben Sachlage.



Versuchen Sie die Bürokratie als „Freund“ zu sehen, auch wenn es Ihnen schwerfällt.

Gehen Sie auf die Beamten zu und zeigen Sie Verständnis für ihre Arbeit. In der Tat haben sie es nicht einfach, weil auch sie von Vorgesetzten eng geführt und auf Einhaltung der Vorgaben streng kontrolliert werden.

Bleiben Sie geduldig. Kooperieren Sie mit der Bürokratie, eine andere realistische Möglichkeit haben Sie nicht.

Das Verhalten der Bürokratie kann auch positiv gesehen werden. Es ist vorhersehbar, damit planbar, weshalb es als Konstante in die Unternehmensplanung einbezogen werden kann. *Im sehr dynamischen, sich ständig ändernden russischen Umfeld mit vielen Unsicherheiten übernimmt die Bürokratie sogar eine wichtige, stabilisierende Funktion.*



Seien Sie aber vorsichtig. Verwechseln Sie einen kooperativen Umgang mit der Bürokratie nicht mit Korruption! Diese ist in Russland strafbar; ein entsprechendes Verhalten in Russland interessiert in der Regel auch den deutschen Staatsanwalt!

Daher: *Finger weg von jeder Form der Korruption!*

8.2.2 Konsequenzen für den Personalbestand

Für ähnliche Unternehmensabläufe werden deutlich mehr Mitarbeiter benötigt als im Westen. Der Generaldirektor kann für das operative Geschäft kaum eingesetzt werden. Schon beim Start der Geschäftstätigkeit einer kleinen Handelsfirma ist folgende personale „Grundausstattung“ Voraussetzung:

- Generaldirektor
- Sekretärin
- Hauptbuchhalterin
- Verkäufer bzw. Projektmanager für das operative Geschäft

Sobald die Geschäfte laufen, kann es passieren, dass eine weitere Buchhalterin eingestellt werden muss, weil die Hauptbuchhalterin die Arbeit nicht mehr bewältigen kann. So ist pro Quartal ein vollwertiger Rechnungsabschluss in der Form ähnlich einem Jahresabschluss zu erstellen.



In Moskau, St. Petersburg und anderen Millionenstädten empfiehlt sich zusätzlich die Einstellung eines vergleichsweise günstigen Fahrers.

Damit verbringt der Generaldirektor nicht die Hälfte seiner teuer bezahlten Arbeitszeit am Steuer. Hat er einen Fahrer, kann er die vielen Stunden im Stau zum Arbeiten verwenden.

8.2.3 Konsequenzen für die Wirtschaftlichkeit Ihres Russlandengagements

Die Bürokratie in der geschilderten Form verursacht viel Aufwand, kostet Zeit, Nerven und Geld. Eine reine Reduzierung der Sichtweise auf die Kosten der Bürokratie ist aber nicht sachgerecht. Wichtig ist, welche Deckungsbeiträge dem entgegenstehen, was unter dem Strich übrig bleibt.



Stellen Sie die erhöhten Bürokratiekosten in die Kalkulation Ihres Russlandengagements ein.

Wenn Ihr Unternehmen in Russland – nach Abzug dieser Bürokratiekosten – immer noch genügend Geld verdient, sind diese Kosten gerechtfertigt.

Viele westliche Firmen, die erfolgreich auf dem russischen Markt arbeiten, haben diesen Zusammenhang verstanden und regen sich über die Bürokratie nicht mehr auf. Sie beziehen sie vielmehr in ihre Planungen mit ein und handeln dementsprechend.

Wichtig ist, was unter dem Strich übrig bleibt. Die Zahlen bei der OOO Maier sprechen eine eindeutige Sprache. Die Maier GmbH ist mit der Performance ihrer russischen Tochtergesellschaft hochzufrieden. Das Unternehmen floriert – es ist eine Erfolgsgeschichte auf dem russischen Markt geworden.



Aufgabe 8

- a. Was passiert mit einem Unternehmen, das gegen die russische Bürokratie ankämpft?
- b. Wie lautet die richtige Lösung für den Umgang mit der Bürokratie?

Zusammenfassung

Wer sich anpasst, hat Erfolg

Nach jedem Kapitel wurden dessen wesentliche Inhalte in der Form von Aufgaben bzw. Fragen bereits wiederholt. Die Lösungen finden Sie im Anhang nach dieser Zusammenfassung.

Wir wünschen uns für Sie, dass Sie aus vorliegendem Schlusskapitel einige wertvolle Informationen mitnehmen können, wie die russische Praxis funktioniert. Letztendlich können Sie Praxiserfahrung nur selbst, d. h. draußen in der russischen Praxis gewinnen. Hierauf wollte diese Lektion Sie ein bisschen vorbereiten.

Nach unserer langjährigen Führungs- und Beratungserfahrung in Russland sind wir zu der Überzeugung gekommen, dass neun von zehn deutschen Firmen, die in Russland Schiffbruch erleiden, selbst die Verantwortung dafür tragen. Das klingt hart, ist aber die Realität. Natürlich ist der Markt schwierig, natürlich kann niemand von gestandenen deutschen Führungskräften erwarten, dass sie sich in Russland genauso sicher bewegen wie zuhause. Wir billigen ja auch russischen oder amerikanischen Managern zu, dass sie bei uns in Deutschland Fehler machen dürfen, die sie zuhause nicht machen. Genauso müssen wir unseren eigenen Managern gegenüber fair sein und ihnen das Recht auf Fehler im unbekannten russischen Umfeld zugestehen.

Der entscheidende Punkt ist ein anderer. Wenn ein deutsches Unternehmen in Russland in schwieriges Fahrwasser gerät und man die Situation analysiert, ist das Ergebnis fast immer identisch. Spätestens der dritte Punkt aus der Kausalkette (vgl. im Anhang die Lösungen zur Aufgabe 5.b) wird regelmäßig missachtet. In manchen Fällen beginnen die Probleme schon im ersten Punkt, wenn ein Unternehmen nicht wahrhaben möchte, dass es sich in Russland anders als in Deutschland oder Brasilien verhalten muss. Natürlich kann es unter diesen Voraussetzungen nicht zum Erfolg kommen. *Der Erfolg ist Punkt sechs und er kann nur erreicht werden, wenn alle fünf Punkte vor ihm gewissenhaft erfüllt werden.*



Die Kausalkette für den geschäftlichen Erfolg in Russland sieht wie folgt aus:

1. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *erkennen*.
2. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *erforschen*.
3. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *akzeptieren* (= sein wirtschaftliches Handeln konsequent an dieser Andersartigkeit ausrichten, nicht lamentieren oder gar missionieren wollen).

Konsequenzen sind dann:

4. Daraus eröffnet sich die Möglichkeit, *Risiken* aus der *Andersartigkeit* auszuweichen, weil man sie rechtzeitig erkennt.
5. Gleichzeitig werden neue *Chancen* wahrgenommen, die ebenfalls aus der *Andersartigkeit* entstehen.
6. Anschließend kommt der *Erfolg*.

Vielleicht gibt es in einem von zehn Fällen Ursachen, die einen Erfolg in Russland nicht gestatten, ohne dass das Unternehmen dafür verantwortlich ist. Das sind aber Ausnahmen, über die gerade die Medien gern berichten. Und wer würde seinen persönlichen Misserfolg nicht gern äußeren Umständen zuschreiben? *Wenn es angeblich die russische Mafia war, steht dahinter doch meist ein handfestes Organisationsproblem, weil es das deutsche Unternehmen nicht geschafft hat, seine Organisationsstruktur an die russischen Verhältnisse anzupassen. Das zweite große Problemfeld sind grundsätzliche Missverständnisse in der Mentalität.*

In Russland ist wahrlich nicht alles Gold, was glänzt. Die wesentlichen Probleme haben wir versucht, offen darzustellen. Das Land muss in vielen Bereichen noch sehr viel härter an sich selbst arbeiten. Viele, vor allem jungen Russen, haben dies erkannt und beherzigen es.

Fakt ist aber auch, dass Russlands Wirtschaft heute überdurchschnittliche Chancen für sich selbst und auch für uns als deutsche Unternehmen bietet. Wir wollen an diesen Chancen teilhaben. Deshalb gehen wir nach Russland.



Dabei sollten wir ein altes russisches Sprichwort beherzigen:
„Gehe nicht mit deinen eigenen Regeln in ein fremdes Kloster.“

Übungsaufgaben

Aufgabe 1

- a. Warum sollte Ihr Unternehmen nach Russland gehen?
- b. Was muss Ihr Unternehmen unbedingt verstehen lernen, damit es am Potenzial des russischen Marktes teilhaben kann?

Aufgabe 2

- a. Was verhindert sehr oft den Erfolg deutscher Unternehmen in Russland?
- b. Welches Beispiel gibt es dafür?

Aufgabe 3

- a. Welche externen Bestimmungsfaktoren des Marktes sind in Russland ganz anders strukturiert als im Westen?
- b. Warum sollte in Russland die Kommunikation in der Drittsprache Englisch vermieden werden?

Aufgabe 4

- a. Warum funktionieren in Russland Gemeinschaftsunternehmen bzw. Joint Ventures nicht?
- b. Auf welche reellen Unterstützungsmöglichkeiten können Sie zurückgreifen, wenn Sie in russischen Angelegenheiten selbst nicht absolut sattelfest sind?

Aufgabe 5

- a. Ist die aktuelle russische Geschäftskultur aus deutscher Sicht „schlimm“?
- b. Wie kann ein deutsches Unternehmen mit dieser Geschäftskultur umgehen?

Aufgabe 6

- a. Welcher Gesichtspunkt ist für die Wahl der Vertriebsstruktur eines deutschen Unternehmens in Russland entscheidend?

- b. Liegen die Chancen auf dem russischen Markt ausschließlich im Vertrieb von Importwaren aus Deutschland?

Aufgabe 7

- a. Was ist in russischen Unternehmen das wichtigste Kriterium bei der Einstellung von Mitarbeitern?
- b. Was erreicht ein westliches Unternehmen, wenn es den Generaldirektor seiner russischen Tochterfirma „an die kurze Leine legt“?

Aufgabe 8

- a. Was passiert mit einem Unternehmen, das gegen die russische Bürokratie ankämpft?
- b. Wie lautet die richtige Lösung für den Umgang mit der Bürokratie?

Lösungen

Lösung 1

- a. Der russische Markt wächst in nahezu allen Bereichen dynamisch. Durch den anhaltend hohen Ölpreis ist viel Geld im Land vorhanden. Eine geografische Diversifizierung Richtung Russland erweitert die Chancen Ihres Unternehmens in der Weltwirtschaft.
- b. Sie müssen das dortige Marktverhalten verstehen lernen. Es ist – nach westlichen Maßstäben – intransparent, logisch nicht verstehbar, von der Bürokratie abhängig, spielt sich oftmals im Schattenbereich ab.

Lösung 2

- a. Eine Organisationsform im Mutterhaus, die auf die Tochtergesellschaft übertragen wird, obwohl sie nicht zu Russland passt.
- b. Die Matrixorganisation in größeren Unternehmen sowie – daraus abgeleitet – eine zu enge Anbindung der Entscheidungen vor Ort an das Mutterhaus, das in der Regel nicht über die notwendige Marktkennntnis verfügt.

Lösung 3

- a. Der Wettbewerb (teilweise) und der Staat (vollkommen).
- b. Englisch spiegelt eine Kommunikationssicherheit vor, die es nicht gibt. Nur bei Besprechungen auf Russisch können Sie die – für Sie – wesentlichen Informationen zwischen den Zeilen erkennen. Russisch zu denken ist dabei noch wichtiger als Russisch zu sprechen.

Lösung 4

- a. Beide Seiten verstehen unter einem Gemeinschaftsunternehmen etwas Verschiedenes. Denken Sie an das „russische Huhn“, das „deutsche Schwein“ und den „Mercedes-3-G-Effekt“.
- b. *Beim Markteinstieg:* Nutzen Sie kurzfristig Organisationen, arbeiten Sie mittelfristig mit einem wirklich guten Russlandberater zusammen und setzen Sie langfristig auf eigene, loyale Mitarbeiter mit ausgewiesenem Russlandhintergrund. *Wenn Sie schon in Russland vertreten sind:* Die meisten deutschen Unternehmen gehen zu arglos auf den russischen Markt. Nach einigen Jahren finden sich nicht wenige in einer ausweglos scheinenden Lage wieder. Gerade wenn „das Kind schon in den Brunnen gefallen ist“, kann ein erfahrener Spezialist mit dem not-

wendigen Russlandhintergrund dem Unternehmen helfen, eine zweite Chance zu bekommen.

Lösung 5

- a. Werturteile über eine Geschäftskultur helfen im ökonomischen Kontext nicht weiter. Es steht einem Gast ohnehin nicht zu über die Kultur seines Gastlandes zu urteilen. Auch in Deutschland ist vieles, aus russischer Sicht, „schlimm“.
- b. Es ist folgende Kausalkette einzuhalten:
 - 1. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *erkennen*.
 - 2. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *erforschen*.
 - 3. *Andersartigkeit* der Geschäftskultur *akzeptieren* (= sein wirtschaftliches Handeln konsequent an dieser Andersartigkeit ausrichten, nicht lamentieren oder gar missionieren wollen).

Konsequenzen:

- 4. Daraus eröffnet sich die Möglichkeit, *Risiken* aus der *Andersartigkeit* auszuweichen, weil man sie rechtzeitig erkennt.
- 5. Gleichzeitig werden neue *Chancen* wahrgenommen, die ebenfalls aus der *Andersartigkeit* entstehen.
- 6. Anschließend kommt der *Erfolg*.

Dies schließt es nicht aus, an geeigneter Stelle Verbesserungsvorschläge oder Ideen einzubringen. Das Lobbying der deutschen Wirtschaft in Russland ist durchaus erfolgreich und wird auch von russischer Seite gern aufgenommen, ja sogar mitunter eingefordert.

Lösung 6

- a. Sie müssen vor allem die *Kontrolle* über den russischen Markt in Ihren Händen halten. Bei einer dauerhaften Marktpräsenz ist dies nur über eine 100 %-Tochtergesellschaft möglich.
- b. Das Geld bringt immer der Vertrieb ins Haus. Abhängig von der Branche und dem Produkt werden aber zunehmend russische Produktionsanlagen notwendig, um dem Vertrieb die günstigen Preise geben zu können, die einen Verkauf in Russland erst möglich machen.

Lösung 7

- a. Das mit Abstand wichtigste Kriterium ist Loyalität. Es wird angestrebt in Verbindung mit fachlicher Qualifikation. Sollte beides gleichzeitig nicht zu haben sein, wird die Loyalität aus Selbstschutzgründen höher gewichtet.
- b. Es erreicht nichts außer negativen Folgen für sein Russlandengagement. Suchen Sie sich eine „ehrliche und kompetente Haut“ als Generaldirektor und lassen Sie ihn dann in Russland schalten und walten. Damit erreicht Ihr Unternehmen das Optimum. Führen Sie Ihren Generaldirektor nur über Ziele und verfolgen Sie konsequent ihre Einhaltung. Konzentrieren Sie sich auf wesentliche Berichtspflichten und verfolgen Sie ebenso konsequent deren Einhaltung. Überfrachten Sie Ihren Generaldirektor nicht mit zu viel Papierarbeit, davon hat er in Russland ohnehin mehr als genug (siehe Kapitel 8).

Lösung 8

- a. Denken Sie an Don Quichote und Sancho Pansa. Seit Jahrhunderten versuchen sie, die Windmühlen zu besiegen und haben es bis heute nicht geschafft.
- b. Geduld, Geduld, Geduld. Nicht aufregen. Beziehen Sie die Bürokratie als wesentlichen Bestandteil in Ihre Unternehmensplanung in Russland mit ein und handeln Sie danach. Ändern können Sie es ohnehin nicht.

Literaturverzeichnis

Vorliegender Praxisbericht lebt von den persönlichen Eindrücken und Erfahrungen der Verfasser. Bewusst wurde auf weiter gehende Literaturverweise verzichtet, um diese Einheit zu erhalten.

Einzigste Ausnahme: der Artikel „Genügend Luft zum Atmen“, Zeitschrift Ost-West-Contact, Nr. 09/2006, S. 64, Autoren: Sebastian Meissner und Rainer Wedde

Verabschiedung vom Lehrgang

Liebe Teilnehmer unseres Management-Lehrgangs,

hinter Ihnen liegen zwölf Lektionen geballten Know-hows zu Russland. Vom Markenschutz bis zu Marktrecherchen, von interkultureller Kommunikation bis zum Immobilienmarkt reichten die behandelten Themen. Sie konnten einen breiten Überblick über Russland als wichtigen Zukunftsmarkt gewinnen.

Dennoch wird manche Frage unbeantwortet geblieben sein. Kein Wunder, lässt sich doch der gewaltige russische Markt nicht auf knapp 1.000 Seiten erklären. Vielleicht hat auch die eine oder andere Lektion zusätzlichen Informationsbedarf geweckt. Gern stehen Ihnen die Referenten für vertiefende Fragen zur Verfügung; die Kontaktdaten finden Sie in den jeweiligen Lektionen.

Sie tun gut daran, nur umfassend beraten den Einstieg in den russischen Markt zu wagen. Noch mehr als in anderen Ländern sollte man in Russland typische Anfängerfehler vermeiden. Mancher Investor leidet noch heute darunter, beim Markteinstieg eine falsche Struktur gewählt oder an der falschen Stelle beim Personal gespart zu haben.

Nun liegt die Entscheidung an Ihnen, (weiter) in Russland zu investieren. Erfolgsgeschichten beim großen Nachbarn im Osten gibt es ebenso wie Misserfolge. Lassen Sie sich nicht dadurch irritieren, dass Letztere in den Medien über Gebühr behandelt werden. Wir wünschen Ihnen, dass Sie sich in die große Zahl erfolgreicher Investitionen westlicher Unternehmen im faszinierenden Russland einreihen.

Mit einer Bitte in eigener Sache möchten wir schließen: Wir geben uns große Mühe, den schriftlichen Lehrgang zu Russland laufend zu verbessern, um noch genauer auf die Wünsche und Bedürfnisse deutschsprachiger Unternehmen einzugehen. Daher bitten wir Sie herzlich um eine Rückmeldung. Welche Themen waren zu ausführlich, wo hätten Sie sich mehr Information gewünscht? Was können wir bei der Form eines schriftlichen Lehrgangs noch verbessern und welche Anregungen haben Sie zu ergänzenden Themen?

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg in Russland!



Prof. Dr. Rainer Wedde
Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft
E-Mail: Rainer.Wedde@bblaw.com