

Politberatung in Wachstumsmärkten

Politische Aspekte sind für Ausländer oft undurchschaubar. Deshalb verschafft die Hilfe eines fachkundigen Politberaters beim Schritt in ausländische Wachstumsmärkte Vorteile. **SERGEY FRANK**

DER AUTOR

Sergey Frank ist Internationalisierungsberater und Verhandlungsführer für mittelständische Unternehmen mit langjähriger Erfahrung in den BRIC-Märkten. frank@sergey-frank.com

Internationaler Erfolg hängt in Wachstumsmärkten von vielen Faktoren ab. Bevor man den Schritt ins Ausland wagt, bedarf es einer gründlichen und umfassenden Vorbereitung. Unter anderem ist passendes Personal zu finden und in die Organisationsstruktur des bestehenden Unternehmens zu integrieren. Das Auslandsengagement braucht eine anpassungsfähige Struktur und fiktive Schnittstellen, auch im Hinblick auf den möglichen Mentalitätenmix mit dem Hauptquartier.

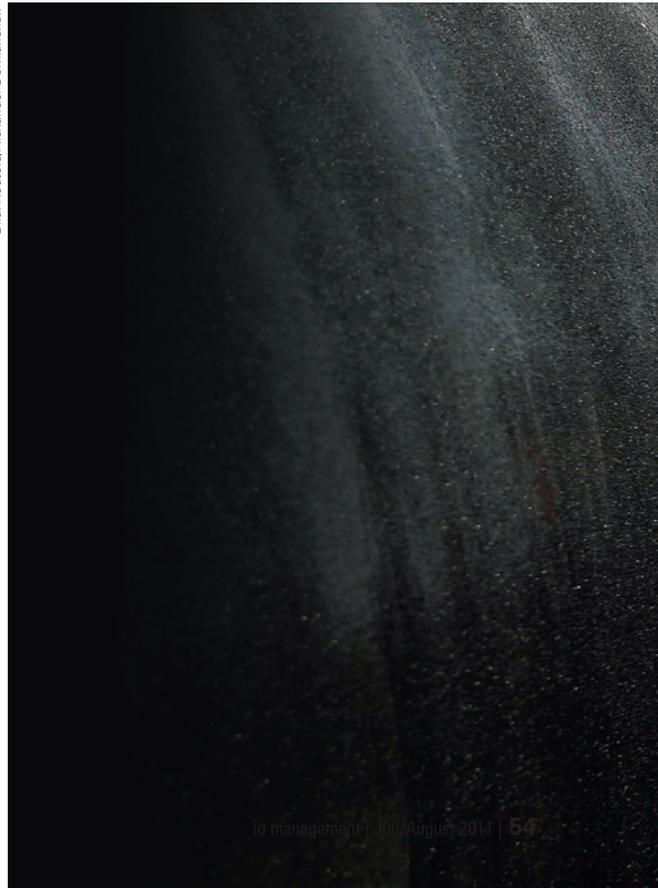
In Wachstumsmärkten wie Russland, China und Südamerika ist die politische Beratung oder Public Affairs – Politikkontaktarbeit – ein wesentlicher Faktor für den Geschäftserfolg. Zur Anschauung dient folgendes fiktives Beispiel: Sie sind Vertreter eines erfolgreichen Schweizer Mittelstandsunternehmens, das mit seiner Technologie und seinen Produkten innerhalb der Branche zu den europäischen Marktführern gehört. Sie haben genügend Reserven, um über strategische Erweiterungen ihres Absatzmarktes nachzudenken. Von diversen Messeteilnahmen wissen Sie, dass Ihre Produkte bei russischen Besuchern auf starkes Interesse stossen. Diese schätzen vor allem die überragende Qualität der Produkte und weisen darauf hin, dass Ihre Technologie innerhalb Russlands noch nicht erhältlich ist und somit ein potenziell riesiges Absatzgebiet zu erwarten ist.

Tatsächlich besteht in Russland derzeit vielerorts eine Nachfrage nach Komponentenfertigung in einer Qualität, die der russische Markt nicht liefern kann und deren Einfuhr zu teuer wäre. Andere Schwerpunkte der russischen Nachfrage liegen im Energie- und Gesundheitssektor und in der staatlichen Infrastruktur. So stehen russische Bauunternehmen noch immer vor dem Problem, moderne Strassen zu bauen, die enorme Tempera-

turschwankungen von minus 40 Grad im Winter bis plus 30 Grad im Sommer verkraften.

Ohne Zweifel wären Sie als Unternehmer mit dieser zunächst angenehmen Nachfragesituation nicht allein. Auf nahezu allen Gebieten der Schweizer Produktpalette für den europäischen und globalen Markt gibt es in Russland ein Paralleluniversum an Nachfrage. Die Schweizer Technologie genießt einen exzellenten Ruf. Zudem geniessen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Umfeld gegenüber anderen internationalen Konkurrenten den Vorteil, dass sie aus russischer Sicht als historisch, geografisch und kulturell «näher» gelten.

Bild: Reuters/Alexander Demianchuk



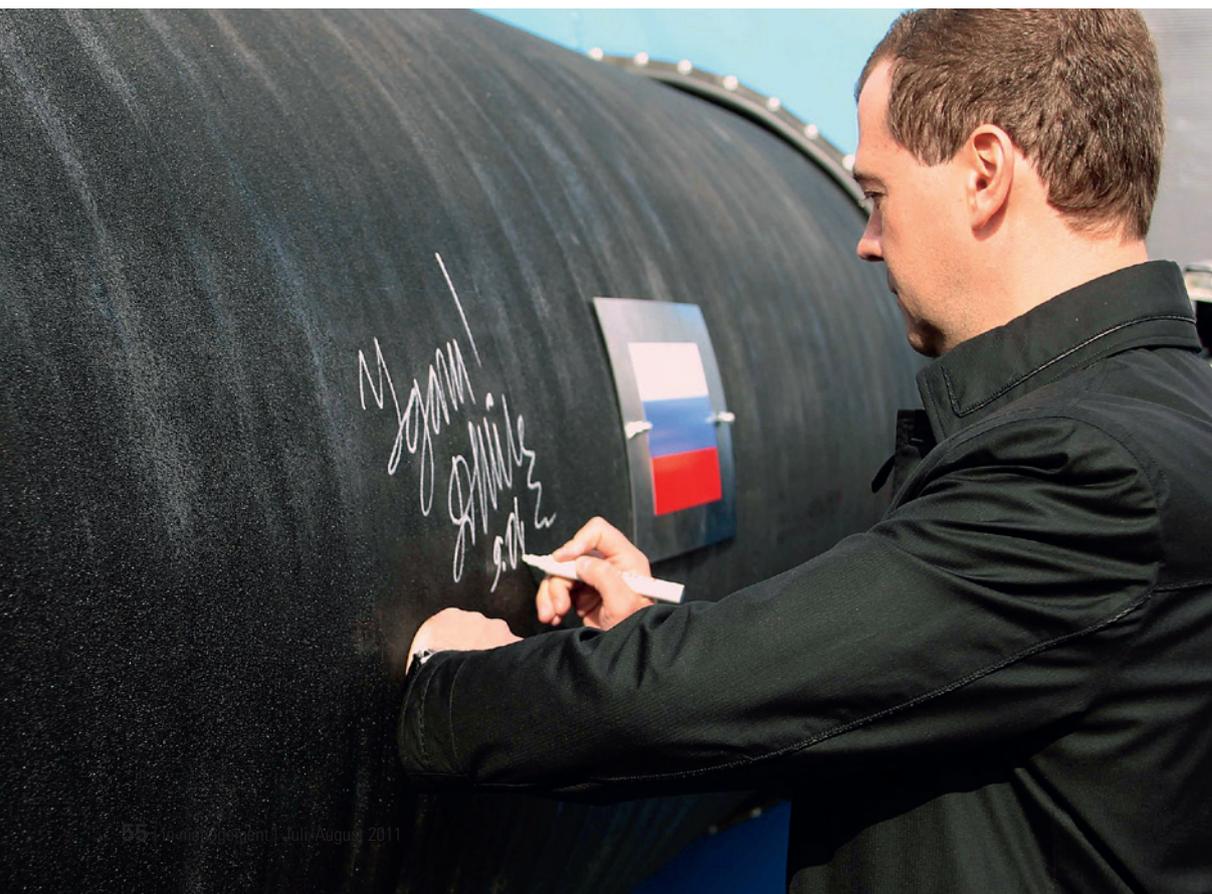
Sie haben mit Ihrem Unternehmen inzwischen eine präzise Markt- und Konkurrenzanalyse durchgeführt und verhandeln nach einem intensiven Auswahlprozess mit einem russischen Partner erfolgreich über die Gründung eines Joint Ventures. Sie treffen erste strategische und personelle Vorkehrungen – mit dem Wissen und der Erfahrung, dass in Russland viele Dinge anders laufen als in der Schweiz, was den zeitlichen Rahmen, die Zollbestimmungen, den Zahlungsverkehr und die allgemeine Infrastruktur angeht. Sie gehen davon aus, dass aufgrund einer zunehmenden rechtstaatlichen Zuverlässigkeit kein unannehmbares Risiko für Ihr Unternehmen besteht. Alles deutet demnach auf Erfolg.

Doch die Gegebenheiten können sich schnell ändern: Sie werden fast von heute auf morgen aus dem Land geworfen. Die Zulieferung bleibt aus, die baulichen Genehmigungen lassen auf sich warten, man führt Sonderkontrollen durch. Und irgendwann deutet man Ihnen an, Sie seien in der Region nicht mehr erwünscht.

Situation falsch eingeschätzt | Zwar ist der Totalverlust einer Investition nicht das wahrscheinlichste Risiko in Russland. Aber es gibt solche Situationen – als Spitze des Eisbergs oder eines stra-

tegischen Versagens und der Unkenntnis der Absicherung eines Investments. Ein Beispiel dafür ist der Rückzug eines deutschen Automobilzulieferers aus dem Moskauer Gebiet im Jahr 2004. Offiziell sprach man von einem Verlust von 30 Millionen Euro. Nach inoffiziellen Informationen aus dem Unternehmen verlor man in den Jahren 2002 bis 2004 in Moskau jedoch über 60 Millionen Euro. Als Grund für den Rückzug nannte man die aus dem Ruder laufenden Baukosten. Viel wahrscheinlicher ist, dass es die Annahme war, in Russland auch ohne Baugenehmigung bauen zu können.

Gute Beziehungen reichen nicht aus | Bei einem Engagement in den Wachstumsmärkten vernachlässigt man oft die politische Ebene. Manche Unternehmen gehen davon aus, dass Politik in solchen Ländern hauptsächlich in Form von lokaler Korruptionsbewältigung geschieht und sich vieles über gute Beziehungen klären lässt. Doch hier zeigt sich, dass eine professionellen Politberatung nötig ist, um die ökonomischen und ausserökonomischen Interessen des Unternehmens durchzusetzen. Zwar ist die Mehrheit der Wachstumsmärkte grundsätzlich demokratisch eingerichtet. Staatsorgane und Unternehmen werden jedoch nach wie vor vielerorts strikt autoritär geführt. >



BEZIEHUNGSPFLEGE:

**Weilt Russlands
Präsident Medwedew
eine neue Pipeline ein,
braucht man sich um
Bewilligungen keine
Sorgen mehr zu machen.**

In Emerging Markets sind Verbindungen zu bedeutenden Interessensvertretern sorgfältig zu pflegen.

> Aus diesem Grund sind Public Affairs in fremden Strukturen um vieles wichtiger als in einem «westlichen» System. Denn in Emerging Markets sind der Staat und das politische System schwach und stark zugleich. Die Verwaltungsstruktur und -kultur sind wenig verlässlich oder in ihren Entscheidungen vor Gericht kaum überprüfbar. Die staatlichen Haushaltsmittel sind schwach. Demgegenüber stehen auf Verwaltungsebene oft Führungsinstanzen mit einer potenziell durchschlagenden Machtposition. In Russland gibt es trotz formal freier Marktwirtschaft einen riesigen Bereich staatlich gelenkter Unternehmen. Zudem existiert die politische Fähigkeit, Planungsentscheide mit ungeheurer Stringenz und Unnachgiebigkeit durchzusetzen. Gegen die Entscheider in den Exekutiven läuft nichts und ohne ihre Unterstützung ebenfalls nicht. Und selbst wenn man glaubt, sich bereits mit allen Behörden verständigt zu haben, legt ein lokaler Polizei- oder Feuerwehrchef sein Veto ein oder das Militär stoppt das Projekt aufgrund von sicherheitstechnischen Bedenken.

Investition doppelt absichern | Deshalb müssen Unternehmer auf alles gefasst sein und ein Investment in einem Wachstumsmarkt am besten doppelt absichern – im eigenen Land und im Ausland. Wer etwa im Rahmen einer Regierungsdelegation vor Ort unterwegs war, hat später weitaus bessere Karten als der «touristische» Messebesucher auf Partnersuche. Wer mit Exportkreditgarantien operiert, grenzt nicht nur sein Verlustrisiko ein, sondern zapft die ehrwürdige Ressource zwischenstaatlichen Vertrauens an. Und wer sich der Beratung eines einheimischen, einschlägigen Wirtschaftsbüros stellt, erhält kompetente Informationen, wichtige Kontakte und Ansprechpartner sowie im Einzelfall Begleitungen für Investitionsverhandlungen. Auch im Zielland ist es ratsam, die Unterstützung eventuell im Land tätiger europäischer Fachverbände anzunehmen. Die Verbandskultur ist in den Wachstumsmärkten eher unterentwickelt, vor Ort sind die Verbände jedoch sehr wertvoll, um Ansprechpartner zu vermitteln und Detailfragen zu beantworten.

Wer sich zusätzlich gegen Risiken absichern möchte, nimmt die Hilfe einer spezialisierten schweizerischen Agentur für die Vermittlung und Begleitung von Kontakten zu wichtigen po-

Erfolgreich im Ausland

Viele Schweizer Unternehmen haben ihren internationalen Wirkungskreis in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut. Die Serie «Wie Schweizer Unternehmen in aufstrebenden Ländern Erfolg haben» wird in zehn Artikeln wesentliche Aspekte der Internationalisierung erläutern und praktische Tipps geben, wie Unternehmer ihr Auslandengagement erfolgreich und nachhaltig bestreiten können.

Nr.	Thema
1-2	Internationalisierung richtig angehen
3	Auf die Nuancen kommt es an
4	Planung ist der halbe Verhandlungserfolg
5	Regeln und Gesetze weltweit einhalten
6	Korruption – alles andere als ein Kavaliärsdelikt
7/8	Politberatung in Wachstumsmärkten
9/10	Wie Schlüsselpersonen im Ausland rekrutiert, entwickelt und ans Unternehmen gebunden werden
11/12	Worauf es in der Kommunikation ankommt
1	Wissens- und Innovationsmanagement
2	Wie ein globales Krisenmanagement aussieht

litischen Entscheidern in Anspruch. Eine solche Investition ist eine gute Risikoabsicherung und trägt zu einer deutlichen Beschleunigung aller administrativen Verfahren bei. Wie wichtig es ist, auf eine professionelle Lösung zurückzugreifen, zeigt folgendes Beispiel: Im Jahr 2005 hatte eine mittelständische deutsche Brauerei ohne Baugenehmigung ein Brauhaus in Russland gebaut. Ein Mitarbeiter des Unternehmens hatte vor Ort eine handschriftliche Bestätigung des Vizegouverneurs erhalten, dass er persönlich alle Baumassnahmen genehmigen würde. Nach der Fertigstellung des Baus war der Vizegouverneur nicht mehr im Amt und das private «Genehmigungsdokument» interessierte niemanden mehr. Es dauerte nochmals mehr als zwei Jahre, bis die Brauerei die Betriebsgenehmigung erhielt. In der Zwischenzeit waren neben den Baukosten in Höhe von 14 Millionen Euro zusätzlich sechs Millionen Euro an Bussen zu zahlen. Und der durch die Verzögerung entstandene Einnahmen- und Zinsverlust belief sich auf weitere 7,5 Millionen Euro.

Solche abstrus klingenden Beispiele gibt es zuhauf: Ein Pipelinebauer bekommt 15 Millionen Euro Unterstützung von Gazprom nicht, weil die Pipeline durch ein Naturschutzgebiet verläuft. Ein russischer Feuerwehrhauptmann lässt ein ganzes Bürohaus für drei Monate schliessen, weil weniger Feuerlöscher vorhanden sind, als das Gesetz von 1984 vorschreibt. Ein französischer Grosskonzern muss seinen neuen Produktionsbetrieb schliessen, da durch den um drei Meter zu geringen Sicherheitsabstand zu einer Kaserne eine Bedrohung der staatlichen Sicherheit attestiert wird.

Vorteile betonen | Korruption ist auch in einem solchen Fall kein probates Mittel zur Problemlösung, da sie nicht nur illegal, sondern unverantwortlich, gefährlich, kontraproduktiv und unnötig ist. Viel besser ist eine individuelle Unterstützung, etwa von einem Berater, der keine Schmiergeldzahlungen benötigt, um den politischen und administrativen Entscheidern deutlich zu machen, dass der Erfolg des Unternehmens langfristig auch der Bevölkerung in der Region zugute kommt. Etwa weil das Unternehmen Arbeitsplätze schafft, Versorgungsengpässe beseitigt oder solide Steuerzahlungen leistet. Der Berater verfügt idealerweise über ein qualifiziertes Netzwerk und ernstzunehmende Verbindungen, um im Extremfall korrupte und uneinsichtige Stellen des Apparates nachhaltig zu beindrucken oder sie zu entlarven oder zu umgehen.

Eine solche Bildung von (verwaltungs-)politischen, geschäftlichen und perspektivisch gesell-

schaftlichen Netzwerken ist empfehlenswert, weil sie eine nachhaltige Investition in die eigene «Marke» und Reputation ist. In Emerging Markets ist es wichtig, nicht allein vom Shareholder Value auszugehen, sondern auch das Stakeholder Network, also die Verbindungen zu bedeutenden Interessensvertretern, die direkt oder indirekt am Unternehmen beteiligt sind, zu pflegen. Ein gutes Beispiel für einen derartigen Ansatz war das Vorgehen eines pharmazeutischen Konzerns, der sich mit seinen China-Aktivitäten stark in der Region engagierte, dort eine enge Kooperation mit der lokalen technischen Universität einging, Diplom- und Doktorarbeiten vergab und ein Forschungszentrum einrichtete. Das Vorgehen war auf Mittel-, aber vor allem auf Langfristigkeit ausgelegt und involvierte alle potenziellen Interessensvertreter, auch von politischer Seite, in dieser Region.

In den Wachstumsmärkten ist es ratsam, einen fachkundigen Politberater einzubeziehen. Er hilft, Administrationshürden bei Behörden und anderen Institutionen aus dem Weg zu räumen, eventuelle «Tretminen» bezüglich Korruption zu vermeiden, Vorgänge generell zu beschleunigen und vor allem das eigene Auslandsgeschäft abzusichern. Darüber hinaus dient ein Politberater dazu, wertvolle lokale Netzwerke zu bilden und damit einen mittel- und längerfristigen Reputationsgewinn im jeweiligen Land oder der Region zu gewährleisten. Neben der Absicherung des eigentlichen Geschäfts ist der Imagegewinn vor Ort ein wesentlicher Vorteil der Politberatung. <

Sergey Frank International

Sergey Frank International berät vor allem mittelständische Unternehmen zu Fragen des Personals, des Vertriebs und der Organisation. Mit besonderem Fokus auf Internationalisierung helfen wir Ihrem Unternehmen, im Ausland schnell und erfolgreich voranzuschreiten. So bieten wir u.a. Hilfeleistung bei der

- Suche eines Generaldirektors in Russland oder eines Vertriebsdirektors in der Volksrepublik China
- Vergütungsberatung in Hongkong
- Integration eines Distributors in Brasilien

Als internationales Beratungsunternehmen arbeiten wir weltweit mit erfahrenen Kooperationspartnern zusammen und gewährleisten durch unser gezieltes Key Account Consulting eine erfolgreiche und insbesondere nachhaltige Internationalisierungsberatung.

Sergey Frank International, www.sergey-frank.com, +49 (0)341 30821120

PS.: Sehen Sie dazu auch Sergey Franks aktuelle Artikelserie „Erfolgreich im Ausland“ in io management.