



Markteintritt in Russland

Sergey Frank gehört zu den Experten, die Russlandunternehmungen auf den Weg bringen. Seit mehr als 20 Jahren hilft er ostwärts gerichteten Geschäftskontakten mit seinen Erfahrungen und Verbindungen auf die Sprünge. Ein Gespräch über Handel und Wandel, Goldgräberstimmung, den Zeitfaktor vier und den Weg vom Distributor zur eigenen Tochtergesellschaft.

Text: Jan Heinrich Fotografie: Sergey Frank International

Wie bereitet man sich am besten auf den Markteintritt in Russland vor?

Gründlich, mit russischen Prospekten und einer Homepage, auf lokalen Messen und mit Produktanzeigen. Kennzahlen, strategische Positionierung und vertragliche Rahmenbedingungen sollten vorher klar sein.

Viele Unternehmen entscheiden sich anfangs für einen Distributor...

Das ist sinnvoll und administrativ weniger aufwändig als der Direktvertrieb. Geeignet sind Partner, die bereits ähnliche Produkte verkauft haben, denn sie sind erfahren und haben entsprechende Kontakte.

Die Reputation einschließlich der Zahlungsmoral des Partners sollte einwandfrei sein. Dies gilt insbesondere bei technischen Produkten, deren Erfolg erheblich von der Servicequalität abhängt. Wichtig sind außerdem nachvollziehbare Referenzen, idealerweise von Kunden ähnlicher Herkunft, glaubwürdiges Interesse am Produkt und eine ähnliche Unternehmensphilosophie. Gut vernetzte Berater können den Markteintritt mit Marktanalysen, der Suche nach Allianzpartnern oder der Gründung einer Auslandsvertretung unterstützen.

Wenn es nicht so läuft, woran liegt das meist?

Dafür gibt es viele Gründe, häufig entsprechen die Erwartungen nicht den Gegebenheiten des rus-

sischen Marktes. Um Konflikte zu vermeiden, muss man die Strukturen des Distributors gut kennen, außerdem Schnittstellen und Schlüsselpersonen identifizieren. Sollten sich mehrere Distributoren einen Markt teilen, kann es vorkommen, dass diese stärker miteinander beschäftigt sind, sich schlimmstenfalls bekriegen und so den Vertrieb vernachlässigen. Um eine derartige Situation zu vermeiden, um Resultate zu verbessern und um obendrein Geld zu sparen, hilft es, Regionen, Kunden und Produkte genau gegeneinander abzugrenzen und dann gut und funktional zu koordinieren. Die Schnittstelle zur Muttergesellschaft muss in jedem Fall reibungslos funktionieren, damit die russische Gesellschaft nicht als Stiefkind neben der Muttergesellschaft herläuft.

Gesetzt den Fall, mit dem Distributoren hat es geklappt, und jetzt will das Unternehmen mehr: Wie gehen Sie die Frage an, wer entsendet werden soll?

Zunächst erarbeiten Unternehmen und Berater gemeinsam, ob interne Mitarbeiter in Frage kommen. Denn es erleichtert die Aktivitäten im Zielland, das Unternehmen, dessen Kultur und die Führungskräfte zu kennen und zu wissen, wer im Stammhaus wie die Entscheidungen trifft. Jedoch können und wollen sich meist nur wenige Mitarbeiter auf einen längeren Auslandsaufenthalt einlassen. Diese Mitarbeiter werden in Einzelinterviews, Assessments und Management Audits systematisch auf ihre Eignung hin geprüft. Es folgt die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz, zu der unbedingt ein ernsthaftes interkulturelles Training gehören sollte, mit Themen wie Sozialverhalten, Geschlechterrollen oder das Verhalten in Krankheitsfällen. Die relativ hohen Trainingskosten sollten nicht abschrecken, denn die Misserfolgsraten sinken dadurch erheblich.

Was ist zu beachten, wenn das Unternehmen in den eigenen Reihen niemanden findet und stattdessen in Russland suchen will?

Bevor ein ungeeigneter interner Kandidat entsandt wird, ist die Suche nach einem Kandidaten am Markt die bessere Wahl. Hier sollte der Personalberater eingeschaltet werden, der Zugang zum Markt hat und das Potenzial kennt. Eingesetzt werden klassisches Headhunting sowie die internet- und/oder anzeigengestützte Suche. Inzwischen existieren professionell gestaltete Online-Jobportale mit Datenbanken für Lebensläufe. Damit die Maßnahmen nicht ins Leere laufen, sind auch regionale Unterschiede bei der Personalsuche zu beachten. Wenn der Personalberater eine Auswahl von Kandidaten präsentiert, kommt es vor, dass auf dem Papier überzeugende Kandidaten eine schlechte Figur machen: Russen wirken oft sehr bescheiden und introvertiert. Hinzu kommt: Berufsanfänger in Russland sind oft noch relativ jung; häufige Arbeitsplatzwechsel sind üblich, da eine gewisse Goldgräberstimmung herrscht. Die in Deutschland so geschätzte Kontinuität wird man in einem russischen Lebenslauf seltener finden, und es kommt vor, dass zunächst erfolgreich gewonnene Mitarbeiter das Unternehmen aus heiterem Himmel kurzfristig verlassen.

Ist nicht der Einsatz eines lokalen Mitarbeiters zum Aufbau des eigenen Geschäfts immer mit Risiken behaftet?

Unbedingt, und ohnehin ist das Fachkräfteangebot in Russland knapp und durchwachsen: Gute Englisch-Kenntnisse sind ein Muss für einen Arbeitsplatz in einem westeuropäischen Unternehmen, und lokal geprägte Fachkräfte haben einen eher geringen Ausbildungsstand und beherrschen kaum Fremdsprachen. Aber es gibt zunehmend mehr junge Russen, die im Ausland studiert haben. Sie sind gut ausgebildet, sprechen gut Englisch und haben häufig sogar in russischen Tochtergesell-

schaften westlicher Konzerne gearbeitet. Sie eignen sich für eine Start-up-Tätigkeit. Gute Kandidaten stehen nur kurzzeitig zur Verfügung – also möglichst schnell reagieren.

Wie sollte man die Vergütung handhaben?

Bei einer Entsendung nach Russland und insbesondere nach Moskau sollte das hohe russische Preisniveau angesetzt werden. Angesichts der hohen Fluktuationsrate sollten Anreize und Strukturen wie variable, erfolgsabhängige Vergütungsmodelle gewählt werden. Wichtig ist zudem Karriereplanung, Motivation durch individuellen Einfluss, damit der Mitarbeiter sich nicht wie ein kleines Rädchen im Getriebe vorkommt, die Wahrnehmung des Unternehmens als Familie, ein Treuebonus nach drei bis fünf Jahren und die kontinuierliche Fortbildung, vor allem auch im Hauptquartier.

Gesetzt den Fall, dass ich jetzt Personal in Russland habe: Was macht gutes und nachhaltiges Personalmanagement aus?

Mitunter greift der westliche Führungsstil bei den einheimischen Mitarbeitern nicht. Das russische Hierarchieprinzip, entstanden in der kommunistischen Ära, strahlt auf viele ehemalige Ostblockländer aus und ist vor allem bei der älteren Generation in Russland zu beobachten. Nehmen wir mal ein Beispiel: Herr Schmidt vertritt einen deutschen Anlagenbauer in Russland, er bespricht mit seinen russischen Mitarbeitern ein Projekt gewohnt verfahrensorientiert. Die Atmosphäre ist freundlich, auf russischer Seite erhebt sich kein Widerspruch. Doch nach zwei Monaten erfährt Herr Schmidt, und zwar erst auf Nachfrage, dass die russische Seite die Schritte nicht oder nicht wie vereinbart abgearbeitet hat, was mit unerwartet eingetretenen Umständen erklärt wird. Offenbar haben die russischen Kollegen seinem prozessorientierten Vorgehen nicht folgen können oder wollen, weil es nicht ihren kulturellen Gewohnheiten entspricht. Der fehlende Widerspruch war keine Zustimmung, und die Kultur der Gesichtswahrung bringt zuweilen das Verschweigen oder Beschönigen negativer Ereignisse mit sich.

Und wie lässt sich eine solche Situation verhindern?

Man muss russische Mitarbeiter mitnehmen!

Und wie?

Man sollte eine zuständige Person benennen, die im ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern steht, um Meilensteine zu realisieren. Generell gilt: Wer bereits westliche Standards kennengelernt hat, tut sich leichter mit einem westlichen Hauptquartier und mit meist rein prozessorientierten Managementansätzen. Viele Prozesse dauern in Russland etwa viermal so lang wie in westlichen Ländern. Das bedeutet: Mittelfristige Planung ist ein Muss. Berücksichtigt man das, treten zwar keine spekta-

kulären, kurzfristigen Wachstumsraten ein, aber auf längere Sicht ist der Erfolg umso größer. Insgesamt sind Fingerspitzengefühl und ein kulturelles Verständnis entscheidend, und es hilft, die Situation unabhängig von der eigenen Wahrnehmung und Wertung zu sehen. Wer das schafft, kann in Russland geschäftlich, aber auch menschlich erfolgreich sein. □



Der Business Guide stellt die charakteristischen Stationen eines Russland-Investments vor, vom Export aus Deutschland über den Aufbau von Strukturen vor Ort bis zur Produktion im Land. 20 Autoren widmen sich Themen wie Zoll, Steuern, Personal oder die Regionen.

Hrsg.: Sergey Frank, Prof. Dr. Rainer Wedde, Verlag: IfAD – Institut für Außenwirtschaft GmbH, 372 Seiten, 2013